

Gras groeit niet door er aan te trekken maar door de wortels water te geven

De kwaliteit van het onderwijs en de kwaliteit van de leraar staan volop in de belangstelling. Centrale thema is dat de kwaliteit van het onderwijs en daaraan gerelateerd de kwaliteit van de leraar omhoog moet. Het ministerie van OCW lanceerde in 2011 verschillende actieplannen waarin maatregelen genomen worden om die verhoging van de kwaliteit van het onderwijs te realiseren. Vervolgens heeft OCW de verschillende sectorraden en de Onderwijscoöperatie akkoorden gesloten om de doelen in de actieplannen te realiseren. In Direct, mei 2012, zijn we uitgebreid ingegaan op de maatregelen waar het hier nu allemaal om gaat. Twee belangrijke onderwerpen zijn, dat scholen zich ontwikkelen naar een lerende organisatie met professionele schoolleiders en medewerkers. En dat je om de doelen uit de actieplannen te bereiken, strategisch HR-beleid nodig hebt. Het hebben van goed strategisch HR –beleid is een afspraak in elk bestuursakkoord.

Maar wat is nu strategisch HR-beleid?

Vinke (2007) geeft als definitie van strategisch HR-beleid: “ het geheel van activiteiten die een leidinggevende doet, om de handelingen die de medewerker verricht in een organisatie, te beïnvloeden”. Vink stelt dat het hierbij om een dubbele uitwisseling gaat: de meerwaarde voor de organisatie én de meerwaarde voor de medewerker. Het gaat daarbij dus om het realiseren van toegevoegde waarde, namelijk het bereiken van de gewenste onderwijsdoelen (en dat is meer dan alleen leeropbrengsten) en de toegevoegde waarde voor de medewerker zelf (intrinsiek en extrinsiek). De basis van goed HR-beleid is de DUBBELE uitwisseling die plaatsvindt tussen de belangen van de school en de belangen van de medewerkers. Hierdoor ontstaat er een psychologisch contract tussen de medewerker en de (school)leider. Strategisch HR-beleid omvat dus doelgerichte activiteiten die een schoolleider doet om het gewenste doelgedrag van de onderwijsmedewerkers te bereiken.

De kernvraag hierbij is: hoe verleid ik mijn medewerkers om dit gedrag ook daadwerkelijk te vertonen? Met andere woorden: ga ik aan de wortels trekken of ga ik het gras water geven?

Wat is nu professionalisering van leraren?

Guskey (in Veen, Zwart, Meirink, & Verloop, 2010) definieert professionalisering als volgt: “ de processen en de activiteiten die expliciet zijn ontworpen om de kennis, de houding en het lesgedrag van leraren te versterken of te verbeteren om vervolgens het leren van leraren te verbeteren”. Het gaat dus om doelgerichte interventies.

professionaliserings-activiteit	Toename kwaliteit van de leraar op het gebied	Beoogde verandering in lesgedrag	Beoogde verbetering van de leerresultaten
Doel, kenmerken, toepasbaarheid consequenties	Kennis Vaardigheden Houding	pedagogisch didactisch houding vakinhoud	
Organisatie cultuur stijl van leidinggeven en ondersteunend HR-beleid			

Het hele proces van professionalisering draait om veranderbereidheid van de leraar. Mensen willen niet veranderd worden. Dan ontstaat er weerstand. Het gaat erom dat je weerstand ombuigt naar veranderbereidheid. Als leidinggevende is het belangrijk dat je zorgt voor de benodigde randvoorwaarden, zodat leraren ook daadwerkelijk kunnen leren.

Randvoorwaarden

Uit onderzoek blijkt, dat er een aantal factoren goed geregeld moet zijn (Veen, et al., 2010; Verbiest, 2008). Er moet een relatie zijn tussen de inrichting van de school en het kunnen leren van leraren. Scholen zijn nu meestal niet ingericht voor het leren van leraren. Als tweede belangrijke factor noemt van Veen dat er een cultuur moet zijn, die het leren mogelijk maakt. Een derde, veel gehoorde factor, is de beschikbare tijd. Er is te weinig tijd en de tijd om te kunnen leren is vaak na de lessen, als de leraar er al een hele dag op heeft zitten. Je zult dus moeten kijken naar een andere manier van organiseren om leren mogelijk te maken. Als vierde factor is het van belang dat u een duidelijk beeld moet hebben hoe uw leraren leren en welk effect u wilt bereiken. Als vijfde factor is het noodzakelijk het leerproces zo in te richten dat leraren zeggenschap hebben in het programma en dat leraren kunnen samenwerken. Als zesde, belangrijke factor, wordt gesteld dat goed leiderschap hierbij cruciaal is.

Kern van strategisch HR-beleid

Uitgangspunt bij strategisch HR-beleid is het ondersteunen van de primaire taak van onderwijs, het mogelijk maken van leren van leerlingen. De start van goed, strategisch HR-beleid is, het antwoord op de vraag: welke onderwijskundige resultaten willen wij met onze leerlingen bereiken? De volgende vraag die dan opkomt, is, wat je vervolgens nodig hebt om deze onderwijsresultaten met behulp van deze onderwijskundige visie te bereiken. Wat vraagt dit van onze medewerkers, de leraren, de instructeurs en de teamleiders? En vervolgens als u helder heeft welke kennis, vaardigheden en gedrag/houding u nodig heeft, beschikken de medewerkers hier dan ook daadwerkelijk over? En als ze er niet over beschikken, hoe gaat u dat dan organiseren om op termijn hierover wel te beschikken. Dat is strategisch HR-beleid.

Welke factoren dragen nu bij aan het effect van professionalisering?

Er is veel onderzoek gedaan naar welke factoren bijdragen aan effectief professionaliseringsbeleid. Allereerst is het van belang dat de leraar het geleerde kan toepassen in de dagelijkse lespraktijk. De inhoud van de professionalisering moet een combinatie zijn van vakinhoud met pedagogische- en didactische vaardigheden en hoe leerlingen hiermee beter kunnen leren. Er moet voldoende tijd zijn om de gewenste gedragsverandering te verinnerlijken. Collectieve participatie van alle collega's waarbij tijdens de activiteit samengewerkt wordt, lijkt tot nu toe het meest effectief. Het leren op de werkplek draagt veel bij aan effectiviteit (Kessels & Keursten, 2001). Uit de aanpak van bijvoorbeeld Japan en Finland (Sahlberg, 2011) blijkt dat, waar leraren in professionele leergemeenschappen samen leerresultaten bespreken, effectieve didactische aanpakken uitwerken en samen lessen ontwerpen, het leren het meest effectief is. Het is van belang dat bij de professionaliseringsactiviteiten gebruikt gemaakt wordt van theorieën die gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek, evidence based zijn en vertaald kunnen worden naar de consequenties in de dagelijkse lespraktijk. Tot slot blijkt uit onderzoek dat er ook een samenhang moet zijn tussen alle professionaliseringsactiviteiten.

In de masterclass op het congres van CNV Schoolleiders staat de volgende vraag centraal:

Gaat u aan het gras trekken of gaat u de wortels water geven?

In deze masterclass gaan we in op wat nu strategisch HR-beleid is. Alle randvoorwaarden en factoren die effectieve professionalisering bevorderen, vallen onder HR-beleid. We kijken naar de plaats van het professionaliseringsbeleid hierbij. Welke maatregelen moet u nemen en in welk HR-domein? U maakt kennis met een personele implicatiematrix. Met een personele implicatiematrix kunt u in beeld brengen welke acties u in welk HR domein moet ondernemen om uw onderwijskundige/organisatorische doelen te realiseren.

Myriam Lieskamp
Beleidsmedewerker CNV Onderwijs
Master Human Resource Management

Kessels, J. W. M., & Keursten, P. (2001). Opleiden en leren in een kenniseconomie: vormgeven van een corporate curriculum. In R. F. Poel (Ed.), *Human Resource Development* (pp. 5-20). Groningen: Kluwer.

Lieskamp, M, (2012). HR-beleid en de verschillende actieplannen. In *Direct*, 5-(6^e jaargang), p. 20-22.

Sahlberg, P. (2011). *Finnish Lessons*. New York: Teachers College Press.

Veen, K. v., Zwart, R., Meirink, J., & Verloop, N. (2010). Professionele ontwikkeling van leraren; een reviewstudie naar effectieve kenmerken van professionaliseringsinterventies bij leraren. Leiden: Iclon.

Verbiest, E. (2008). *Scholen duurzaam ontwikkelen: bouwen aan professionele leergemeenschappen*. Apeldoorn.

Vinke, R. (2007). *HRM voor de toekomst*. Amsterdam: WEKA uitgeverij BV.