



**Vertrouwen, verbinden en vakmanschap in het onderwijs, strategisch HR-beleid voor een professionele leergemeenschap**  
**Myriam Lieskamp en Rob Vink**

**STRATEGISCH HR-BELEID MOET ONTWIKKELING NAAR EEN PROFESSIONELE LEERGEMEENSCHAP MOGELIJK MAKEN**

Goed onderwijs is onmogelijk als we blijven kiezen voor rekenschap en externe verantwoording. Tot die conclusie komen Myriam Lieskamp en Rob Vink in hun boek 'Vertrouwen, verbinden en vakmanschap in het onderwijs. Strategisch hr-beleid voor een professionele leergemeenschap'. Toekomstgericht onderwijs vereist een benadering die uitgaat van vertrouwen in mensen, het samen verbinden en het vergroten van vakmanschap. Daarin is een belangrijke rol weggelegd voor de afdeling HR.

De auteurs signaleren diverse belemmeringen op de weg naar goed, dat is toekomstgericht onderwijs: het dwingend streven naar hoge prestaties en excellentie en eenzijdige vormen van publieke verantwoording over schoolopbrengsten, de soms doorgeschoten schaalvergroting in het onderwijs en de onvoorspelbaarheid van het overheidsbeleid. Deze belemmeringen zorgen er onder meer voor dat het lastig is in de school een professionele, onderzoekende cultuur te ontwikkelen. Bovendien luistert de overheid volgens hen onvoldoende naar schoolleiders, docenten, leerlingen en ouders; ieder respect voor het eigenaarschap van de onderwijsprofessional lijkt te ontbreken. Het onderwijs bevindt zich op het kruispunt in de ontwikkeling naar een nieuw waardenpatroon, aldus Lieskamp en Vink. We hebben een besturingsfilosofie nodig die meer ruimte laat voor de docent, die stuurt op brede onderwijskwaliteit en minder normen en protocollen oplegt. Daarnaast, en dat is zeker niet onbelangrijk, moet de ontwikkeling van de professionaliteit van de onderwijssector serieus ter hand genomen worden. Goed onderwijs is alleen daar mogelijk waar uitgegaan wordt van vertrouwen, verbinden en vakmanschap. De professionele leergemeenschap als organiserend principe is daartoe het middel, het leren van leerlingen het vertrekpunt.

Vertrouwen, verbinden en vakmanschap zijn drie kernwaarden in het Rijnlandse denken, waarvoor Lieskamp en Vink in hun boek nadrukkelijk een lans breken. Vertrouwen gaat over de ruimte om zelf normen en doelen te formuleren en keuzes te kunnen maken in de zoektocht naar verbetering. Verbinden gaat over het verbinden met de omgeving, de professionals, de leerlingen en de ouders met als doel samen een lerende cultuur te ontwikkelen. Vakmanschap ten slotte gaat over de ontwikkeling van beroepsbekwaamheid, van een collectieve en persoonlijke professionaliteit op basis van een erkende en gewaardeerde kennisbasis. Deze drie waarden vormen volgens de auteurs een uitstekend kader voor hr-beleid, dat niet anders dan strategisch beleid kan zijn. 'Strategisch hr-beleid is gericht op het bereiken van de onderwijskundige doelen van de schoolorganisatie op de lange termijn waarbij een relatie is gelegd met de beschikbare (on)mogelijkheden en talenten van de medewerkers,' aldus Lieskamp en Vink. Dat is wat anders dan het 'reactieve, instrumentele'

personeelsbeleid dat veel scholen nu voeren. 'Bij strategisch hr-beleid staat de vraag centraal: wat wil de onderwijsinstelling over vijf jaar bereikt hebben en wat zijn daarvan de consequenties voor het onderwijspersoneel?'

De auteurs noemen het opmerkelijk dat strategisch hr-beleid in het onderwijs nog maar mondjesmaat van de grond gekomen is, en dat is het zeker. Maar of dat komt door de ongelukkige start bij de invoering van IPB, zoals zij veronderstellen, betwijfel ik. Je kunt het ook omdraaien: hoe is het failliet van IPB te verklaren? Dat zou wel eens veel, zo niet alles te maken kunnen hebben met de plek die de doorsnee hr-professional in zijn of haar organisatie inneemt. In zijn boek 'Adviseren vanuit het geheel. De vitale waarde van intern advies' (Kloosterboer 2015) gaat Paul Kloosterboer uitvoerig in op de bijzondere positie van beleidsmedewerkers: ze adviseren in het belang van het grotere geheel, terwijl ze daar zelf onderdeel van zijn. Dat levert in de praktijk allerlei 'misplaatste' adviesrelaties op, die het welhaast onmogelijk maken als beleidsmedewerker je toegevoegde waarde te bewijzen omdat je je gedwongen voelt tot een bepaald commitment dat je professionele vrijheid al op voorhand beperkt. Het bekendste 'plekdilemma' gaat over betrokkenheid versus distantie. Volgens Kloosterboer moet een interne adviseur echter niet kiezen; hij moet verbinden. Systemisch kijken en contracteren, partijen verbinden, co-creëren, overdragen wat kan en reflecteren op wat zich voordoet. Dat is adviseren vanuit het geheel of, nog mooier, vitaal adviseren.

Terug naar het boek van Lieskamp en Vink: 'Vertrouwen, verbinden en vakmanschap in het onderwijs. Strategisch hr-beleid voor een professionele leergemeenschap' is een waardevol boek, niet alleen voor hr-professionals. Ook leidinggevendenden zullen er meer dan voldoende inzichten, feiten en aansprekende casussen vinden om de professionaliteit van hun onderwijsprofessionals op een hoger plan te brengen. Dat alleen al maakt het boek tot een aanrader voor een breed publiek. Hr-professionals raad ik aan het boek samen met dat van Paul Kloosterboer te lezen. Want als je daadwerkelijk aan de slag gaat met wat Lieskamp en Vink je aanreiken, word je onvermijdelijk geconfronteerd met je eigen 'plekdilemma's' en dan kun je zijn inzichten en tips over hoe je het best kunt adviseren 'vanuit het geheel', goed gebruiken.

## VERTROUWEN, VERBINDEN EN VAKMANSCHAP IN HET ONDERWIJS. STRATEGISCH HR-BELEID VOOR EEN PROFESSIONELE LEERGEMEENSCHAP.

---

De termen vertrouwen, verbinden en vakmanschap zijn sleutelwoorden in de Rijnlandse benadering die haaks staat op de Angelsaksische benadering waarbij accountability, ofwel externe verantwoording een rol speelt. Lieskamp en Vink beschrijven hoe vanuit deze Rijnlandse benadering, strategisch hr-beleid ingezet kan worden om docenten te laten acteren in professionele leergemeenschappen waarbij het gezamenlijk onderzoeken van het verbeteren van het leerproces en de leerresultaten van leerlingen, centraal staat/

Lieskamp en Vink schrijven in hun nawoord dat het een flinke uitdaging was om strategisch hr-beleid en onderwijs te verbinden. Toch zijn zij erin geslaagd om veel verschillende theorieën en opvattingen te bundelen in een over het algemeen prettig leesbaar boek. Inspirerend zijn vooral de interviews waarin schoolleiders hun zoektocht naar de ontwikkeling richting een professionele leergemeenschap beschrijven. Ook ben ik zeer onder de indruk van de vele gastauteurs die in columns door het boek heen en vanuit hun eigen professionele achtergrond, hun licht werpen op bovengenoemde thema's.

Tegen het einde van het boek voelt het bijna alsof de professionele leergemeenschap de oplossing is voor veel problemen in het onderwijs, dat het werkdruk kan verminderen en als een soort wondermiddel kan fungeren om collega's bevlogen, gezond en vitaal te houden. Op dat moment haak ik wat af. De praktische 'tips en tools' aan het einde van elk van de drie delen, zetten mij echter

weer op het juiste spoor waardoor ik vertrouwen krijg om verder te lezen, geïnspireerd raak om opnieuw te verbinden in mijn eigen schoolorganisatie en mijn eigen vakmanschap kan vergroten. Een aanrader!



**Bert Peene**

Is opleider en schrijft daarnaast als journalist voor Managementboek Magazine