De leraar als blijvertje

Suggesties voor interventies om strategisch HR-beleid te ontwikkelen binnen de school als lerende organisatie

Shirine Bousaid

Lara Engelsman

Karin Messelink-Korterink

Loes van Wessum

Inleiding

Deze inspiratiebundel is samengesteld met en voor schoolleiders, bestuurders en HR-medewerkers binnen het po, vo en mbo die werken aan strategisch personeelsbeleid.

Beleid vindt niet plaats binnen een vacuüm; de context van de school doet ertoe. Strategisch HR-beleid vraagt om de ontwikkeling van de school die zich ontwikkelt als lerende organisatie.

In deze bundel geven we suggesties voor interventies om *strategisch HR-beleid* te ontwikkelen binnen de school als *lerende organisatie*.

De interventies die in deze bundel beschreven staan zijn gebaseerd op een vervolgonderzoek binnen de Zwolse RAP-regio. In eerder onderzoek hebben we de percepties van leraren in het po, vo en mbo onderzocht, met een focus op de eisen en verwachtingen van hun rollen en taken, evenals op de huidige en gewenste ondersteuning en professionalisering. Daarnaast hebben we de verschillen en overeenkomsten tussen leraren in deze onderwijssectoren geanalyseerd. Het rapport van dit onderzoek is hier te vinden. We hebben hiervoor gebruik gemaakt van het beroepsbeeld voor de leraar (Snoek et al., 2017).

Meer lezen over beroepsbeelden voor de leraar? Klik hier.

Het beroepsbeeld is ontwikkeld om de loopbaanontwikkeling van leraren te stimuleren. Voor het binden en boeien van leraren is dat in het kader van de toenemende tekorten een belangrijk perspectief. Het stimuleren van professionele groei van leraren draagt bij aan hun motivatie en welbevinden. Gelukkige leraren dragen bij aan beter onderwijs. In deze bundel focussen we op interventies gericht op duurzame ontwikkeling en ontwikkelingsperspectief. Strategisch HR-beleid kan bijdragen aan de leraar als blijvertje.

Voor meer praktische handvatten vanuit een breder perspectief op strategisch HR-beleid verwijzen we naar de nieuwe bundel over strategisch personeelsbeleid van de VO-raad.

Hoe gebruik je de inspiratiebundel? >>

Hoe gebruik je deze inspiratiebundel?

In deze bundel doen we suggesties om *strategisch HR-beleid* te ontwikkelen binnen de school als *lerende organisatie.*

Als je aan de slag gaat met deze tool**, kies je allereerst op welk gebied je organisatie zich wil ontwikkelen**: strategisch personeelsbeleid of als lerende organisatie.

Bij het ontwikkelen van strategisch personeelsbeleid heb je keuze uit een viertal subthema's. Bij het ontwikkelen als lerende organisatie is er één subthema.

Kies een van de subthema's.

Bij elk subthema vind je een korte beschrijving van het subthema, interventies en handvatten. De *interventies* zijn acties, gevonden in de gevoerde focusgroepen of literatuur, die je binnen je organisatie kunt ondernemen om te werken aan het subthema. Onder *handvatten* vind je tools om gelijk mee aan de slag te kunnen.

Ga naar de tool >>

ONTWIKKELEN VAN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID

Goed werkgeverschap zorgt ervoor dat leraren met plezier naar hun werk gaan. Goede werkgevers maken het mogelijk dat leraren *duurzaam inzetbaar* zijn en bieden een aantrekkelijk *ontwikkelperspectief*. Bij duurzame inzetbaarheid gaat het om de mogelijkheden van leraren om nu en in de toekomst te kunnen blijven functioneren in het werk (Van der Kink et al., 2010). Bij het ontwikkelperspectief gaat het om de verticale en horizontale ontwikkelingsmogelijkheden die leraren hebben (Onderwijsraad, 2018).

Binnen dit thema vind je meer informatie en handvatten om aan de slag te gaan met een gedifferentieerd taakbeleid en interprofessioneel samenwerken, taakbelasting en werkdruk, heldere verwachtingen over het lerarenberoep en professionaliseringsmogelijkheden.

Ga naar subthema's en handvatten >>

Literatuurlijst >>

ONTWIKKELEN ALS LERENDE ORGANISATIE

Strategisch personeelsbeleid vraagt om de ontwikkeling van de school als lerende organisatie. *De school als lerende organisatie* kan veranderen en zich aanpassen aan nieuwe ontwikkelingen en omstandigheden, doordat teamleden (zowel individueel als samen) hun visie en ambities leren te ontwikkelen, bij te stellen en te realiseren (Kools, 2020; Ros, 2022).

Binnen dit thema vind je meer informatie en handvatten om aan de slag te gaan met de ontwikkeling naar een lerende organisatie.

Ga naar subthema's en handvatten >>

Literatuurlijst >>

ONTWIKKELEN VAN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID

Door de waan van de dag ontbreekt het aan de tijd en rust om binnen de eigen organisatie vanuit verschillende perspectieven—die van bestuur, stafbureau en schoolleiders—te spreken over strategisch HR-beleid gericht op duurzame inzetbaarheid en ontwikkelperspectief. Om het goede gesprek te voeren zijn er op een aantal thema's interventies, succesvolle ingrediënten en handvatten verzameld.

Werkdruk >>

Gedifferentieerd taakbeleid en interprofessioneel samenwerken >>

Heldere verwachtingen over het beroep van leraar >>

Professionaliseringsmogelijkheden >>

<< Terug naar hoofdthema's

RAP

LERENDE CULTUUR

Strategisch personeelsbeleid vraagt om de ontwikkeling van de school als lerende organisatie. *De school als lerende organisatie* kan veranderen en zich aanpassen aan nieuwe ontwikkelingen en omstandigheden, doordat teamleden (zowel individueel als samen) hun visie en ambities leren te ontwikkelen, bij te stellen en te realiseren (Kools, 2020; Ros, 2022). Door de waan van de dag ontbreekt het aan de tijd en rust om binnen de eigen organisatie vanuit verschillende perspectieven—die van bestuur, stafbureau en schoolleiders—te spreken over strategisch HR-beleid gericht op duurzame inzetbaarheid en ontwikkelperspectief. Om het goede gesprek te kunnen voeren zijn er op een aantal thema's interventies, succesvolle ingrediënten en handvatten verzameld.

Ontwikkelen lerende organisatie >>

<< Terug naar hoofdthema's

Werkdruk

Beschrijving

Werkdruk is een situatie waarin een disbalans is ontstaan tussen de eisen van het werk wat betreft inhoud en de context van het werk en de mogelijkheden van de werknemer om het werk goed uit te voeren (Houtman & Stege, 2015).

Interventies

- Breng in kaart wat de huidige ervaren werkdruk is onder werknemers en eventuele oorzaken en onderneem acties.
  - Benut het Job Demands Resource Model (Schaufeli, 2017) als analyse- en interventiekader
  - Verminder stress en vergroot werkplezier door belastende taken te verminderen
  - Neem administratieve taken weg die niet bijdragen aan de onderwijskwaliteit
  - Bied mogelijkheden om te sporten, bijvoorbeeld door de inzet van een personal trainer om sporten op het werk te bevorderen (Van der Meer et al., 2023)
  - Realiseer minder lesgevende uren, meer professionele ruimte, minder procedures en regelgeving
  - Ontzorg leraren door aanvullende ondersteuning te bieden, bijvoorbeeld door de inzet van schoonmaakpersoneel

Handvatten

Hieronder staan een aantal concrete handvatten passend bij de gegeven interventies.

Risico-inventarisatie en –evaluatie >>

Zicht op werkdruk: Voorgezet Werkplezier (doelgroep: vo) >>

Kwaliteitskaarten voor schoolleiders bij keuzes rond gelden NP Onderwijs >>

Job Demands Resource Model >>

Werkdruk in het basisonderwijs verminderen >>

<< Terug naar hoofdthema's

<< Terug naar subthema's

RAP

Gedifferentieerd taakbeleid en interprofessioneel samenwerken

Beschrijving

Bij *gedifferentieerd taakbeleid* worden taken afgestemd op de interesses, geschiktheid en persoonlijke interesses van leraren en hun taakbelasting. Er wordt rekening gehouden met opleiding, klassen en het niveau. Zo krijgen startende leraren bijvoorbeeld niet standaard een mentoraatsrol (Kennisrotonde, 2017). *Interprofessionele samenwerking* is het proces van samenwerken waarbij er wordt gewerkt met een team dat bestaat uit beroepskrachten van verschillende disciplines die vanuit complementariteit samenwerken en elk vanuit hun expertise bijdragen aan het realiseren van een gezamenlijke opdracht (Van Dongen & Fanchamps, 2021).

Interventies

- Breng taken en bijbehorende taakomschrijvingen in kaart: wat zijn taken die uitgevoerd dienen te worden?
  - ➢ Werf gericht op medewerkers met specifieke bekwaamheden die aansluiten bij het taakbeleid
- Breng talenten, krachten en behoeften van professionals in kaart en benut deze: hoe sluit het taakbeleid hierop aan?
  - ➢ Laat teams onderling taken verdelen (Onderwijsraad, 2021)
  - ➢ Bied voldoende uitdagende taken aan iedere professional
  - ➢ Ontzie startende leraren in hun takenpakket (Helms-Lorenz et al., 2020)

Handvatten

Hieronder staan een aantal concrete handvatten passend bij de gegeven interventies.

- Instrumenten voor de begeleiding van startende leraren >>
- Kwaliteitskaarten voor schoolleiders in het passend onderwijs >>
- Gebruikmaken van kwaliteiten en expertise in de school >>
- Naar een kansrijke inductie van startende leraren >>
- Visie op talent vormen >>
- Werkvormen voor het werken met talenten en krachten >>
- Behoud en begeleiding startende leraren (p.6) >>
- Het ontwerpen van een driejarig inductiearrangement >>
- Digitale scan: hoe staat de begeleiding van starters er nu voor? >>

<< Terug naar hoofdthema's

<< Terug naar subthema's

RAP

Heldere verwachtingen over het beroep van leraar

Beschrijving

Binnen de school is er duidelijkheid over wat er aan rollen en taken van de leraar verwacht wordt, afgestemd op de visie en schooldoelen. Dit geeft richting aan het professionele leren van leraren.

Interventies

- Vertaal de visie op onderwijs naar concrete professionele normen

  Lees meer >>

- In dialoog een gedragen en concrete visie formuleren die richting geeft aan het handelen in de klas en aan de ontwikkeldoelen van leraren.
- Laat middenmanagers professionele dialogen voeren met hun team om de onderwijsvisie en -doelen van de school uit te werken voor hun afdeling
- Koppel rolmodellen aan professionele normen

Handvatten

Hieronder staan een aantal concrete handvatten passend bij de gegeven interventies.

Zeven stappen voor het voeren van een professionele dialoog >>

Een gedeelde visie en ambitie ontwikkelen >>

Beroepsbeeld voor de leraar >>

Meer info over het beroepsbeeld voor de leraar (po, vo, mbo) >>

<< Terug naar hoofdthema's

<< Terug naar subthema's

RAP

Vertaal de visie op onderwijs naar concrete professionele normen

Het beroepsbeeld kan een waardevol instrument zijn voor de instroom, doorstroom en uitstroom van leraren. Als het verder wordt geconcretiseerd tot een beroepsprofiel, samen met de leraren, maakt het duidelijk wat er van leraren verwacht wordt.

Een beroepsprofiel wordt gebruikt in landen die het in de internationale rankings goed doen. In deze landen worden meerdere interventies ingezet die bijdragen aan een hogere status van het beroep en het lerarenberoep ook aantrekkelijker maken. In de beroepsprofielen van deze landen komen dezelfde rollen naar voren als in het beroepsbeeld, maar ze zijn verder geconcretiseerd. Zie bijvoorbeeld het Australische beroepsprofiel.

Het gesprek over wat er van leraren verwacht wordt, hun professionaliseringsbehoeften en de noodzaak tot continue professionalisering kan aan de hand van het profiel in de gesprekkencyclus worden gevoerd. Het profiel kan worden gebruikt om aan te sluiten bij de kwaliteiten en ambities van leraren—niet iedere leraar kan en wil zich ontwikkelen in dezelfde rol. Het profiel kan helpen bij het gedifferentieerd voeren van taakbeleid.

In Nederland hebben scholen voor eigentijds onderwijs (PLEION- scholen) samen met een aantal lerarenopleidingen een concretisering gemaakt van een aantal rollen uit het beroepsbeeld van Snoek et al. (2017). Deze rollen zijn uitgewerkt in rubrics.

<< Terug naar “Heldere verwachtingen over het beroep van leraar”

<< Terug naar hoofdthema’s

<< Terug naar subthema’s

RAP

Professionaliseringsmogelijkheden

Beschrijving

Professionaliseringsmogelijkheden betreft het bieden van activiteiten om de professionele ontwikkeling van leraren te stimuleren. Deze activiteiten kennen een variëteit van kortdurende cursussen, trainingen, studiedagen en workshops tot ontwikkel- en onderzoeksgroepen, intervisiegroepen, leernetwerken, professionele leergemeenschappen en opleidingstrajecten waarin medewerkers voor een langere duur met elkaar aan hun professionalisering werken (Schenke et al., 2018).

Interventies

- Breng huidig professionaliseringsaanbod in kaart ter ondersteuning van het strategisch beleid
  - Inventariseer de professionaliseringsbehoeften van leraren
  - Voer ontwikkelingsgerichte gesprekken
  - Maak afspraken over professionaliseringsactiviteiten

- Maak duidelijk beleid omtrent professionaliseringsmogelijkheden (voor diverse loopbaanfasen)
  - Relateer professionaliseringslandschap aan beleid en verwachtingen aan leraren
  - Gebruik kenmerken van succesvol professionaliseren
  - Expliciteer professionaliseringsuren in jaartaak

- Werk professionaliseringslandschap verder uit
  - Bied formele professionaliseringsmogelijkheden aan, bijv. masteropleidingen
  - Bied non-formele leermogelijkheden voor (beeld-) coaching, intervisie, buddy's, klassenbezoeken, mentoring, boekbesprekingen, etc.

- Stimuleer gezamenlijke leeractiviteiten
  - Ontwikkel lerende netwerken of professionele leergemeenschappen

Handvatten

Hieronder staan een aantal concrete handvatten passend bij de gegeven interventies.

Kwaliteitskaarten voor schoolleiders bij keuzes rond gelden NP Onderwijs >>

Professionele groei van lerarenopleiders >>

Leraar: een professie met perspectief >>

Lesson study NL >>

Succesvol professionaliseren van leraren: hoe doe je dat? >>

Onderzoek doen naar 'ontwikkeling/leren' binnen de school >>

Loopbaanperspectieven voor leraren po >>

Loopbaanperspectieven voor leraren vo >>

Loopbaancompetentie tool >>

Toolkit: aan de slag met beroepskwaliteit >>

Toolbox lesobservatie-instrumenten >>

<< Terug naar hoofdthema's

<< Terug naar subthema's

RAP

Ontwikkelen lerende organisatie

Beschrijving

Strategisch personeelsbeleid vraagt om de ontwikkeling van de school als lerende organisatie. *De school als lerende organisatie* kan veranderen en zich aanpassen aan nieuwe ontwikkelingen en omstandigheden, doordat teamleden (zowel individueel als samen) hun visie en ambities leren te ontwikkelen, bij te stellen en te realiseren.

Interventies

- Een leercultuur creëren waarin leraren continu werken aan hun professionele ontwikkeling, gericht op betere leerprocessen van leerlingen, en gerelateerd aan hun persoonlijke ontwikkeldoelen en de organisatiedoelen.
- Leraren en leidinggevenden stimuleren en ondersteunen om van elkaar te leren en een reflectieve dialoog te voeren.
- Bewerkstelligen dat leraren zich gezamenlijk verantwoordelijk voelen voor alle leerlingen, op elkaar vertrouwen en elkaars expertise benutten. Zorg ervoor dat teamleden zich veilig voelen en het vanzelfsprekend vinden om elkaar feedback te vragen. Er is sprake van psychologische veiligheid.
- Systematisch feedback en gegevens verzamelen en deze benutten voor onderwijsverbetering en professionalisering.
- Organiseer teamgericht (Van der Hilst, 2020; 2021)
- Voer gesprekken met leraren over welke procedures wel en niet bijdragen aan het leren van de leerlingen
- Betrek leraren bij besluitvorming
- Organiseer audits en collegiale consultatie met andere scholen
- Stel een *code of conduct* op- regels die duidelijk maken op welke wijze professionals willen samenwerken

Handvatten

Hieronder staan een aantal concrete handvatten passend bij de gegeven interventies.

Platform Samen Onderzoeken – Lerende organisatie >>

Boek: De schoolleider in verandering >>

Professionele leercultuur: kenniskaart >>

***A Guide to Building Psychological Safety on Your Team* >>**

Headstart #11 – Providing a code of conduct >>

Reflectietool Samenwerken >>

<< Terug naar hoofdthema's

<< Terug naar subthema's

RAP

Het beroepsbeeld voor de leraar



Overgenomen uit: Snoek, M., de Wit, B., Dengerink, J. van der Wolk, W. van Eldik, S. & Wirtz, N. (2017). Een beroepsbeeld voor de leraar: Over ontwikkelrichtingen en groei van leraren in het onderwijs. Amsterdam/Utrecht.

Het beroepsbeeld van Snoek et al. (2017) bestaat uit vier onderdelen:

1. Het ondersteunen van het leren van leerlingen

   Het primaire proces, alles wat direct met de leerling te maken heeft.

2. Het organiseren van onderwijs

   Denk hierbij aan teamleiders, MR-leden, bestuursleden, etc.

3. Het ondersteunen van het leren van collega's

   Hieronder valt bijvoorbeeld het zijn van starterscoach.

4. Het ontwikkelen van onderwijs

   Dit is zowel onderzoek als ontwerpen van curricula.

<< Ga terug

Literatuurlijst
ONTWIKKELEN VAN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID

Inleiding

Onderwijsraad (2018). *Ruim baan voor leraren Een nieuw perspectief op het leraarschap*

Van der Klink, J.J.L., Brouwer, S., Bültmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Van der Wilt, G.J. & Zijlstra, F.R.H. (2010). *Duurzaam inzetbaar: een werkdefinitie*. 's-Gravenhage: ZonMw.

Gedifferentieerd taakbeleid

Kennisrotonde. (2017). *Welke aanpakken van taakbeleid en taakdifferentiatie in het vo zijn toegepast en wat is het effect op de ervaren werkdruk van docenten*? (KR.139).

Helms-Lorenz, M., Pers, v. d., Moorer, P., Lugthart, E., Lans, v. d., & Maulana, R. (2020). *Begeleiding Startende Leraren 2014-2019: Eindrapportage*. University of Groningen.

Onderwijsraad (2021). *Tijd voor focus.* Van https://www.onderwijsraad.nl/publicaties/adviezen/2021/03/25/tijd-voor-focus

Van Dongen J. en Fanchamps, N. (2021). Interprofessionele samenwerking. *JSW*. Mei 2021.

Werkdruk

Houtman, I., & Stege, J., (2015). Werkdrukonderzoek in het vo. TNO

Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. Organizational Dynamics, 46(2), 120–132. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008

Van der Meer, M., Córvers, F., & van der Aa, R. (2023). Onderwijs aan het werk - 2023: Analyses, feiten en visies over werken in het onderwijs. CAOP.

Vertaal de visie op onderwijs naar concrete professionele normen

Snoek, M., de Wit, B., Dengerink, J. van der Wolk, W. van Eldik, S. & Wirtz, N. (2017). Een beroepsbeeld voor de leraar: Over ontwikkelrichtingen en groei van leraren in het onderwijs. Amsterdam/Utrecht.

<< Terug naar hoofdthema's

<< Terug naar subthema's

RAP

Literatuurlijst
LERENDE CULTUUR

Inleiding

Kools, M. (2020). *Schools as Learning Organisations: the concept, its measurement and HR outcomes*. Dissertation. Erasmus Universiteit Rotterdam.

Ros, A. (2022). *De school als lerende organisatie. Themabeschrijving voor de Kennisagenda voor het onderwijs].* Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek.

Ontwikkelen lerende organisatie

Van der Hilst, B. (2020). Teamgericht organiseren in het basisonderwijs. Handreiking voor het inrichten van een lerende school.

Van der Hilst, B. (2021). Teamgericht organiseren in het voortgezet onderwijs. Handreiking voor het inrichten van een lerende school

<< Terug naar hoofdthema's

<< Terug naar subthema's

RAP