



# Myriam Lieskamp Onderwijsadvies

## HR-beleid en de verschillende actieplannen.

*Myriam Lieskamp*, beleidsmedewerker bij CNV Onderwijs

Het ministerie van OCW heeft een aantal plannen gelanceerd, om het onderwijs in alle sectoren naar een hoog, kwalitatief niveau te brengen. Voor het basisonderwijs is dat het actieplan; “Basis voor presteren”<sup>i</sup>, voor het voortgezet onderwijs is dat het actieplan: “De basis omhoog”<sup>ii</sup> en voor de mbo-sector is dat “focus op vakmanschap”<sup>iii</sup>. Ook heeft OCW het actieplan “leraar 2020”<sup>iv</sup> gelanceerd, waarbij de focus op het professionaliseren van schoolleiders en docenten ligt. Er zijn bestuursakkoorden gesloten met de PO-raad<sup>v</sup>, de VO-raad<sup>vi</sup> en de mbo-raad<sup>vii</sup> over de verschillende actieplannen en het actieplan leraar 2020. De raden hebben afspraken gemaakt met het ministerie van OCW over de resultaten die zij gaan realiseren. De raden ontvangen via de prestatiebox een budget om de gemaakte afspraken te realiseren. Wat staat er nu in deze plannen en welke gevolgen hebben deze plannen voor het HR-beleid van de school/scholen?

### Wat staat er in de verschillende plannen?

In het actieplan “basis voor presteren” staat het opbrengstgericht werken centraal. In het actieplan “de basis omhoog” wil OCW graag dat scholen zich ontwikkelen tot een lerende organisatie en in het actieplan “focus op vakmanschap” staat beter beroepsonderwijs, waar jongeren met een waardevol diploma vandaan komen, centraal.

Om deze doelstellingen te kunnen bereiken heb je goede leraren nodig. Daarvoor is het actieplan Leraar 2020 gelanceerd. Het actieplan Leraar 2020 kent vier hoofdlijnen:

1. Werken in het onderwijs is zeer gewild. Er is sprake van een sterk HRM- en kwaliteitsbeleid, van professionele ruimte voor leraren en ruime carrièremogelijkheden.
2. Het opleidingsniveau van leraren is substantieel verhoogd, bij voorkeur tot masterniveau. Dit kunnen professionele en vakinhoudelijke masters zijn gericht op meesterschap en/of vakmanschap.
3. Werknemers registreren zich als bekwame leraar. Zij ondernemen activiteiten om die registratie te behouden. Werkgevers nemen hun verantwoordelijkheid om de werknemers in staat te stellen hun bekwaamheid te onderhouden.
4. Scholen maken structureel gebruik van *peer review*, waarbij professionals van verschillende scholen bij elkaar kijken en elkaar aanspreken op kwaliteit en de verbetering daarvan.

Een docent wordt niet vanzelf een topdocent. In het actieplan “Leraar 2020- een krachtig beroep”, is ook de doelstelling opgenomen dat alle scholen in 2016 ‘goed en effectief HR-beleid’ voeren. Goed HR-beleid is cruciaal om een ambitieuze, opbrengstgerichte werksituatie te realiseren.

### De start van goed HR-beleid

De start van goed HR-beleid ligt bij uw visie op HR-beleid<sup>viii</sup>. Wat wilt u precies bereiken met uw HR-beleid? Deze visie staat in relatie met uw onderwijskundige visie. Met andere woorden: als u de komende jaren het opbrengstgericht werken centraal stelt, welke kennis, vaardigheden en houding heeft u dan nodig van uw medewerkers? De personele instrumenten van HR-beleid zijn middelen die

u ondersteunen medewerkers het beste uit hen zelf te laten halen. Essentieel daarbij is dat de instrumenten die u inzet een samenhangend geheel vormen en samen een gerichte bijdrage leveren aan de onderwijskundige doelen die u en team samen willen bereiken. In het actieplan "leraar 2020" ontbreekt een visie op HR-beleid. Ook staan er allerlei maatregelen in die u zelf zo moet inzetten dat er een samenhangend HR-beleid ontstaat.

### **Welke maatregelen wil de overheid nemen om de kwaliteit van leraren en schoolleiders te verbeteren?**

In het actieplan "leraar 2020" staan verschillende middelen genoemd, die iedere school voor 2015 moet hebben ingevoerd. De maatregelen die genoemd zijn hebben allemaal een relatie met elkaar. Als eerste moet u goed HR-beleid gaan realiseren. Wat dat precies inhoudt, daar doet OCW geen uitspraak over. Schoolleiders vervullen een belangrijke rol bij het vorm geven van goed onderwijskundig beleid en HR beleid. Daarom worden er in 2012 competenties geformuleerd waar iedere schoolleider/teamleider aan moet voldoen. Er komt een register voor schoolleiders. Schoolleiders/teamleiders die in het register zijn ingeschreven laten hiermee zien dat zij hun beroep serieus nemen en dat zij hun bekwaamheid onderhouden.

### **Bekwaamheidseisen en bekwaamheidsdossier**

Voor docenten komen er ook nieuwe bekwaamheidseisen. Het voorstel hiervoor wordt in het voorjaar naar alle waarschijnlijkheid voorgelegd aan de Tweede Kamer. Ook moeten docenten minimaal één formeel gesprek hebben per jaar waar ontwikkelafspraken en loopbaanafspraken worden gemaakt. Leraren moeten ook hun bekwaamheid onderhouden. De afspraken hiervoor en de resultaten hiervan worden vastgelegd in een bekwaamheidsdossier. Het bekwaamheidsdossier is een verplichting vanuit de wet Beroepen in het Onderwijs (2005). Het bekwaamheidsdossier<sup>ix</sup> is een geordende set van gegevens waarmee de werkgever laat zien dat de docent bekwaam is en dat de werkgever ervoor zorgt dat de leraar zijn bekwaamheid onderhoudt. In 2015 moet het grootste deel van de leraren in het po, vo en mbo een bekwaamheidsdossier hebben. Het bekwaamheidsdossier is de verantwoordelijkheid van de werkgever. Hiermee kan de werkgever een uitspraak doen of een leraar bekwaam is. Het bekwaamheidsdossier is direct gekoppeld aan het functioneringsgesprek en het persoonlijk ontwikkelingsplan.

Het blijkt dat in alle sectoren gemiddeld 10-20% van de leraren een bekwaamheidsdossier heeft. Hier is dus nog een forse inhaalslag te maken. CNV Schoolleiders heeft meegewerkt aan een ontwikkelingsgericht bekwaamheidsdossier "COSMO".<sup>x</sup> Zie hiervoor [www.sikon.nl](http://www.sikon.nl). Indien u nog geen bekwaamheidsdossier heeft, is het zeker de moeite waard hier eens naar te kijken.

### **Lerarenregister**

Leraren kunnen zich vrijwillig inschrijven in het lerarenregister: [www.registerleraar.nl](http://www.registerleraar.nl). Het lerarenregister wordt ontwikkeld door de Onderwijscoöperatie, een samenwerkingsverband van CNV Onderwijs en vier andere lid organisaties. Inschrijving in het register is gratis. Het gebeurt op vrijwillige basis. De leraar verbindt zich aan de afspraak om minimaal 40 uur per jaar, 160 uur in een periode van vier jaar, te werken aan professionaliseringsactiviteiten. De professionaliseringsactiviteiten kunnen worden ondergebracht in vier categorieën: cursus en opleiding, congressen en studiedagen, persoonlijke professionalisering (artikel schrijven, workshop geven, lid van een vakcommissie enz) en overige activiteiten (zoals intervisie, formeel coaching traject). Het lerarenregister is de verantwoordelijkheid van de leraar. Daarmee laat de leraar aan de buitenwereld zien dat hij zijn beroep serieus neemt, zijn bekwaamheid onderhoudt en dus zijn vakkennis actueel wil houden.

### **Funciemix**

Een ander punt in leraar 2020 is het afronden van de funciemix. Om de funciemix adequaat in te voeren was een actueel bekwaamheidsdossier een voorwaarde. CNV Schoolleiders heeft een draaiboek ontwikkeld dat alle stappen beschrijft om de funciemix zorgvuldig in te voeren. U kunt dit

draaiboek nog steeds bestellen. Ook hier zullen verschillende scholen nog flinke stappen moeten zetten om de gestelde doelen te behalen.

### **Professionele ruimte**

Een belangrijk speerpunt in het actieplan is dat de leraar handelingsruimte nodig heeft, om kwalitatief, goed onderwijs te verzorgen. Een leraar moet ook zeggenschap hebben bij het vormgeven van het onderwijskundig beleid van de school. Dit noemen we de professionele ruimte. CNV Onderwijs definieert de professionele ruimte van de leraar als volgt:

*“het zodanig creëren van voorwaarden dat de kwalitatieve en hoogwaardige uitoefening van het beroep gegarandeerd wordt “.*

In het MBO is een professioneel statuut afgesproken dat op iedere instelling geïmplementeerd moet worden. In het VO geeft de website: [www.professioneleruimteinhavo.nl](http://www.professioneleruimteinhavo.nl) informatie en kunt u de ruimtemeter (laten) invullen. In het PO start een vergelijkbaar traject. Iedere school maakt zelf keuzes op welke wijze zij organiseren dat leraren daadwerkelijk inspraak hebben om samen goed onderwijs te realiseren. De Onderwijsinspectie zal dit controleren met behulp van twee kernvragen: Geeft u als schoolleider voldoende professionele ruimte en gebruikt u, als leraar, de uw geboden professionele ruimte goed?

### **Professionaliseren**

Uit alle (internationale) onderzoeken blijkt dat de kwaliteit van de leraar grote invloed heeft op de leerresultaten. Een goede leraar kan echt verschil maken. Er zijn drie speerpunten voor leraren in het actieplan “Leraar 2020”: leraren werken opbrengstgericht, bieden onderwijs op maat en kunnen omgaan met verschillen tussen leerlingen. Een ander belangrijk doel in het actieplan is het structureel inzetten van het middel: peerreview of intercollegiale visitatie. Intercollegiale visitatie heeft een kwaliteitsbevordering effect als het zorgvuldig wordt ingevoerd waarbij gelijkwaardigheid en veiligheid voorwaarden zijn.

De leraar heeft de laatste decennia het gevoel gehad dat er sprake is van minachting van zijn vakmanschap en dat hij door van bovenaf opgelegde vernieuwingen is gedegradeerd tot enkel uitvoerder. En dat terwijl waardering en beroepstrots belangrijk zijn, zo blijkt uit onderzoek van CNV Onderwijs (CNV Onderwijs, 2010<sup>xi</sup>). Professionalisering gecombineerd met professionele ruimte vormt de hefboom naar een beroep met aanzien. Ook goed en effectief HRM-beleid dat gebaseerd is op de onderwijskundige doelen van de school en de daaruit voortvloeiende visie op goed leraarschap draagt hier aan bij. Het is wenselijk dat scholen zich ontwikkelen naar professionele leergemeenschappen waar het voeren van een professionele dialoog centraal staat. HR-beleid faciliteert het voeren van een professionele dialoog. Daarbij gelden de volgende veronderstellingen:

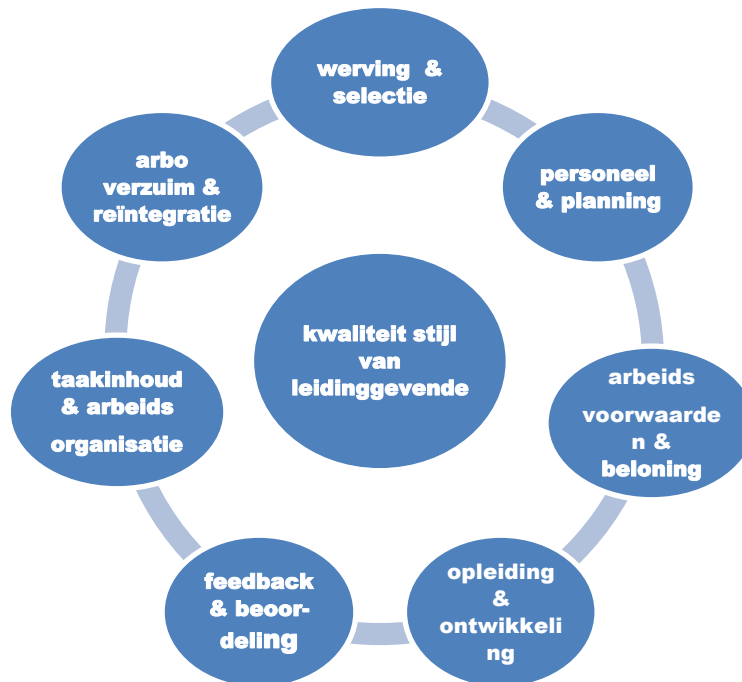
- Het leren van leraren is verbonden met het leren van leerlingen;
- Een professionele leergemeenschap wordt ook bepaald door de fysieke omstandigheid van de leeromgeving;
- Reflectie op professionele kwaliteit is een stimulans voor professionele ontwikkeling;
- Persoonlijke betrokkenheid bij het definiëren van professionele kwaliteit stimuleert eigenaarschap;
- Eigenaarschap is een cruciale voorwaarde voor leren en veranderen.

De maatregelen uit het actieplan “Leraar 2020” behoren tot HR-beleid. U zult deze maatregelen zodanig moeten implementeren in uw organisatie dat er een samenhangend HR-beleid ontstaat dat een gerichte bijdrage levert aan het verhogen van de kwaliteit van uw onderwijs en uw medewerkers. HR beleid omvat negen werkterreinen waarin de interventies en de gebruikte instrumenten een samenhangend geheel vormen.

### **Wat is nu de essentie van goed en effectief HRM- beleid?**

Het is belangrijk om medewerkers een goede werkomgeving te bieden waarin ze goed kunnen functioneren, zich kunnen ontwikkelen en zich gewaardeerd voelen. Kern van uw HR-beleid wordt gevormd door de vraag: “wat vinden wij nu in onze organisatie een goede leraar? Of wat vinden wij nu in onze organisatie een goede school/teamleider? Of wat vinden wij nu een goede instructeur?” Vervolgens komt de vraag aan de orde: “kunnen, mogen en willen onze medewerkers onze onderwijskundige doelen realiseren?”. En tot slot komt de vraag: “wat moeten we ondernemen om onze doelen daadwerkelijk te bereiken?”

Het antwoord op deze vragen worden vertaald naar de negen HRM- werkvelden <sup>xii</sup>. Bij de negen HRM- werkvelden is het centrale veld: de stijl van leidinggeven. De andere velden staan rond dit centrale veld in het onderstaande model:



De kunst is om de doelen die u wilt bereiken “vertaald kunnen worden naar het effectief inzetten van HR-instrumenten. in alle of enkele van de negen HRM- werkvelden. Het beleid dat ontwikkeld wordt, wordt steeds getoetst door te kijken of dit bijdraagt aan uw visie op HR-beleid.

### **Professionaliteit van leraren als basis**

In een professionele leergemeenschap nemen docenten actief deel aan besluitvormingsprocessen, is er een cultuur van samenwerken, en dragen zij samen verantwoordelijk voor de resultaten van het werk (Onderwijsraad 2012 <sup>xiii</sup>). De opbrengst hiervan is de ontwikkeling van gedeelde visie op ‘goed onderwijs’ en een cultuur waarin gezamenlijke reflectie en feedback op het eigen handelen mogelijk is. Samen verantwoordelijk voor goed onderwijs. Dat is de boodschap voor de komende jaren.

Myriam Lieskamp

---

<sup>i</sup> Ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschappen, *Actieplan: Basis voor presteren*, (2010) Den Haag. [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl)

<sup>ii</sup> Ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschappen, *Actieplan: De basis omhoog*, (2010) Den Haag. [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl)

- 
- iii Ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschappen, *Actieplan: Focus op vakmanschap*, (2010) Den Haag. [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl)
- iv Ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschappen, *Actieplan: Leraar2020*, (2010) Den Haag. [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl)
- v PO-raad "Bestuursakkoord PO-raad & OCW, <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2012/01/17/bestuursakkoord-primair-onderwijs-2012-2015.html>
- vi VO raad "bestuursakkoord VO-raad & OCW <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2011/12/15/kamerbrief-over-bestuursakkoord-voortgezet-onderwijs-2012-2015.html>
- vii MBO raad "Bestuursakkoord MBO raad & OCW <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/convenanten/2011/11/23/bestuursakkoord-mbo-raad-en-ministerie-ocw-2011-2015.html>
- viii Dijkstra, J, *Handboek Human resources management*, (2008), Koninklijke van Gorcum BV, Assen
- ix Projectgroep Strategisch Personeelsbeleid in de scholen, "*professionals sturen samen*", (2006),
- xi Lieskamp, M, Schoemaker A, (2011), *Beroepstrots in het primair onderwijs*, Utrecht, CNV Onderwijs, <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/convenanten/2011/11/23/bestuursakkoord-mbo-raad-en-ministerie-ocw-2011-2015.html>
- xii Nauta, e.a., *Kwaliteit van Human Resource Management, op weg naar excellerende medewerkers*, INK Zaltbommel (zonder jaartal)
- xiii Onderwijsraad, (2012) *Advies geregelde ruimte*, Den Haag