

# Naar een meer volwassen professionaliseringsbeleid in je school

Door: Ton Bruining



*Op allerlei plekken neem ik waar dat schoolorganisaties, schoolleiders en onderwijspersoneel zelf de opdracht om te professionaliseren serieus nemen. Besturen werken aan de ontwikkeling van huisacademies, directeuren werken aan teamontwikkeling en onderwijsmensen investeren – vaak met steun van hun werkgever – zelf ook in bijvoorbeeld een masteropleiding. Dat betekent niet dat er niets te wensen over is.*

Regelmatig worden we door schoolleiders of door een HR-coördinator benaderd om een 'ontwikkeltraject' te leveren. Dan moet van een weinig productieve familiecultuur een professionele cultuur gemaakt worden. Of opdrachtgevers vragen om een groep leraren in beweging te brengen om mee te gaan met een onderwijsverandering. Bij zulke vragen vallen een aantal dingen op. Bijvoorbeeld dat bestuur en management nogal eens belangrijke ontwikkelvragen intern of extern uitbesteedt, alsof zijzelf geen onderdeel vormen van het systeem. Dat er dan werkgroepen worden ingericht waarin MR-leden zitting nemen en die vervolgens vanuit zo'n werkgroep oppositie voeren tegen wat de schoolleiders proberen te



**KPC Groep**

Verstand van leren  
Gevoel voor mensen

[www.kpcgroep.nl](http://www.kpcgroep.nl)

bewerkstelligen. En ook valt op dat er vaak leraren of onderwijsondersteuners zijn die in de beoogde ontwikkelprogramma's een bedreiging zien, bijvoorbeeld omdat het hun overlevingsstrategieën ondergraaft. Als het dan allemaal niet lukt, dan wijzen de betrokkenen vaak naar elkaar. Jammer, want ze zijn samen het product van het systeem. En het kan anders!

### ***Samen met de billen bloot***

Om de school, het team of een individuele medewerker in beweging te brengen zul je regelmatig met 'de billen bloot' moeten. Durf de zogeheten 'plek der moeite' op te zoeken. Dat wil zeggen dat je gesprekken aangaat die ieder liever uit de weg gaat en waarin ogenschijnlijke vanzelfsprekendheden – bijvoorbeeld de routines van leraren, de koers van de leiding, de verdeling van rollen en taken of de manier van overleggen – aan de kaak kunnen worden gesteld. In zulke gesprekken is het belangrijk dat schoolleiders lef tonen en hun verantwoordelijkheid nemen om de schoolorganisatie zelf 'op te voeden' en dat ze ook durven luisteren naar kritiek vanuit de frontlijn op de koers. Van de medewerkers wordt gevraagd om zich in die gesprekken niet blind te staren op persoonlijke belangen en gewoontes, maar te redeneren vanuit wat de huidige tijd, de samenleving en de kinderen vragen van een onderwijsprofessional en onderwijsorganisatie. Zo breng je in kaart wat er op het spel staat, voor de leerlingen, de schoolorganisatie, de schoolleiding en voor het onderwijspersoneel zelf. Zulke gesprekken kunnen duidelijkheid scheppen over het wat en het waarom van het professionaliseringsbeleid en waar en aan wie het dienstbaar moet zijn. 'Parrhesia' noemden de oude Grieken dat. Het vermogen om elkaar vrijmoedig aan te spreken én om echt naar elkaar te luisteren, met de bedoeling om het samen beter te doen.

### ***De basis op orde***

Om het onderwijs in ontwikkeling te brengen is van belang om je te realiseren dat het weinig zin heeft om allerlei prachtige professionaliseringsprogramma's te etaleren als de basis niet op orde is. Dat wil zeggen dat de schoolleiding niet iedere dag met nieuwe voorstellen komt, dat zij zich niet verschuilt achter de regels van boven of van buiten, dat de plannings realistisch zijn en dat de roosters kloppen. Dat wil ook zeggen dat het onderwijspersoneel zich niet alleen uitspreekt maar ook meedoet. Dat betekent bijvoorbeeld ook dat je ervoor waakt dat belangrijke vraagstukken en professionaliseringsactiviteiten niet steeds over de vakantie heen getild worden. Van onderwijsmensen mag gevraagd worden om daarbij professionele daadkracht te tonen, en te investeren in de eigen professionaliteit en de volwassenwording van de school als professionele gemeenschap.

### ***Het hele systeem onder de loep***

Om de impact van de school en van het professionaliseringsbeleid te vergroten is het van belang om je school als systeem onder de loep te nemen. Is er een heldere bedoeling? Zijn er leidende principes? Deugen de afspraken? Voldoen de middelen? Zijn de rollen en taken duidelijk en goed belegd? Worden alle belanghebbenden betrokken? Als er fricties zijn,

worden die dan doortastend geanalyseerd? Waar het om gaat is dat je als collectief, schoolleiding en onderwijspersoneel, samen snapt wat er speelt, dat je met elkaar repertoire ontwikkelt om het beter te doen en dat je leert schakelen om te doen wat nodig is. Inzicht en repertoire ontwikkel je als collectief en ieder vanuit zijn eigen rol. Vervolgens is het van belang dat je het ook aandurft om te doen wat nodig is en elkaar daarin ook steunt.

Kortom, om tot een volwassen professionaliseringsbeleid te komen, is niet alleen opleidingskundige expertise nodig, waarmee je goed kan focussen op competenties. Teamontwikkeling, de vorming van leergemeenschappen en netwerklernen zijn erg belangrijk voor het sociale leren, maar ook niet zaligmakend. Laat het beginnen met het toepassen van pedagogische principes. Een volwassen professionaliseringsbeleid daagt medewerkers, ondersteuners en leidinggevenden uit om 'kittekat-momenten' in te lassen als dat nodig is. Onderbreek werkrouines, vertraag door elkaar knagende vragen te stellen en ondersteun elkaar bij het nemen van maatregelen die er voor zorgen dat medewerkers, teams en daarmee ook de organisatie niet alleen volwassen kan worden, maar dat ook kan blijven.

KPC Groep ondersteunt schoolleiders, interne adviseurs, leraren en onderwijsteams bij de ontwikkeling van een professionaliseringsbeleid en het ontwikkelen van werkwijzen om daar zelf vorm aan te geven. Onder meer met Masterclasses. Deze kunnen ook geheel op maat en incompany worden uitgevoerd. Meer weten? Stuur een mail naar [info@kpcgroep.nl](mailto:info@kpcgroep.nl)

## Masterclasses


**30 september:**

*The next step voor de Huisacademie* 

**7 oktober:**

*Van scholing naar professionalisering* 


**4 november:**

*Professionele leercultuur* 

**9 december:**

*Professionalisering die werkt, deugt en deugd doet* 

**3 februari:**

*De school als netwerkorganisatie in de regio* 

**3 maart:**

*The next step voor de Huisacademie* 



## Meer weten

Ton Bruining

[www.kpcgroep.nl/tonbruining](http://www.kpcgroep.nl/tonbruining)

[www.kpcgroep.nl](http://www.kpcgroep.nl)

## Ook interessant

## Infographic

# Zeven sleutels voor professionalisering met impact

