

# ZEVEN SLEUTELS voor professionalisering met impact

Heeft u zorgen bij de kwaliteit van uw onderwijs? Wilt u een meer professionele cultuur ontwikkelen? Wilt u ervaren leraren als teacher leaders in positie brengen? Wilt u professionaliseringsactiviteiten naar 'the next level' brengen met een huisacademie? Zonder de pretentie te hebben volledig te zijn presenteren we zeven sleutels die ervoor zorgen dat uw professionaliseringsactiviteiten meer impact krijgen.



## sleutel 1

### Zorg voor externe oriëntatie

Professionalisering van onderwijzensen wordt bevorderd wanneer ze zich laten uitdagen door ontwikkelingen in de samenleving en ze slim gebruik maken van de kennis die buiten de school aanwezig is. Op welke manier kunnen uw leraren het leven in de netwerksamenleving voorleven?

## sleutel 2

### Begin met de bedoeling

Durf routines los te laten. Denk vanuit het 'waarom' door op 'hoe' de bedoeling het beste kan worden nagestreefd. Ga vervolgens na 'wat' daar allemaal bij nodig is. Zijn leiderschap, staf, systemen en leraren ondersteunend aan de bedoeling?



## sleutel 3

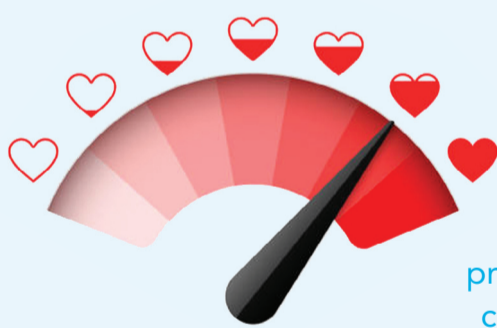
### Heb oog voor de normatieve dimensie

Bij professionalisering gaat het niet alleen om de vraag of het werkt. Maar ook om de vraag of het deugd doet. Kan professionalisering een bijdrage leveren om de kernwaarden van uw school levend te houden?

## sleutel 4

### Ontwikkel eigenaarschap bij anderen

'Eigenaarschap' is geen toverspreuk, maar vraagt voortdurende aandacht. Houd bij de ontwikkeling van eigenaarschap acht factoren in het vizier: eigen verantwoordelijkheid, zelfvertrouwen, onderling vertrouwen, alignment, oplossingsgerichtheid, ontplooiingsmogelijkheden, proactiviteit en rolduidelijkheid. Hoe kan professionalisering de ontwikkeling van eigenaarschap bevorderen?



## sleutel 5

### Verleid tot leren

Ontwikkel de schoolorganisatie als praktijk die verleidt tot leren van onderwijzensen zelf. Daarbij zijn zeven leerfuncties van belang: materiedeskundigheid, probleemoplossingsvaardigheden, reflectieve vaardigheden, communicatieve vaardigheden, motivatie en zelfregulatieve vaardigheden, rust en stabiliteit, creatieve onrust. Zitten deze leerfuncties in de professionaliseringspraktijken van uw school?

## sleutel 6

### Ga na welke leerprocessen nodig zijn

Analyseer welke leerprocessen bij leraren en in teams op gang gebracht moeten worden. Gaat het om het versterken van de individuele medewerkers of om teamontwikkeling? Gaat het om het verwerven van kennis of om het gezamenlijk ontwikkelen van inzichten? Hoe kan leren en ontwikkelen in de digitale ruimte vorm krijgen?



## sleutel 7

### Breng de opbrengsten in kaart

Vraag niet alleen of professionalisering inspirerend was. Ga ook na welke doelen bereikt zijn. Monitor of professionalisering tot nieuw handelen leidt. En onderzoek wat de invloed van professionalisering is op de prestaties van de school. Op welk niveau evalueert u?

### Aan de slag

Uitgedaagd om aan de slag te gaan met deze zeven sleutels? Heeft u meer inspiratie nodig? In de masterclasses professionaliseringsbeleid onderzoekt dr. Ton Bruining met u wat er in uw praktijk al goed gaat met uw professionaliseringpraktijk en hoe u de lat omhoog kunt brengen.

### Meer weten?

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



**KPC** Groep

# Externe oriëntatie en professionalisering



Drie gouden tips

Externe oriëntatie heeft een positieve invloed op de professionaliseringsgraad van onderwijzers, de vitaliteit van je school en de duurzaamheid van je onderwijs. Is je onderwijsteam te veel een familiecultuur? Wil je leren van professionele samenwerking met belanghebbenden zoals bijvoorbeeld kinderopvang, afnemend onderwijs, het lokale bedrijfsleven, of de lerarenopleiding? Wil je het leerpotentieel van je school als netwerkorganisatie verbeteren? We geven alvast drie gouden tips.



## 1 Zorg voor regelmatige gesprekken met belanghebbenden

Er is niets mis met de onderlinge betrokkenheid en zorgzaamheid die bijvoorbeeld een familiecultuur in de school kenmerkt. Maar het wordt een probleem als een onderwijsteam niet meer open staat voor de inbreng van belanghebbenden of wanneer onvoldoende wordt meebewogen met ontwikkelingen in de samenleving. Denk bij belanghebbenden niet alleen aan de 'usual suspects', maar verbreed ook de blik. Denk ook niet alleen aan het uitdragen van je eigen missie, maar professionaliseer door je te verdiepen in je belanghebbenden. Hoe ontwikkelt zich het onderwerp? Hoe sluit je goed aan op het aanleverend onderwijs? Sluit je onderwijs aan op 'de afnemers'?



## 2 Heb oog voor de koppeling tussen externe netwerken met interne netwerken

Niet iedere onderwijsprofessional hoeft te netwerken. Maar iedere onderwijsteam vaart wel bij een of meer 'grensgangers' die het contact met de buitenwereld onderhouden. Daarbij is het van belang dat die grensgangers, zoals directeurs, schoolopleiders of stagebegeleiders, ook een goed intern netwerk hebben: zowel horizontaal als verticaal. Zorg voor horizontale verbindingen tussen onderbouw en bovenbouw, tussen scholen in hetzelfde bestuur en met stafafdelingen. En zorg voor goede verticale verbindingen. Voorkom dat het strategisch, tactisch en operationeel niveau gescheiden werelden worden.



## 3 Maak slim gebruik van het leerpotentieel in het netwerk

Ben je bewust van vier leermechanismen die we onderscheiden en faciliteer ze. Ga na waarin je onderscheidend bent van netwerkpartners en waarin je complementair bent (**identificatie**). In zogenaamde grenspraktijken zoals hybride teams die aan 10-14 onderwijs werken, kan interprofessioneel geleerd worden door in co-creatie een gezamenlijke werkwijze te ontwikkelen (**coördinatie**). Durf waardevolle werkwijzen van netwerkpartners te adopteren, zoals scholen onderzoek als werkwijze overnemen van de lerarenopleiding (**reflectie**). Of leer met netwerkpartners een nieuwe manier van onderwijs te ontwikkelen zoals in een goed geïntegreerd IKC of in een 10-14 school (**transformatie**).

### Aan de slag

Meer inspiratie nodig? In de masterclasses professionaliseringsbeleid onderzoekt dr. Ton Bruining met je wat er al goed gaat met je professionaliseringpraktijk en hoe je de lat omhoog kunt brengen.

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

### Meer weten?

Ton Bruining

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



KPC Groep

Verstand van leren  
Gevoel voor mensen

Infographic over professionalisering:  
[www.kpcgroep.nl/zevensleutelsvoorprofessionalisering](http://www.kpcgroep.nl/zevensleutelsvoorprofessionalisering)

# Begin met de bedoeling



Drie gouden tips

*'Het goede doel is niet je eigen doel' zei Cruijff eens. Bij de bedoeling beginnen betekent voor professionaliseringsactiviteiten: je steeds afvragen wat er nodig is om ervoor te zorgen dat onderwijsmensen, onderwijsteams en de school als organisatie bekwaam zijn om gericht te kunnen handelen in de drie doeldomeinen van het onderwijs: **kwalificatie, socialisatie en persoonswording**. Daarbij kun je bijvoorbeeld denken aan formele programma's. Maar ook aan het onderwijs als uitdagende ontwikkelomgeving voor het personeel zelf. En uiteindelijk gaat het om de eigen verantwoordelijkheid van onderwijsmensen. We geven alvast drie gouden tips.*



## 1 Denk na over het waarom, hoe en wat

Volgens de beroemde organisatiekundige Karl Weick bestaan organisaties niet. Hij sprak over mensen die zich vanuit een bedoeling samen organiseren. Ga daarom als eerste op zoek naar de betekenis die collega's geven aan onderwijs en aan hun eigen bijdrage. Formuleer een gezamenlijk antwoord op het 'waarom'. Vraag je vervolgens af 'hoe' je de onderlinge verbinding van onderwijsmensen het best kunt ondersteunen. In plaats van voor mensen te bedenken 'wat' er bijvoorbeeld in het professionaliseringsprogramma moet, kun je ook verhalen over wat zij zelf al ondernemen. Vervolgens kun je bespreken wat er voor een duurzame ontwikkeling verder nodig is. Maak ruimte voor normatieve professionalisering: een voortdurend wikken en wegen wat het goede is om te doen.



## 2 Houd doel en waarde in balans

Er wordt vaak geklaagd over bureaucratie. Tegelijkertijd hebben afspraken over wie wat doet, waarom, waar, hoe en wanneer de mensheid veel gebracht. Zo hebben we ons ontwikkeld vanuit de grotten van Lascaux tot mensen die in staat zijn om putjes te graven op Mars. Het wordt riskant wanneer het denken in termen van effectiviteit en efficiëntie overheerst en het alleen nog maar gaat over de vraag of het onderwijs werkt (doelrationaliteit) en er niet genoeg meer wordt nagedacht of het ook deugt (waarderrationaliteit).



## 3 Ontwikkel vanuit activiteiten

Door activiteiten ontwikkelen wij ons. Daarbij leren we tools te gebruiken, zoals onderwijsconcepten, methoden en hulpmiddelen. Steeds is de vraag of het primaire proces jongeren op de beste manier 'in de wereld brengt'. Welke waarden en normen horen daarbij? Hoe onderhoud je relaties met elkaar en met belanghebbenden? Welke rollen en taken moeten vervuld worden? Ongetwijfeld gaat het daarbij ook wel eens wringen. Durf fricties dan te omarmen als een kans voor een nieuwe duurzame ontwikkeling. Leren organiseren betekent het ondersteunen van al deze processen.

### Aan de slag

Heb je meer inspiratie nodig? In de masterclasses professionaliseringsbeleid onderzoekt dr. Ton Bruining met je wat er al goed gaat met jouw professionaliseringpraktijk en hoe je de lat omhoog kunt brengen.

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

### Meer weten?

Ton Bruining

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



KPC Groep

Verstand van leren  
Gevoel voor mensen

Infographic over professionalisering:  
[www.kpcgroep.nl/zevensleutelsvoorprofessionalisering](http://www.kpcgroep.nl/zevensleutelsvoorprofessionalisering)

# Heb oog voor de normatieve dimensie



*Bij professionalisering gaat het niet alleen om de vraag of het werkt.*

*Maar ook om de vraag of dat wat we doen ook deugt en deugd doet.*

*Normatieve professionalisering houdt de kernwaarden van je school levend en bevordert het samenspel van de onderwijzers in de school.*



## 1 Waardeer de deugden

Deugden zijn positieve persoonlijke kwaliteiten, zoals integriteit, vriendelijkheid, moed en wijsheid. Samen vormen de deugden een moreel kompas. Deugden zijn zichtbaar op 'de momenten van de waarheid'. Bijvoorbeeld wanneer de visie van de school op de proef wordt gesteld. Hoe vaker mensen positieve kwaliteiten kunnen laten zien, hoe gemakkelijker dat gaat. Focus daarom op de positieve deugden die je bij elkaar wilt zien. Dat werkt beter dan het elkaar aan te spreken op wat nog niet werkt of deugt.



## 2 Ondersteun de 'normatieve professionalisering'

Normatieve professionalisering is een voortdurend proces van vooraf, tijdens en achteraf reflecteren op het onderwijs dat je geeft. Uitgangspunten zijn:

- Heb respect voor de praktijk, die altijd rafeliger is dan theorieën, modellen en methodieken doen voorkomen. Er is een groot verschil tussen 'de vaste grond onder de hooglanden van het weten en het moeras onder het handelen in de praktijk'.
- Durf het tekort onder ogen te zien. Er zijn altijd situaties waarin het schuurt, pijn doet of niet lukt.
- Benadruk de noodzaak van persoonlijke reflectie. De persoon van de professional is in het onderwijs altijd in het spel.
- De noodzaak van persoonlijke reflectie betekent niet dat het onderwijs individueel is. Gezamenlijk creëren onderwijzers een professionele ruimte. Benadruk daarom de noodzaak van samenspel.
- Onderwijs is een zingevende activiteit. Alleen varen op een cognitief kompas is beperkt. Maak ruimte voor zingevende bronnen, zoals de literatuur, film, theater of beeldende kunst.

- Waardeer de beroepskennis, breng dit via het handelen in het spel, blijf nadenken en breng daarbij ook waarden en normen in en besef dat kennis altijd persoonlijk van aard is.



## 3 Ontwikkel dialogische vaardigheden

Zorg dat er in de school mensen zijn die dialogen kunnen leiden. Gesprekken waarin mensen worden uitgenodigd om hun oordeel op te schorten, naar elkaar te luisteren, samen na te denken en te onderzoeken en waarin mensen zich ook bewust worden van hun eigen vooroordelen. Durf met elkaar de zogeheten 'plek der moeite' te betreden en gesprekken aan te gaan die teamleden misschien liever uit de weg gaan. Voer de dialoog over hetgeen onder ogen gezien moet worden, losgelaten moet worden, welke moed nodig is en wat er moet gebeuren om alle belanghebbenden recht te doen.

## Aan de slag

Meer inspiratie nodig? In de masterclasses professionaliseringsbeleid onderzoekt dr. Ton Bruining met je wat er al goed gaat in je professionaliseringspraktijk en hoe je de lat omhoog kunt brengen.

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

## Meer weten?

Ton Bruining

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



**KPC Groep**

Verstand van leren  
Gevoel voor mensen

Infographic over professionalisering:  
[www.kpcgroep.nl/zevensleutelsvoorprofessionalisering](http://www.kpcgroep.nl/zevensleutelsvoorprofessionalisering)

# Ontwikkel eigenaarschap bij anderen



*'Eigenaarschap' lijkt soms als een toverspreuk rond te gaan in scholen. Let op: eigenaarschap is geen toverwoord, maar vooral een werkwoord. Eigenaarschap is ook een breed begrip. De kern is het nemen van verantwoordelijkheid. Door leraren bijvoorbeeld voor het toekomstgericht houden van het onderwijs. Door leerlingen bijvoorbeeld voor het eigen leerproces. Door schoolleiders voor het mogelijk maken van een lerende schoolorganisatie.*

Eigenaarschap kan je helpen bij zelfsturing, het vinden van een plek in de samenleving of het leveren van een bijdrage aan de maatschappij. Eigenaarschap helpt bij het sturen op resultaten, en het vergroot de betrokkenheid en het lerend vermogen van mensen. Het is daarom belangrijk om eigenaarschap bij jezelf en anderen te bevorderen. Dat vraagt om voortdurende aandacht.

Zo kan eigenaarschap als sneeuw voor de zon verdwijnen wanneer het wordt gefrustreerd. Aan de andere kant houden mensen soms ook lang aan iets vast, ook als dat niet meer past bij deze tijd of bij de kennis die we hebben. In het onderwijs is eigenaarschap een dubbel fenomeen: eigenaarschap van het onderwijs bij onderwijzers, die op hun beurt weer streven naar eigenaarschap bij leerlingen.

Eigenaarschap is een complex begrip dat we hierna ontleden.



## 1 Eigenaarschap begint bij jezelf

Wil je eigenaarschap bij anderen ontwikkelen, dan begint dat bij jezelf. De volgende acht factoren geven je houvast:

1. Zorg voor **verbinding**, voor betrokkenheid bij een visie en bij de mensen om je heen. Ontwikkel gezamenlijke resultaatbeelden die passen bij het realiseren van een gezamenlijke visie.
2. Neem zelf **verantwoordelijkheid**. Ga na wat jij kunt doen en bewerkstelligen.
3. Ontwikkel **zelfvertrouwen**. Stel duidelijke doelen, streef deze daadwerkelijk na en reflecteer. Ontwikkel ook een bijpassende werkstijl.
4. Ontwikkel **teamvertrouwen**. Erken verschillende kwaliteiten in je team, geef teamleden het gevoel dat ze erbij horen en zorg voor veiligheid door openheid en het geven van feedback.
5. Ben **resultaatgericht**, creëer gezamenlijke verwachtingen en maak afspraken, zorg voor spanning tussen nu en straks en zet een stap extra als dat nodig is.
6. Ben **pro-actief**. Zorg dat je vanuit jezelf handelt, met het doel voor ogen en de bal aan de voet.
7. Zorg voor **rolduidelijkheid**. Zorg dat er overeenstemming is met het beeld dat jijzelf en anderen van jouw rol hebben.
8. Bevorder je **lerend vermogen**. Zet doelgericht je talenten in. Reflecteer in-actie en achteraf. Organiseer actief feedback door collega's, leerlingen en andere belanghebbenden als kritische vrienden te bevragen.



## 2 Zorg voor organisatorische voorwaarden

Door activiteiten ontwikkelen wij onszelf. Daarbij leren we tools te gebruiken, zoals onderwijsconcepten, methoden

en hulpmiddelen. Steeds is de vraag hoe we via dit primaire proces kinderen en jongeren op de beste manier 'in de wereld' brengen, welke waarden en normen daarbij horen, hoe je relaties onderhoudt met elkaar en met belanghebbenden en welke rollen en taken vervuld moeten worden. Ongetwijfeld gaat het daarbij ook wringen. Durf fricties te omarmen als een kans voor een nieuwe duurzame schoolontwikkeling, onderwijsontwikkeling en professionalisering. Leren organiseren betekent het ondersteunen van eigenaarschap als cultureel fenomeen.



## 3 Ben dienstbaar aan anderen

In de rol van manager, intern begeleider of leraar heb je de kans om eigenaarschap als krachtbron bij anderen te ontwikkelen. Dat doe je door dienstbaar te zijn, bijvoorbeeld door gezamenlijk heldere streefbeelden te vormen, actief te luisteren en goede vragen te stellen, zodat de ander ook aan de acht factoren van eigenaarschap kan werken. En dat doe je ook door zelf een voorbeeld te zijn.

### Aan de slag

Meer inspiratie nodig? In de masterclasses professionaliseringsbeleid onderzoekt dr. Ton Bruining met je wat er al goed gaat in je professionaliseringpraktijk en hoe je de lat omhoog kunt brengen.

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

### Meer weten?

Ton Bruining

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



**KPC Groep**

Verstand van leren  
Gevoel voor mensen

Infographic over professionalisering:  
[www.kpcgroep.nl/zevensleutelsvoorprofessionalisering](http://www.kpcgroep.nl/zevensleutelsvoorprofessionalisering)

# Verleid tot leren



*Je kunt mensen niet dwingen om zich te ontwikkelen en om te leren. Wél verleiden. Dat geldt ook voor leraren. Hoe richt je nu een schoolorganisatie zo in dat het ook leraren verleidt tot leren? Wat draagt bij aan een goed professioneel leerklimaat in de school? Vragen die om heldere antwoorden vragen. Want om eigentijds onderwijs te kunnen maken voor leerlingen, zijn lerende leraren nodig. Welke factoren zijn daarbij van belang? We geven alvast drie gouden tips.*



## 1 Ontwikkel professionele ruimte

De ontwikkeling van professionele ruimte kent in het onderwijs verschillende dynamieken. Zo vragen leraren om hun eigen professionele ruimte en autonomie. Veel werk in de frontlinie van de publieke dienstverlening vraagt om solistisch handelen, dat geldt ook voor leraren. Enkele voorwaarden moeten wel geborgd zijn. De eerste voorwaarde is dat leraren zich gebonden weten aan de waarden en normen van de school. De tweede is dat zij capabel zijn om van de persoonlijke ruimte gebruik te maken. De derde voorwaarde is dat zij hun handelen kunnen verantwoorden, ook zonder allerlei papierwerk. De koppeling aan de waarden en normen van de school, het gezamenlijk onderhouden van het vakmanschap en het verantwoorden van het persoonlijke handelen voorkomt dat je school een rijk van individuele eilandjes wordt. Deze koppeling is een voorwaarde om een professionele leergemeenschap te zijn. Voor de ontwikkeling van duurzaam onderwijs en voor vitale onderwijsteams zijn open verbindingen nodig tussen school en samenleving. Dat betekent dat het voor de professionele ruimte van de school belangrijk is om 'grenspraktijken' te creëren met andere belanghebbenden, zoals ouders, educatieve partners, lokale bedrijven en kenniscentra. Daarin schuilt enorm veel leerpotentieel.



## 2 Ontwikkel een 'leerplan voor de schoolorganisatie' met zeven leerfuncties

Op basis van zeven functies kan een leerplan ontwikkeld worden dat verleidt tot ontwikkelen en leren van onderwijzensmen:

1. Het verwerven van materiedeskundigheid en vakkennis die direct verband houden met de kerncompetenties van de school.
2. Het leren oplossen van problemen met behulp van die verworven vakkennis.
3. Het ontwikkelen van reflectieve vaardigheden en metacognities die helpen bij het vinden van wegen om nieuwe kennis op het spoor te komen, deze te verwerven en toepasbaar te maken: het leren te leren en het toepassen van kennis op de kennisontwikkeling.

4. Het verwerven van communicatieve en sociale vaardigheden die toegang verschaffen tot het kennisnetwerk van anderen en die het leerklimaat van een werkomgeving veraangenamen.
5. Het verwerven van vaardigheden voor het reguleren van motivatie, emoties, drijfveren, passie en affecties rond het leren.
6. Het bevorderen van rust en stabiliteit, zodat verdieping, cohesie, synergie en integratie mogelijk zijn.
7. Het veroorzaken van creatieve onrust die aanzet tot radicale innovatie.



## 3 Ontwikkel verleidingskracht

Veel onderwijsteams constateren dat zij een familie-karakter hebben. Teamleden kennen elkaar goed en zijn zorgzaam zijn voor elkaar. De andere kant van de medaille is dat dat zij elkaar niet zo gemakkelijk aanspreken op hun professioneel handelen. Het is eigenlijk vreemd, maar onderwijzensmen geven elkaar niet zo gemakkelijk feedback. Een manier om hier verandering in te brengen is door ook hier de kracht der verleiding te gebruiken. Leer de ander aanspreken in diens voorkeur voor denken, leren en handelen. Zo zou een creatieveling de vraag; 'kan het niet anders?' kunnen verwoorden in de taal van de proceduretjger: 'zullen we in ons werkplan de vraag of het anders kan inbouwen?'.

## Aan de slag

Heeft u meer inspiratie nodig? In de masterclasses professionaliseringsbeleid onderzoekt dr. Ton Bruining met u wat er in uw praktijk al goed gaat met uw professionaliseringpraktijk en hoe u de lat omhoog kunt brengen.

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

## Meer weten?

Ton Bruining

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



**KPC Groep**

Verstand van leren  
Gevoel voor mensen

Infographic over professionalisering:  
[www.kpcgroep.nl/zevensleutelsvoorprofessionalisering](http://www.kpcgroep.nl/zevensleutelsvoorprofessionalisering)

# Ga na welke leerprocessen nodig zijn



## Drie gouden tips

*Professionalisering is een complex fenomeen dat geen 'one size fits all' – benadering verdraagt. We focussen hier op leerprocessen in het besef dat professionalisering niet alleen gaat om leren en kwalificeren. Maar óók om het socialiseren (bijvoorbeeld met een beroepsgroep of in een organisatie) én om de persoonsontwikkeling van de professional.*

Bij het formuleren van professionaliseringsbeleid en het ontwerpen van leersituaties is het van belang om vooraf te onderzoeken welke leerprocessen nodig zijn. We geven alvast drie gouden tips:



### 1 Ontwikkel gedifferentieerd leerbeleid

Om tot goede **leerinterventies** te komen is het zaak vooraf na te denken over het ontwerp daarvan.

- Zijn er strategische redenen om richting te geven aan professionaliseringsprocessen? Of zijn er tactische overwegingen om het professionaliseren op een specifieke wijze vorm te geven? Of moet er juist gefocust worden op individuele belangen van de professionals?
- Moet de nadruk liggen op het leren van individuele professionals of gaat het om het leren van groepen?
- Gaat het om het slim gebruiken van bestaande kennis van de organisatie of vakkennis van de beroepsgroep? Of moet het gaan om het ontwikkelen van nieuwe kennis?
- Is er een dringende noodzaak om het leren te sturen of is het juist van belang om ervoor te zorgen dat zelfsturing mogelijk wordt?



### 2 Ontwikkel moresprudentie

Onderwijs verzorgen en onderwijs organiseren is een morele zaak. Het gaat om het verwerven van waarden en normen van een samenleving, een organisatie of een beroepsgroep. Om dit socialisatieproces te ondersteunen is het van belang dat er geleerd wordt van morele keuzes en ethische dilemma's. Verzamel daarom **praktijkverhalen** over het omgaan met waarden en normen, met de problemen, dilemma's en integriteitsvraagstukken die spelen in teams en bij individuele onderwijzers. Het ontwikkelen van moresprudentie is een proces waarbij op systematische wijze kennis en inzichten over de morele dimensie van het onderwijswerk wordt vastgelegd. (Zoals met jurisprudentie wordt geleerd van het toepassen van het recht.) Door voor de school relevante morele lessen te bundelen kan worden voorkomen dat medewerkers alleen private opvattingen hebben om op terug te vallen. De verhalen kunnen online gedeeld worden via teksten, podcasts en vlogs.



### 3 Maak slim gebruik van digitale mogelijkheden

De coronacrisis heeft geleerd dat het ook relevant is om de mogelijkheden en moeilijkheden van het leren in de virtuele ruimte onder de loep te nemen. Ontwikkel een **online-bibliotheek** waarin medewerkers op het juiste moment en op de juiste plaats online kennis kunnen raadplegen of een online training kunnen volgen. Die bibliotheek kan een schoolspecifieke inhoud krijgen. Ook kan er gebruik gemaakt worden van externe online-bibliotheken.

- Wat is de bedoeling? Waarom is de training nodig, hoe kan die het best aangepakt worden en wat moet erin zitten?;
- Welk ontwerp past het beste en welke blend van media is mogelijk en nodig?;
- Welke werkvormen hebben per medium de meeste impact?;
- Hoe kan real-time het werk van de deelnemers in programma's geïntegreerd worden?;
- Welke mogelijkheden zijn er om leer- en ontwikkeltrajecten in hele kleine leer- en ontwikkelstappen op te knippen? Online leren biedt daarvoor meer mogelijkheden dan een fysieke aanpak. Belangrijk aandachtspunt hierbij is dat de deelnemers het micro-leren vervolgens tot een zinvol geheel kunnen smeden.

### Aan de slag

Heeft u meer inspiratie nodig? In de masterclasses professionaliseringsbeleid onderzoekt dr. Ton Bruining met u wat er in uw praktijk al goed gaat met uw professionaliseringpraktijk en hoe u de lat omhoog kunt brengen.

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

### Meer weten?

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



**KPC Groep**

Verstand van leren  
Gevoel voor mensen

Infographic over professionalisering:  
[www.kpcgroep.nl/zevensleutelsvoorprofessionalisering](http://www.kpcgroep.nl/zevensleutelsvoorprofessionalisering)

# Breng de opbrengsten in kaart



## Drie gouden tips

*Investeren in professionalisering is investeren in het professionele kapitaal van de school. Wat leveren de inspanningen eigenlijk op? In de praktijk vinden onderwijsorganisaties het vaak lastig om de impact van professionaliseringsactiviteiten in kaart te brengen. Het belang is echter evident. Wie zicht heeft op de opbrengsten:*

- kan slimmer omgaan met de competenties van het onderwijspersoneel, van de onderwijsteams en van de school als organisatie;
- kan de ontwikkeling van de school als lerende gemeenschap volgen;
- kan de bedrijfskundige processen, de besluitvorming en de noodzakelijke doorontwikkeling beter sturen.

Hier alvast drie tips om de opbrengsten van het professionaliseringsbeleid in kaart te brengen.



### 1 Maak organisatiefoto's van de school

Wie de professionaliseringsactiviteiten beter wil sturen, moet scherp zijn op een aantal aspecten:

- de context;
- de belanghebbenden en hoe zij betrokken worden;
- de leidende principes achter het professionaliseringsbeleid;
- de rollen en taken op het terrein van professionalisering;
- het primaire proces en de hulpmiddelen die daarbij gebruikt worden;
- de externe invloeden op de leerlingen, het onderwijs, op het onderwijspersoneel en op de school als organisatie.

Om gewenste ontwikkelingen op het terrein van professionalisering te kunnen volgen, bij te sturen, te beoordelen en om erop te reflecteren en ervan te leren is het belangrijk om niet alleen een 'start- en finishfoto' te maken. Professionalisering is een 'ongoing' proces. Maak op gezette tijden een schoolorganisatiefoto om in te zoomen op professionaliseringsactiviteiten.



### 2 Evalueer impact op verschillende niveaus

Verzamel gericht informatie van de impact op meerdere niveaus. Beperk dit niet tot het ophalen van tevredenheidsscores. Daarmee loop je het risico van kostbare misverstanden. Investerings die weinig of geen impact hebben op het onderwijs voor de kinderen, de schoolorganisatie of het functioneren van het onderwijspersoneel.

Evalueer of:

1. deelnemers aan professionaliseringsactiviteiten tevreden zijn over de specifieke activiteiten en over de professionaliseringsmogelijkheden in zijn algemeenheid;
2. doelstellingen van professionaliseringsactiviteiten zoals training en opleiding, professionele leergemeenschappen en werkgericht onderzoek gerealiseerd worden;
3. kennis en competenties die via professionaliseringsactiviteiten verworven zijn ook in de praktijk gebruikt worden (= transfer) en of noodzakelijke transferbevorderende maatregelen genomen worden;
4. professionaliseringsactiviteiten bijdragen aan de realisatie van de missie en visie en de strategie en doelstellingen van de schoolorganisatie.



### 3 Maak een leer- en ontwikkelportfolio van de schoolorganisatie

Stel op basis van organisatiefoto's, evaluaties, bewijzen en praktijkverhalen een portfolio samen van het leren en ontwikkelen in de school en de verschillende leeractiviteiten die daaraan bijdragen. Zo'n portfolio kun je langs verschillende lijnen vormgeven.

*Normatief en dynamisch:* verbind professionalisering met de waarden en de doelstellingen van de school en beweeg waar nodig mee met de ontwikkelingen in de samenleving en de school.

*Systematisch en procesmatig:* neem initiatieven voor de inrichting en ondersteuning van bedrijfsprocessen om de kwaliteit van professionaliseringsactiviteiten te vergroten.

*Integraal en cyclisch:* integreer de professionaliseringsactiviteiten in de schoolorganisatie, de structuur en de cultuur tot een samenhangend geheel en bespreek dit regelmatig met belanghebbenden.

*Meetbaar en merkbaar:* zorg voor balans tussen de systeemkant en de proceselementen, tussen kwantitatieve en kwalitatieve gegevens en voor een dialoog over de betekenis daarvan.

*Doorwerking en alignment:* ga na of de professionalisering van onderwijspersoneel een positieve uitwerking heeft op het onderwijs en de leerresultaten van de leerlingen.

### Aan de slag

Uitgedaagd om aan de slag te gaan met deze tips? Heeft u meer inspiratie nodig? In de masterclasses professionaliseringsbeleid onderzoekt dr. Ton Bruining met u wat er al goed gaat met uw professionaliseringpraktijk en hoe u de lat omhoog kunt brengen.

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

### Meer weten?

Ton Bruining

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



**KPC Groep**

Verstand van leren  
Gevoel voor mensen

Infographic over professionalisering:  
[www.kpcgroep.nl/zevensleutelsvoorprofessionalisering](http://www.kpcgroep.nl/zevensleutelsvoorprofessionalisering)