

Factsheet

Opleiden in de School verbinden met het HRD-beleid van VO-scholen

1. Introductie en relevantie

- **Human Resource Development (HRD)** betreft het organiseren van leerprocessen gericht op de ontwikkeling van werknemers en op het functioneren van de organisatie. HRD wordt door sommigen gezien als een van de vele onderdelen van Human Resource Management (HRM ofwel personeelsbeleid) en door anderen als een volwaardig personeelsbeleid waarin ontwikkeling van werknemers en organisatie voorop staat c.q. leidend is.
- Alle bronnen (zie onder) wijzen erop dat **integraal personeelsbeleid** (IPB, inclusief HRD en HRM) moeizaam van de grond komt in het onderwijs. De 'Lerarenagenda' geeft zelfs aan dat VO-leraren en -schoolleiders in de afgelopen jaren minder tevreden zijn geworden over het personeelsbeleid (1). **Opleiden in de School (OidS)** draagt de **potentie in zich om als vliegwiel te dienen bij het verder ontwikkelen van personeelsbeleid**, dus niet alleen gericht op professionalisering van opleiders maar ook van docenten die geen opleider zijn/worden. OidS verbinden met HRD is relevant om ontwikkeldoelen van school en van docenten te kunnen combineren.
- Vanaf de eerste beleidsideeën over OidS die rond de millenniumwisseling opkwamen is benadrukt dat het zou moeten gaan om het mede opleiden en begeleiden van onderwijspersoneel in de school **als onderdeel van het integraal personeelsbeleid** (2). OidS kan tot een versterking leiden van de opleidingsfunctie in de schoolpraktijk, de samenwerking met opleidingsinstituut, de schoolontwikkeling en het onderzoek (AOS). Schoolopleider / werkplekbegeleider / onderzoeksbegeleider worden nieuwe functies en daarmee loopbaanmogelijkheden voor zittende docenten. Hiervoor is gerichte aandacht (beleid!) onontbeerlijk.
- Professionalisering van betrokken opleiders / werkplekbegeleiders richt zich doorgaans vooral nog op het opleiden van toekomstige leraren c.q. studenten, hoewel VO meer doet dan PO (3). Gezien het (kwantitatieve/kwalitatieve) lerarentekort en de hoge uitval van startende leraren is het echter relevant om de **relatie tussen OidS en HRD/HRM in bredere zin** beter inzichtelijk te maken. Dat is het doel van deze factsheet.

2. Beschikbare kennis over het thema

- In Amerikaanse literatuur over OidS (**Professional Development Schools**) wordt niet of nauwelijks expliciet ingegaan op de relatie met personeelsbeleid: het ontwikkelen van een leercultuur staat hierin voorop (4)(5).
- Twee recente Nederlandse studies bekeken **HRM/HRD in VO-scholen**. OidS kwam niet naar voren in een analyse van key issues en (mogelijke) HR-activiteiten die 40 schoolleiders deelnemend aan een HR-leergang benoemden (6). Een studie naar professionele ontwikkeling binnen vernieuwingsprojecten ingezet door schoolleidingen, zelfs op een opleidingsschool, liet geen duidelijke aandacht voor OidS als thema zien (7).
- Andere recente Nederlandse studies die OidS juist als vertrekpunt namen, signaleren vrij eensgezind dat de **inbedding** ervan in HRD/HRM nog te wensen overlaat, een enkele uitzondering daargelaten. **Het ontbreekt niet aan goede voornemens maar men zoekt nog naar uitwerkingen en aanpakken**. Veelal staat OidS los van het bredere personeelsbeleid. Scholen hebben nieuwe functies en taken gecreëerd; soms zijn bestaande taken verbreed, zoals bijvoorbeeld dat de schoolopleider ook wordt ingezet om startende en zittende leraren te begeleiden. Een beperkt aantal scholen legt een verbinding met schoolontwikkeling (8).
- Professionalisering vormt wel onderdeel van de **toetsing van OidS**: opleidingsscholen moeten verantwoording afleggen over de kwaliteit van begeleiders. Alle personeel moet deskundig zijn/worden in het opleiden, begeleiden en beoordelen van studenten. Hiertoe worden professionaliseringstrajecten opgezet. In het

toetsingskader van NVAO staat dat opleidingsscholen moeten expliciteren hoe zij vormgeven aan o.a. het personeelsbeleid; een uitgeschreven visie op professionalisering en kwaliteitszorg is daarbij cruciaal (9).

3. Praktijkvoorbeeld: HRM/HRD-beleid op PENTA-college CSG

Bij de verbinding tussen opleiden en personeelsbeleid op het PENTA college zijn **drie invalshoeken** van belang: de richting, de inrichting en de verrichting. Niet elk aspect hierin is al volledig uitgewerkt of operationeel.

Richting. Opleiden en professionaliseren gebeurt (zoveel mogelijk) in de werkplekcontext. Professionaliseren is loopbaangericht en gaat uit van ontwikkeldoelen van de docent afgeleid van onderwijskundige schooldoelen.

Meer zeggenschap/eigenaarschap voor docenten waren kern-beweegredenen om in 2010 te starten met een interne academie voor professionalisering. Een programmaraad van leraren bepaalt het scholingsaanbod.

Inrichting. In het functiebouwwerk zijn opleidingsfuncties (taken) opgenomen. In de gesprekkencyclus staat naast het functioneren de scholingsvraag centraal. In de interne academie worden instrumentele trainingen en starterstrainingen voor beginnende en herintredende docenten aangeboden. De werkvorm voor start- en vakbekwame docenten verschuift steeds meer in de richting van informeel leren (werkplaats).

Verrichting. De kwalitatieve en kwantitatieve (vervangings-)vraag speelt sterk bij selectie van nieuwe (duale) studenten vanuit 'eigen' vijver. Personeelsplanning start vanuit 'jong voor oud' beleid, waarbij de kwaliteit van de oudere docenten deels behouden blijft voor de overdracht van kennis en ervaring aan jongere docenten.

4. Aanpak en succescriteria

- **Partnerschap.** De 5 belangrijkste succesfactoren (c.q. bedreigingen) zijn: (h)echt partnerschap, 'gecontroleerd' uitbreiden van partnerschap, integrale kwaliteitszorg, integraal personeelsbeleid, optimaal leerklimaat (11).
- **HRD-beleid.** Selectie uit aanbevelingen: visie op personeelsbeleid volgend uit visie op leren; zicht op tegengestelde belangen; zicht op individuele drijfveren en oog voor diversiteit; tijd nemen voor individuele gesprekken over ontwikkeling en bijdrage; dialoog organiseren in school/teams over beleving personeelsbeleid (12).
- Schoolleidingen moeten leraren daadwerkelijk laten ervaren dat HRD/HRM er (mede) voor hén is: **co-creatie**.
- Door OidS te gebruiken als **vliegwielen voor ontwikkeling** van HRD-beleid slaan scholen twee vliegen in één klap: **OidS en HRD worden beide professioneler aangepakt en integraal personeelsbeleid krijgt zichtbaar gestalte**.
- Scholen kunnen zich profileren door concrete **aanpakken en instrumenten** die zij rond OidS/HRD/IPB hebben ontwikkeld te presenteren in vakbladen en op studiedagen.

5. Bronmateriaal (NB voor de leesbaarheid zijn citaten soms (deels) overgenomen zonder paginanummers)

- (1) punt 5 www.deleraagenda.nl; vgl. www.nvo2.nl; www.nvp-plaza.nl/site/nl/secties.phtml?p=home_11
- (2) Meulenbrug, J. et al. (2014). *Samen werken aan onderwijs*. Den Haag: NRO/DUO.
- (3) Timmermans, M. (2012). *Kwaliteit van de opleidingsschool*. Proefschrift, Universiteit van Tilburg.
- (4) Castle, S. et al. (2006). Do PDSs make a difference? *Journal of Teacher Education*, 57(1), 65-80.
- (5) Teitel, L. (2004). Two decades of PDS development in the US. *Journal of In-Service Education*, 30(3), 401-16.
- (6) Leisink, P., & Boselie, P. (2014). *Strategisch HRM voor beter onderwijs*. Utrecht: USBO.
- (7) Poell, R.F. et al. (2014). *Organiseren van professionele ontwikkeling in scholen*. Tilburg: UvT.
- (8) Berndsen, F. et al. (2013). *Inventarisatie initiatieven Opleiden in de School*. Amsterdam: Regioplan.
- (9) NVAO (2013). *Toetsingskaders opleidingsschool en academische kop*. Den Haag: NVAO.
- (10) MOCW (2012). *Tijd voor (na)scholing*. Den Haag: Ministerie van OC&W.
- (11) Neygen, A. van, & Belmans, R. (2011). Opleiden in de school. *VELON Tijdschrift*, 32(1), 37-41.
- (12) Konermann, J., & Uytendaal, E. (2010). *Duurzaam personeelsbeleid*. Den Bosch: KPC.