
DIFFERENTIATIE

HANDREIKING VOOR MEER
DIFFERENTIATIE IN DE KLAS

DIFFERENTIATIE

HANDREIKING VOOR MEER
DIFFERENTIATIE IN DE KLAS

INHOUD

1.	INLEIDING	11
1.1	LEESWIJZER	11
1.2	DOEL HANDREIKINGEN STRATEGISCH HRM (SHRM)	11
1.3	THEMA'S IN BREDER PERSPECTIEF	12
1.4	DOELGROEPEN EN KEUZES	14
1.5	TOEPASSING: DE REGIE VOEREN	14
1.6	ONDERSTEUNING VO-RAAD: STAP 2	14
2.	ALGEMENE INFORMATIE	16
2.1	UITGANGSPUNTEN STRATEGISCH HRM	16
2.1.1	DEFINITIE	16
2.1.2	IMPLEMENTEREN VAN STRATEGISCH HRM-BELEID	17
2.1.3	HET AMO-MODEL	17
2.2	ONTWIKKELING ALS PROFESSIONELE SCHOOLORGANISATIE	18
2.2.1	KWALITEITSCIRKEL: PDCA-CYCLUS	18
2.2.2	DATAGESTUURD WERKEN	19
2.2.3	DOORLOPENDE LEERLIJN	19
2.2.4	LERENDE ORGANISATIE EN LERENDE CULTUUR	20
2.3	BELEIDSKADER	20
2.3.1	NATIONAAL ONDERWIJSAKKOORD 2014-2017	21
2.3.2	SECTORAKKOORD VO 2014-2017	21
2.3.3	LERARENAGENDA 2013-2020	22
2.3.4	PROFESSIONELE KETEN	22
3.	THEORETISCH KADER	24
3.1	WAAROM AANDACHT VOOR HET THEMA?	24
3.2	DEFINITIES	27
3.3	BELEIDSCONTEXT	31
3.3.1	SECTORAKKOORD VO 2013-2017	31
3.3.2	BEKWAAMHEIDSEISEN	31
3.4	BESTAANDE INITIATIEVEN	32

4.	AAN DE SLAG	33
4.1	ONTDEK	33
4.1.1	FASE 1A VISIE EN DOELEN VAN DE SCHOOL	34
4.1.2	FASE 1B IN KAART BRENGEN VAN DE HUIDIGE SITUATIE, DE GEWENSTE SITUATIE EN DE VERSCHILLEN	35
4.1.3	FASE 1C PRIORITEITEN EN NIEUWE DOELEN	41
4.2	KIES	42
4.2.1	FASE 2A AANKNOPINGSPUNTEN VOOR SHRM-BELEID	43
4.2.2	FASE 2B SHRM-INTERVENTIES EN HET AMO-MODEL	44
4.3	DOE	47
4.3.1	FASE 3A OPSTELLEN IMPLEMENTATIEPLAN SHRM-BELEID	48
4.3.2	FASE 3B IMPLEMENTATIE SHRM-BELEID	49
4.4	GA DOOR	49
5.	PRAKTIJKVOORBEELDEN	51
5.1	PRAKTIJKVOORBEELD 1	51
5.2	PRAKTIJKVOORBEELD 2	53
5.3	PRAKTIJKVOORBEELD 3	55
5.4	PRAKTIJKVOORBEELD 4	57
5.5	PRAKTIJKVOORBEELD 5	58
5.6	PRAKTIJKVOORBEELD 6	60
5.7	PRAKTIJKVOORBEELD 7	62
5.8	PRAKTIJKVOORBEELD 8	64
5.9	PRAKTIJKVOORBEELD 9	66
5.10	PRAKTIJKVOORBEELD 10	68
6.	BIJLAGEN	69
7.	BRONNEN	71
8.	NOTEN	76

1. INLEIDING

1.1 LEESWIJZER

HOOFDSTUK	INHOUD
1. Inleiding	informatie over de handreiking en het gebruik ervan
2. Algemene informatie	Informatie over de uitgangspunten van strategisch HRM en het beleidskader
3. Theoretisch kader	Theoretische achtergrond met daarin de volgende informatie <ul style="list-style-type: none"> - Urgentie van het thema - Definitie van veelgebruikte termen in relatie tot het thema - Beleidscontext - Bestaande initiatieven
4. Praktisch werkdocument: 'Aan de slag'	Werkdocument waarin u vier fasen doorloopt: <ul style="list-style-type: none"> - Fase 1: Ontdek - Fase 2: Kies - Fase 3: Doe - Fase 4: Ga door
5. Praktijkvoorbeelden	Een aantal voorbeelden uit de praktijk ter illustratie en inspiratie
6. Bijlagen	Bijlagen bij de handreiking
7. Bronnen	Gebruikte bronnen in de handreiking
8. Noten	Gebruikte voetnoten in de handreiking

1.2 DOEL HANDREIKINGEN STRATEGISCH HRM (SHRM)

Goed voortgezet onderwijs, dát is waar de vo-sector voor staat. Dat betekent werken in professionele organisaties, waar:

1. de onderwijsambities verbonden zijn met het personeelsbeleid (strategisch HRM) en;
2. het organisatiebeleid gekenmerkt wordt door een lerende cultuur.

Scholen zijn voortdurend bezig zich verder te ontwikkelen als professionele organisaties, waarin iedereen (OOP-ers, leraren, teamleiders, schoolleiders en bestuurders) zich continu ontwikkelt. Samen zijn zij verantwoordelijk voor optimaal onderwijs binnen de school.

Maar hoe leggen scholen verbanden? Hoe kunnen ze SHRM verder ontwikkelen om hun doelen te bereiken? Hoe creëren ze een lerende cultuur? Hoe faciliteren ze ontwikkeling en professionalisering van leraren?

VISIE EN STRATEGIE

Succesvolle scholen hebben veelal een heldere visie en aansprekend strategisch beleid geformuleerd en in de praktijk vertaald. Een visie die aansluit bij de identiteit en de potentie van de organisatie: herkenbaar en motiverend. En beleid dat met vasthoudendheid wordt geïmplementeerd. Beleid dat urgentie kent en relevant is door oriëntatie op de ontwikkelingen in de omgeving. Zo komt de school tegemoet aan de behoeften van leerlingen, medewerkers, partnerorganisaties en andere stakeholders. Beleid dat innovatief is zodat de school aansluit bij de verwachtingen van medewerkers die vandaag starten met hun leer- of werkcarrière en de verwachtingen van medewerkers die al langer actief zijn.

En dan? Hoe krijgt ontwikkeld beleid concreet vorm in de schoolorganisatie? Welke speerpunten kunnen scholen kiezen om effectief te zijn en hun doelen te verwezenlijken?

THEMA'S VOOR SHRM

De VO-raad heeft vijf handreikingen opgezet om u te ondersteunen bij het leggen van de verbinding tussen uw personeelsbeleid en onderwijsambities. Deze ambities sluiten direct aan bij het Sectorakkoord¹ en kunnen richting geven aan kwalitatief goed en toekomstbestendig onderwijs in uw professionele schoolorganisatie. De vijf ambities zijn:

1. meer differentiatie in de klas;
2. versterking van ICT-vaardigheden en e-didactiek;
3. betere begeleiding van startende leraren;
4. meer masteropgeleide leraren;
5. bevoegd aan de slag.

De voorliggende handreiking gaat concreet in op thema differentiatie.

VERVOLGSTAPPEN ZETTEN IN SHRM: WAT IS UW FOCUS?

De handreikingen kunnen u helpen om vervolgstappen te zetten in SHRM. Dat gaat immers niet alleen over het bepalen van strategische doelen, maar ook om het vormgeven van beleid, het uitvoeren van SHRM-activiteiten en interventies en de dialoog met de betrokkenen. Per handreiking krijgt u concrete stappen waarmee u het betreffende aspect van het SHRM-beleid in kaart kunt brengen zodat u uw doelen in samenhang met andere ontwikkelingen binnen de school kunt aanpakken.

1.3 THEMA'S IN BREDER PERSPECTIEF

De vijf thema's staan niet op zichzelf maar gaan allemaal over professionalisering. Ze maken deel uit van een samenhangend SHRM-beleid. Daarom is het raadzaam de thema's in samenhang te bekijken én aan te pakken. Het effect van SHRM-beleid, -activiteiten en interventies binnen de organisatie is dan het grootst.

In Tabel 1 staat per thema weergegeven:

- urgentie: waarom vraagt het betreffende thema uw aandacht? Wat is de urgentie van het thema?
- verwachte effecten: wat is het gewenste effect van HRM-activiteiten en -interventies?
- aanknopingspunten voor beleid: welke HRM-activiteiten en -interventies kunnen ingezet worden?

Tabel 1. Urgentie, verwachte effecten en aanknopingspunten beleid voor de vijf thema's

THEMA	URGENTIE	VERWACHTE EFFECTEN	AANKNOPINGSPUNTEN BELEID
Meer differentiatie in de klas	Vraag naar maatwerk vanwege: <ul style="list-style-type: none"> · heterogeniteit leerlingen/passend onderwijs · wens van versnellen, vertragen, verbreden, verdiepen · (top)talent benutten 	<ul style="list-style-type: none"> · doelgerichter handelen van leraren · effectieve leerprocessen · passend onderwijs/maatwerk bieden · talentontwikkeling 	<ul style="list-style-type: none"> · opleidingen/nascholing · meer masters · coaching · peer review/intervisie · werving & selectie · organisatie van/ruimte in het onderwijs
ICT-vaardigheden en e-didactief	Mogelijkheden ICT en e-didactiek nog onvoldoende benut: <ul style="list-style-type: none"> · als tool bij maatwerk in onderwijs · als tool bij de organisatie van maatwerk (leerlingvolgsystemen, roosteren) · als middel om als docent te professionaliseren 	<ul style="list-style-type: none"> · meer maatwerk en differentiatie · meer leerling-gerichte didactiek · impuls op organisatie en kwaliteitsbeleid 	<ul style="list-style-type: none"> · opleidingen/nascholing · organisatie en inrichting school · coaching · peer review/intervisie · werving & selectie · vier in balans: visie, vaardigheden, onderwijscontent, infrastructuur
Begeleiding startende leraren	<ul style="list-style-type: none"> · vergrijzing van het personeelsbestand · te grote uitval startende leraren · ontwikkeling leerlingaantallen · overschotten en tekorten op de arbeidsmarkt 	<ul style="list-style-type: none"> · behoud startende leraren · samenhang en cultuur onderwijs-teams/secties · loopbaanperspectief van startbekwaam naar vakbekwaam naar ervaren leraar · leraarschap als dynamisch beroep (leven lang leren) 	<ul style="list-style-type: none"> · werving & selectie · loopbaanbeleid · academisch werkklimaat/lerende cultuur · rol schoolleider · opleiding: lerarenbeurs · regionale samenwerking · samenstelling en doelgerichtheid teams/secties · (onderwijskundig) leiderschap
Bevoegd aan de slag	<ul style="list-style-type: none"> · deel van de lessen wordt verzorgd door onbevoegden, onderbevoegden of anders bevoegden: een mogelijke bedreiging voor onderwijskwaliteit en imago van de school 	<ul style="list-style-type: none"> · kwalitatief hoogwaardig onderwijs aansluitend op de wensen en eisen vanuit de omgeving · versterking schoolprofilering · vermindering inspectiedruk 	<ul style="list-style-type: none"> · opleiden en begeleiden · werving & selectie · strategische personeelsplanning · onderwijsorganisatie · regionale samenwerking
Meer master-opgeleide leraren	Vraag naar: <ul style="list-style-type: none"> · eerstegraads bevoegde leraren · onderzoeksvaardigheden · specialistrollen/variatie in teams · complexe docentvaardigheden 	Bijdrage aan: <ul style="list-style-type: none"> · vakinhoudelijke kennisoverdracht · onderwijskwaliteit · complexe vaardigheden · schoolontwikkeling · profilering school 	<ul style="list-style-type: none"> · werving & selectie · loopbaanbeleid · academisch werkklimaat/lerende cultuur · rol schoolleider · opscholing/lerarenbeurs · regionale samenwerking

1.4 DOELGROEPEN EN KEUZES

De handreikingen zijn bedoeld voor iedereen die binnen uw onderwijsorganisatie aan de slag gaat met SHRM en in het bijzonder de vijf thema's^I. Om het gebruik van de handreikingen te vergemakkelijken, maken we hier onderscheid tussen twee verantwoordelijkheidsgebieden.

VERANTWOORDELIJK VOOR VISIE EN STRATEGIE

U bent verantwoordelijk voor vorming van visie en strategie en bepaling van de onderwijsdoelen voor uw organisatie. Traditioneel wordt deze rol ingevuld door bestuurders en schoolleiders. Maar met de groeiende professionalisering binnen de scholen en de werkelijkheid van de netwerksamenleving^{II} met alle veranderingen in werkrelaties en techniek² leveren ook andere professionals hieraan steeds vaker een bijdrage.

Gebruik handreikingen: de handreikingen kunnen u ondersteunen bij vertaling van de visie naar concrete doelen en SHRM-beleid. De informatie uit hoofdstuk 2 'Algemene informatie' en hoofdstuk 3 'Theoretisch kader' helpt u hierbij. In hoofdstuk 4 'Aan de slag' staan vragen over de vertaling van de visie in SHRM-doelen en -beleid.

VERANTWOORDELIJK VOOR TACTIEK EN UITVOERING

U vervult een tactische/operationele rol. U bent verantwoordelijk voor het opstellen en implementeren van het SHRM-beleid. Deze rol wordt ingevuld door zowel middenmanagers en leidinggevendenden als P&O-/HRM-managers en -medewerkers. Zij ontwikkelen SHRM-beleid en voeren dit uit.

Gebruik handreikingen: de handreikingen kunnen u ondersteunen bij het opstellen en implementeren van SHRM-beleid en -interventies. Hoofdstuk 4 'Aan de slag' helpt u hierbij. U kunt de fasen opeenvolgend doorlopen of uw eigen weg kiezen. Het beantwoorden van de vragen biedt inzicht als basis voor ontwikkeling en implementatie van SHRM-beleid.

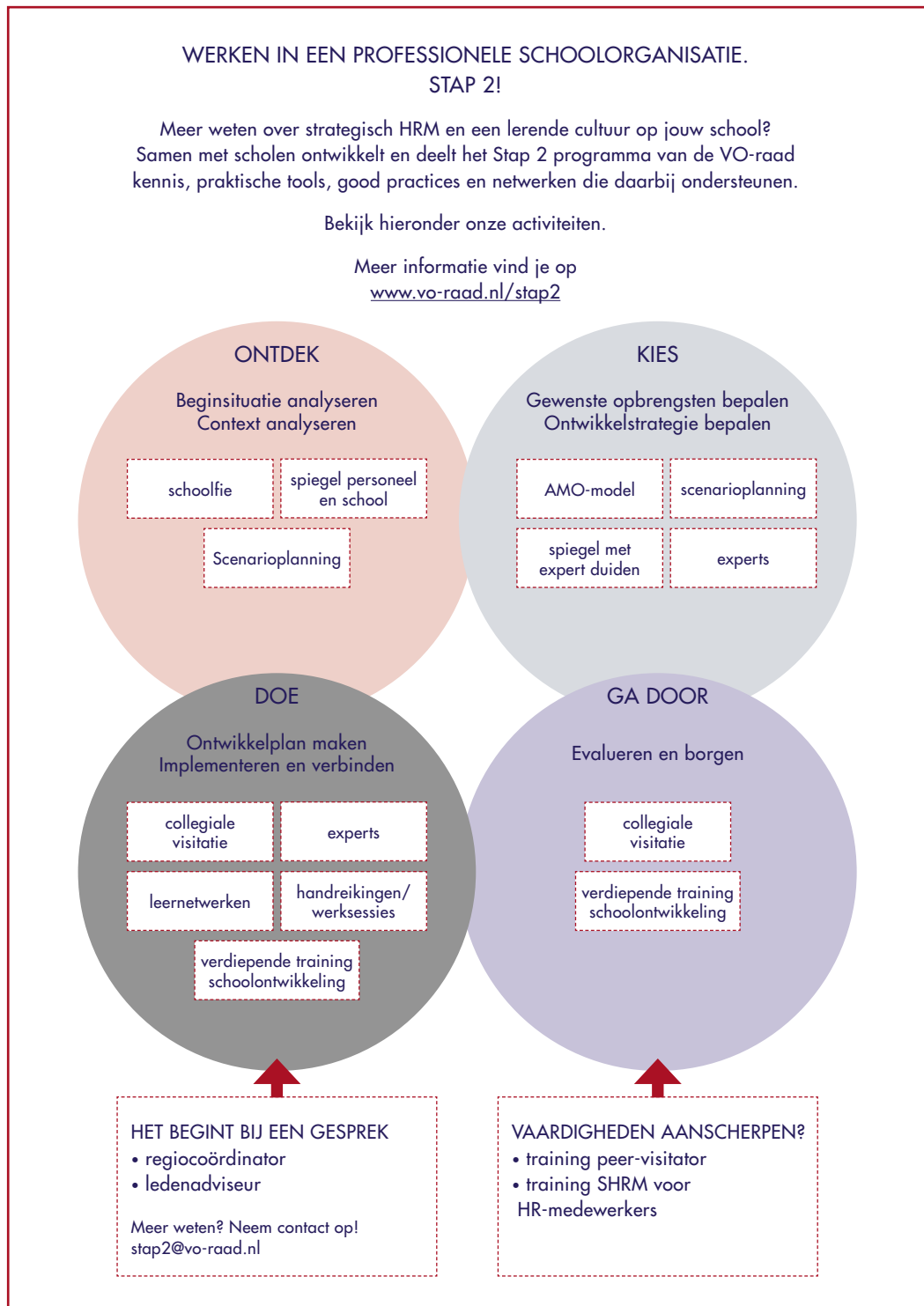
1.5 TOEPASSING: DE REGIE VOEREN

U voert de regie. Deze en de andere handreikingen kunnen u ondersteunen bij het inbedden van de vijf thema's^{III} in uw schoolorganisatie. Doordat u de handreikingen doorloopt, de informatie leest en de vragen beantwoordt, kunt u een analyse maken van uw school. U krijgt inzicht in de huidige situatie en gewenste situatie op het thema en u bepaalt of en hoe u aan de slag wilt gaan met de thema's. De handreikingen geven bewust geen pasklaar oordeel of advies maar laten ruimte voor de vertaling van uw visie in SHRM-beleid. Daarnaast kan de handreiking de dialoog met collega's binnen uw school ondersteunen, maar ook met partners en stakeholders buiten de school. In de handreikingen komt dan ook herhaaldelijk het belang van dialoog aan de orde. Met de handreiking kunt u gezamenlijk^{IV} doelen bepalen en daardoor draagvlak creëren voor het nieuwe beleid.

1.6 ONDERSTEUNING VO-RAAD: STAP 2

Met het programma Stap 2 ondersteunt de VO-raad scholen op diverse manieren bij hun verdere ontwikkeling als professionele schoolorganisaties. De VO-raad verzamelt kennis over organisatie- en personeelsbeleid uit het onderwijsveld en deelt die kennis met hun netwerk van VO-scholen. Ook ontwikkelt de raad praktische tools die iedere school kan gebruiken om binnen en buiten de school mogelijkheden tot professionalisering van de schoolorganisatie te onderzoeken. Deze handreiking SHRM maakt ook onderdeel uit van het programma Stap 2. Een overzicht van het aanbod van programma Stap 2 vindt u in Figuur 1.

Figuur 1. Aanbod programma Stap 2



N.B.: dit betreft een overzicht van het huidige aanbod van Stap 2, dit aanbod is aan verandering onderhevig. Dus houd de website in de gaten als u de meest actuele versie wilt raadplegen. Meer informatie over Stap 2 en het actuele aanbod vindt u op de website van de VO-raad.³

2. ALGEMENE INFORMATIE

In dit gedeelte vindt u informatie over de uitgangspunten van strategisch HRM (SHRM), en aspecten die de ontwikkeling als professionele schoolorganisatie versterken. Ook krijgt u een beeld van de beleidskader: relevante akkoorden en afspraken geldend in het VO. Deze akkoorden en afspraken worden in het hoofdstuk 3: 'Theoretisch kader' verder uitgewerkt. Ze vormen kaders waarbinnen scholen zelf de richting bepalen. Deze kaders zijn niet dwingend maar zijn suggesties waarmee een u verantwoorde keuzes kunt maken of en hoe u aan de slag gaat met het thema differentiatie.

2.1 UITGANGSPUNTEN STRATEGISCH HRM

2.1.1 DEFINITIE

Een belangrijke randvoorwaarde voor scholen om zich verder te kunnen ontwikkelen als professionele schoolorganisaties is het verbinden van onderwijsambities en personeelsbeleid. Dit wordt ook wel strategisch human resource management (SHRM) genoemd.

DEFINITIE SHRM

Strategisch Human Resource Management⁴ verwijst naar het management van arbeid en personeel dat is gericht op het realiseren van (langetermijn-)opbrengsten/doelstellingen voor:

- de organisatie,
- de maatschappij (leerlingen) en
- de individuele medewerkers.

Dit is een 'brede' benadering met oog voor drie aspecten

1. de omgeving en de context, zowel binnen als buiten de organisatie;
2. belangenpartijen binnen en buiten de organisatie;
3. realiseren van doelen en opbrengsten op meerdere gebieden: organisatie, maatschappij en medewerker.

KENMERKEN SHRM

Meer dan een serie instrumenten

SHRM is veel meer dan een serie instrumenten en een afdeling P&O. Het omvat het geheel van instrumenten, de organisatie van het werk, de HR-functionarissen en de leidinggevendenden in de school.

People management

Leidinggevendenden en hun leiderschap zijn van doorslaggevend belang. Daarom wordt er ook wel gesproken over 'people management'⁵ een combinatie van:

1. HRM-activiteiten (zoals het managen van mensen en werkprocessen) en
2. uitvoerend leiderschap (individuele medewerkers ondersteunen bij hun dagelijks functioneren, welzijn, ontwikkeling en loopbaan)⁶

Deze combinatie bepaalt de effectieve toepassing van HRM in een organisatie. Leidinggevendenden zullen echter wel bereid en bekwaam moeten zijn om hun rol als people manager te vervullen.

Verbinding onderwijsambities en personeelsbeleid

Wanneer organisaties HRM zien als een middel om hun ambities te bereiken wordt er gesproken over SHRM. Voor de school betekent dit dat de doelen die de school stelt, uitgangspunt zijn voor het personeelsbeleid en dat het personeelsbeleid zo wordt uitgewerkt dat het gericht is op het realiseren van die doelen. Formulering van doelen en beleid moet dus concreet en congruent zijn.

SHRM kent drie hoofdprincipes⁷:

1. Verticale integratie: goede afstemming van het HRM-beleid op de doelen/gewenste opbrengsten van de school.
2. Horizontale integratie: goede afstemming van HRM-activiteiten op elkaar.
3. Implementatie door leidinggevendenden: implementatie van HRM-beleid door leidinggevendenden die optreden als people managers (combinatie van leiderschap en HRM-activiteiten).

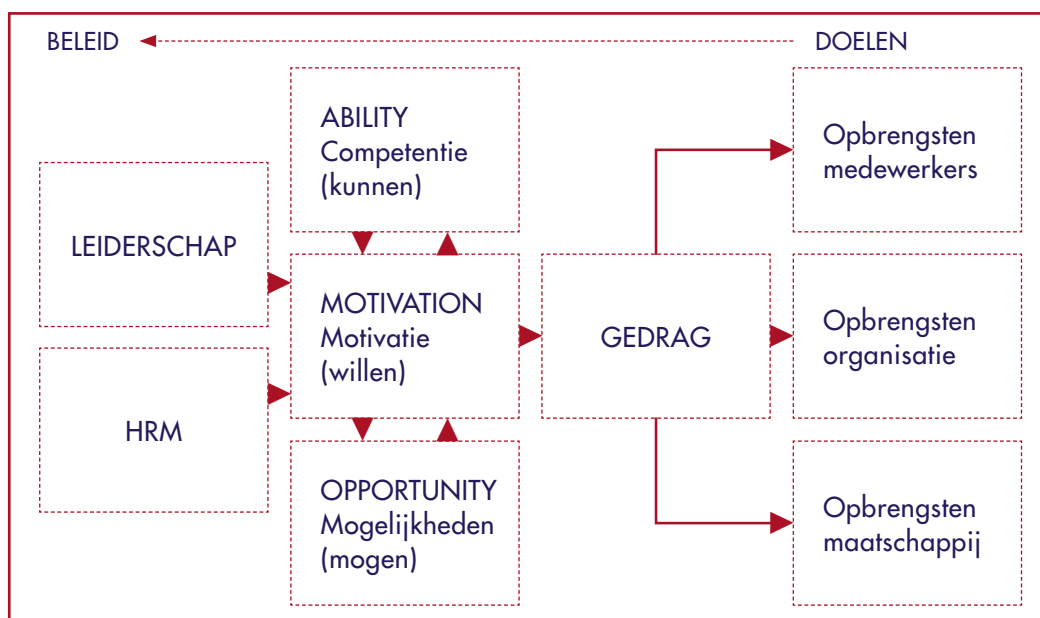
2.1.2 IMPLEMENTEREN VAN STRATEGISCH HRM-BELEID

Het implementeren van SHRM-beleid betekent niet dat uw school het bestaande HRM-beleid moet omgooien. Integendeel: het gaat om een lange termijn-ontwikkeling en scholen moeten de ruimte nemen om zich te ontplooien. SHRM bouwt voort op meerjarenplannen en reeds ontwikkeld HRM-beleid. Bovendien gaat SHRM niet alleen over het bepalen van strategische doelen, maar ook om het uitvoeren van HRM-activiteiten en interventies, het voeren van dialoog met betrokken actoren en het bijstellen van het beleid of de strategische doelen. Het is daarom nooit af.

2.1.3 HET AMO-MODEL

Onderzoek naar de wijze waarop SHRM bijdraagt aan het realiseren van doelen heeft geresulteerd in het AMO-model, weergegeven in Figuur 2. Het AMO-model is een veelgebruikt model om vast te stellen hoe HRM bijdraagt aan doelen en opbrengsten van organisatie, medewerkers en maatschappij⁸. HRM en leiderschap kunnen AMO-factoren beïnvloeden en daarmee het professioneel gedrag van medewerkers. Het gedrag van medewerkers is bepalend voor de opbrengsten van organisatie, medewerkers en maatschappij.

Figuur 2. Het AMO-model



TOELICHTING AMO-MODEL

Volgens HRM-onderzoekers is professioneel gedrag afhankelijk van drie factoren:

- Ability (kunnen): bekwaamheid van medewerkers
- Motivation (willen): motivatie van medewerkers
- Opportunity (mogen): ruimte/hulpmiddelen die medewerkers krijgen om hun werk te doen

Prestatie van scholen is te definiëren als het totaal van de opbrengsten voor de onderstaande drie maatstaven:

- de organisatie
- de maatschappij (leerlingen)
- de individuele medewerkers

Organisaties zijn op de lange termijn alleen succesvol als de prestaties op alle drie de maatstaven uit het model bovengemiddeld en in balans zijn.⁹

Het AMO-model is een instrument dat kan helpen om voor concrete doelen en opbrengsten richting te geven aan HRM-beleid. U kunt het model rechts naar links de volgende stappen doorlopen:

1. Wat zijn de doelen/gewenste opbrengsten op het niveau van de organisatie, de medewerkers en de leerlingen?
2. Welk professioneel gedrag van leraren is nodig om deze doelen/gewenste opbrengsten te realiseren?
3. Welke AMO-factoren hebben medewerkers nodig om het professionele gedrag te laten zien?
 - a. Abilities: welke bekwaamheden hebben medewerkers nodig?
 - b. Motivation: welke motivatie van medewerkers is van belang?
 - c. Opportunity: hoe worden medewerkers gefaciliteerd?
4. Welke HRM-activiteiten kunnen voorzien in deze AMO-factoren?
5. Welk leiderschap vraagt dit van leidinggevenden?
6. Hoe wordt SHRM-beleid vormgegeven?

2.2 ONTWIKKELING ALS PROFESSIONELE SCHOOLORGANISATIE

Voor de verdere ontwikkeling als professionele schoolorganisatie is niet alleen het koppelen van personeelsbeleid aan de onderwijsambities (Strategisch HRM) van belang. Ook andere aspecten dragen daaraan bij.

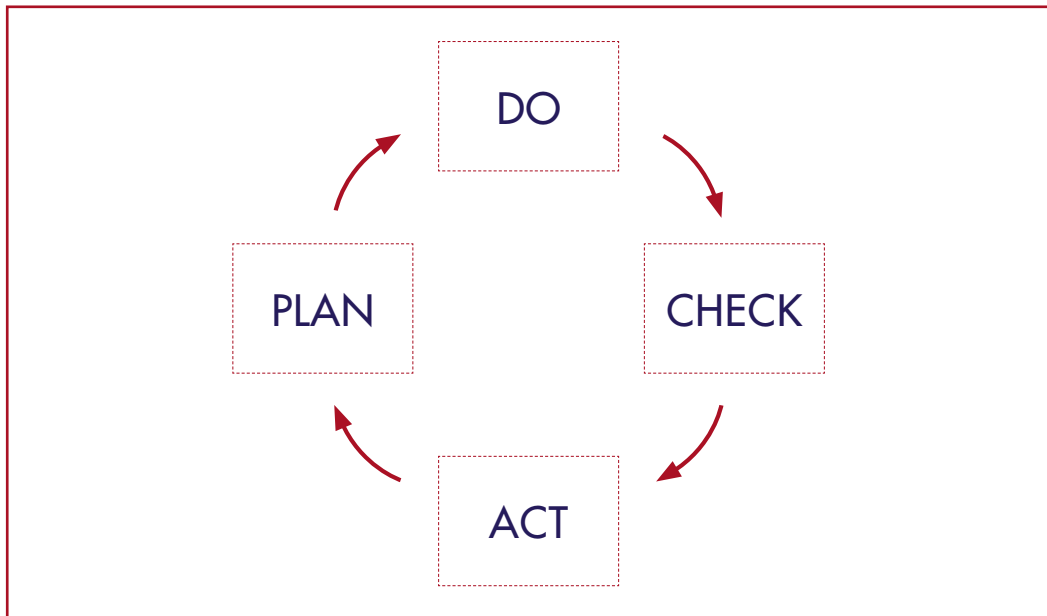
2.2.1 KWALITEITSCIRKEL: PDCA-CYCLUS

Om kwaliteitsborging en kwaliteitsverbeteringen te realiseren kan cyclisch gewerkt worden. Cyclisch werken betekent dat steeds opnieuw bepaald wordt aan welke verbetering, aan welke doelen gewerkt wordt en welke concrete resultaten bereikt moeten worden. De PDCA-cyclus van Deming (1986)¹⁰ is een veelgebruikte manier om cyclisch te werken (Figuur 3). Doordat de cyclus zich herhaalt, leidt het doorlopen van de stappen tot een voortdurende verbetering van de resultaten. De PDCA-cyclus is een handig hulpmiddel om een interventie/activiteit vorm te geven en uit te voeren.

De PDCA-cyclus bestaat uit de volgende stappen¹¹:

- **Plan:** formuleren of bijstellen van de beoogde doelen (bij voorkeur SMART: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdsgebonden);
- **Do:** uitvoeren van activiteiten en resultaten meten;
- **Check:** analyse en evalueren van resultaten, in beeld brengen van mogelijke verklaringen;
- **Act:** Bepalen welke acties en interventies nodig zijn om de behaalde resultaten te borgen of te verbeteren om beoogde doelen te behalen.

Figuur 3. PDCA-cyclus



2.2.2 DATAGESTUURD WERKEN

Datagestuurd werken wordt steeds belangrijker en relevanter. Scholen die datagestuurd werken gebruiken beschikbare data doelgericht en systematisch voor het evalueren en verbeteren van hun onderwijs. Datagestuurd werken helpt om te kijken naar wat ten grondslag ligt aan scores/cijfers en maakt je bewust van wat je bereikt. Datagestuurd werken kan bijvoorbeeld helpen bij het leveren van maatwerk. Meer informatie en animatiefilmpjes (opgesteld door ministerie van OCW en VO-raad) over datagestuurd werken vindt u op de website van de VO-raad¹².

Datagestuurd werken is een cyclisch proces, waarbij de proceseigenaren steeds opnieuw bepalen aan welke verbetering gewerkt wordt en welke concrete resultaten nagestreefd worden¹³. Dit proces kan ondersteund worden met de PDCA-cyclus.

2.2.3 DOORLOPENDE LEERLIJN

Er gaat steeds meer aandacht uit naar de professionele ontwikkeling van de leraar in een doorlopende leerlijn. Doorlopende leerlijnen zijn in grote mate bepalend voor de kwaliteit van de leraar (afgezien van individuele persoonlijke kenmerken). Leerlijnen zijn concretisering van leerplannen. Een meer concrete definitie van SLO, het nationaal expertisecentrum leerplanontwikkeling luidt: "Een leerlijn is een beredeneerde opbouw van tussendoelen en inhouden, leidend naar een einddoel. Afhankelijk van de precieze functie, gebruikscontext en doelgroep variëren leerlijnen in de mate waarin implicaties voor verschillende leerplanellementen zijn uitgewerkt."¹⁴

Doorlopende leerlijnen van leraren houden in dat leraren constant leren en zich verder ontwikkelen, van student tot ervaren leraar. Een doorlopende leerlijn kent drie fases die goed op elkaar aan moeten sluiten. Alle partners in deze fases moeten samen de verantwoordelijkheid voelen en nemen om de doorlopende leerlijn van de leraar te versterken.¹⁵

1. De initiële lerarenopleiding (binnen het opleidingsinstituut en op de opleidingsschool).
2. De begeleiding op school tijdens de eerste jaren als leraar.
3. De verdere professionele ontwikkeling en de bij- en nascholing: het actualiseren, uitbreiden en verdiepen van de kennis en bekwaamheden gedurende het werken als ervaren leraar. De professionele ontwikkeling van de leraar is afhankelijk van een samenspel tussen de eigen initiatieven van de leraar en de mogelijkheden of stimulansen die overheid en bevoegd gezag bieden.

De minister van OC&W stelt vast dat samenwerking door partners, scholen en lerarenopleidingen in de regio's een belangrijke bijdrage kan leveren aan een doorlopende leerlijnen⁵. Er zal de komende tijd dan ook gewerkt worden aan het versterken van de doorlopende leerlijn. Ook de inspectie pleit voor doorgaande professionaliseringsroutes voor leraren.¹⁷

2.2.4 LERENDE ORGANISATIE EN LERENDE CULTUUR

Leerlingen optimaal voorbereiden op de voortdurend veranderende maatschappij kan alleen als het onderwijs mee verandert. Dit lukt het best in professionele scholen die 'lerende organisaties' zijn.¹⁸ Organisaties waar samen werken en samen leren centraal staan en die in staat zijn zich constant aan te passen aan de veranderde eisen van de maatschappij. Een lerende organisatie kan het best omschreven worden aan de hand van drie centrale kenmerken:

- leren in teamverband, vanuit een duidelijke structuur;
- een lerende cultuur op school;
- een directie die het leren faciliteert en stimuleert.

Om inzicht te krijgen in de ontwikkelprocessen van de lerende organisatie heeft School aan zet met een aantal voorlopende scholen het Ontwikkelmodel voor de Lerende Organisatie ontwikkeld¹⁹. Het model biedt scholen een kijkrichting op hun ontwikkeling en helpt om vragen te beantwoorden als 'Waar staan we in onze ontwikkeling?', 'Waar willen we naartoe?' en 'Hoe gaan we daar komen?'. Het model bestaat uit vijf ontwikkelaspecten die verschillende niveaus van ontwikkeling beschrijven.

In een lerende organisatie werken alle geledingen van de school continu aan het verbeteren van het onderwijs, passend bij de visie van de school. Er is, met andere woorden, sprake van een 'lerende cultuur'. Deze cultuur heeft een aantal typerende kenmerken:

- Het begint vaak met een klein groepje leraren die samen kijken hoe het onderwijs beter kan. Door ervaringen te delen en successen te laten zien, verspreidt de lerende cultuur zich als een olievlek.
- De school voert plannen echt uit, waarbij leraren nieuwe dingen uitproberen en zich niet laten weerhouden door de angst dat het ook mis kan gaan.
- De leraren gaan bij elkaar kijken en geven elkaar feedback. Ze reflecteren op hun eigen en elkaars werk. Collegiale consultatie en het werken met portfolio's zijn gebruikelijk.
- De lerende cultuur zit in alle geledingen van de school: bij leraren, directie en leerlingen. Leraren motiveren hun leerlingen om te leren. Dit 'leren van de leerling' neemt een centrale plaats in.
- In het aannamebeleid stuurt de school op een lerende cultuur door nieuwe leraren aan te nemen die enthousiast zijn om volgens de visie te werken.

2.3 BELEIDSKADER

De noodzaak tot professionalisering, SHRM en de inbedding van de vijf^v thema's in het voortgezet onderwijs wordt onderkend door de politiek, het ministerie van OCW en de VO-raad. Er zijn daarom diverse akkoorden tot stand gekomen en concrete afspraken gemaakt op de the-

ma's. Hieronder is een aantal relevante akkoorden en afspraken uiteengezet. Ze worden (indien relevant) verder uitgewerkt bij hoofdstuk 3: 'Theoretisch kader' en vormen kaders waarbinnen scholen zelf de richting kunnen bepalen. Deze kaders zijn niet dwingend maar zijn suggesties waarmee u voor uw school goede en verantwoorde keuzes kunt maken of en hoe u met het thema's aan de slag gaat.

2.3.1 NATIONAAL ONDERWIJSAKKOORD 2014-2017

Het Nationaal Onderwijsakkoord 2014-2017²⁰ is een akkoord tussen het kabinet en de partijen uit de Stichting van het Onderwijs. De Stichting van het Onderwijs bestaat uit de vakbonden en de besturenorganisaties. In het Nationaal Onderwijsakkoord worden kaderafspraken vastgelegd op vijf thema's die de partijen cruciaal vinden om de hoge ambitie waar te maken:

1. inhoud en kwaliteit van het onderwijs;
2. de beste onderwijsgevenden (blijven) interesseren voor het onderwijs;
3. arbeidsvoorwaarden;
4. verhouding tussen overheid en het onderwijsveld;
5. de besturing van en binnen het onderwijs.

De kaderafspraken van dit akkoord zijn het startpunt. In de sectorale uitwerking worden afspraken gemaakt over de inzet van de middelen die in het Regeerakkoord gereserveerd zijn voor PO, VO en MBO.

2.3.2 SECTORAKKOORD VO 2014-2017

Het Sectorakkoord VO 2014-2017²¹ is gesloten tussen de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), handelend als bestuursorgaan, en de VO-raad als sectororganisatie en belangenbehartiger van besturen en scholen in het voortgezet onderwijs. In het Sectorakkoord VO zijn afspraken vastgelegd over prioriteiten, doelstellingen, maatregelen en investeringen in het voortgezet onderwijs in de periode van 2014 tot en met 2017. Het Sectorakkoord geeft invulling aan de ambities die zijn geformuleerd in het Regeerakkoord en zijn beschreven in het Nationaal Onderwijsakkoord en de Lerarenagenda.

Het sectorakkoord VO kent **drie hoofdlijnen**:

1. Vormgeven van toekomstbestendig onderwijs,
2. door professionele scholen,
3. die op verantwoorde wijze rekenschap afleggen.

Om dit te realiseren wordt invulling gegeven aan de volgende **zeven ambities** die raken aan de drie hoofdlijnen van het sectorakkoord VO:

1. uitdagend onderwijs voor elke leerling (hoofdlijn 1);
2. eigentijdse voorzieningen (hoofdlijn 1);
3. brede vormgeving voor alle leerlingen (hoofdlijn 1);
4. partnerschap in de regio (hoofdlijn 1);
5. scholen als lerende organisaties (hoofdlijn 2);
6. toekomstbestendig organiseren: koppeling van onderwijs- en personeelsontwikkeling (hoofdlijn 2);
7. nieuwe verhoudingen in verantwoording en toezicht (hoofdlijn 3).

De handreikingen zijn voornamelijk gericht op de ontwikkeling tot professionele onderwijsorganisaties (hoofdlijn 2). Hierbij is het essentieel om scholen als lerende organisaties (ambitie 5) te versterken en onderwijs- en personeelsontwikkeling aan elkaar te koppelen (ambitie 6). Een van de pijlers onder deze ambities is de Lerarenagenda van het ministerie van OCW, waarin de belangrijkste uitdagingen voor leraren worden beschreven.

2.3.3 LERARENAGENDA 2013-2020

Goed onderwijs begint bij goede leraren. Daarom hebben leraren, schoolleiders, opleiders, bestuurders en het ministerie van OCW samen een visie op het vak ontwikkeld. Resultaat: een plan om het leraarschap te verbeteren, ofwel de Lerarenagenda 2013-2020²². De lerarenagenda is een programma met zeven punten, die aangeven waar we de komende jaren aan werken.

1. betere studenten aan lerarenopleidingen;
2. betere lerarenopleidingen;
3. aantrekkelijke en flexibele leerroutes;
4. een goed begin voor startende leraren;
5. scholen als lerende organisaties;
6. alle leraren bekwaam en bevoegd;
7. een sterke beroepsorganisatie.

Op de website²³ wordt weergegeven wat de zeven agendapunten in de praktijk betekenen. Voor leraren in het PO, het VO en het MBO. Er worden goede voorbeelden en inspirerende initiatieven gedeeld.

2.3.4 PROFESSIONELE KETEN

Het leraarsberoep kan ingedeeld worden in drie onderstaande samenhangende onderdelen, als het ware schakels in een 'professionele keten'²⁴. Met deze drie onderdelen van het beroep wordt gestimuleerd dat leraren bekwaam zijn, hun bekwaamheidsonderhoud op orde hebben en handelen volgens een professionele standaard. Ze verbeteren de beroepskwaliteit van leraren en dragen bij aan de versterking van het imago van het beroep leraar.

1. De omschrijving van het beroep leraar

Door de omschrijving van het beroep – de bekwaamheidseisen – is duidelijk wie leraar is. Anders is niet helder wie in het lerarenregister mogen worden opgenomen. Een leraar is zelfstandig bevoegd voor het beoordelen van de onderwijsprestaties van leerlingen en draagt verantwoordelijkheid voor het pedagogisch-didactische en vakinhoudelijke proces.

2. De professionele ruimte van de leraar

De leraar heeft zeggenschap over zijn professionele handelen. De professionele ruimte van de leraar wordt bepaald door drie elementen: zeggenschap, professioneel statuut en professionele standaard.

3. Bekwaamheidsonderhoud

Bekwaamheid registreren en onderhouden in het *lerarenregister*, het beroepsregister voor leraren in het PO, VO, MBO en (S)VO. Door registratie kunnen leraren laten zien dat ze bevoegd en bekwaam zijn en dat ze hieraan blijven werken.

Meer differentiatie in de klas

In het Sectorakkoord (2014-2017) is vastgesteld dat differentiatie en opbrengstgericht werken belangrijke onderdelen zijn voor toekomstbestendig onderwijs. In 2020 beheersen alle leraren in het vo de basis- en complexe vaardigheden hiervoor.

Meer differentiatie in de klas laat leerlingen presteren op eigen tempo en naar eigen kunnen, van praktijkonderwijs tot vwo. De vraag naar meer maatwerk en de wens om te kunnen versnellen, vertragen, verbreden en verdiepen neemt toe. Zo kunt u de talenten van alle leerlingen beter benutten.



Ontdek

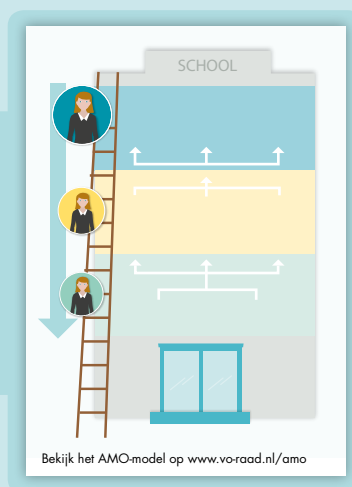
In hoeverre geeft u in samenspraak met uw leraren prioriteit aan het verbeteren van de kennis en vaardigheden op het gebied van opbrengstgericht werken? En aan het signaleren van en omgaan met verschillen tussen leerlingen? En heeft u zicht op de succes- en faalfactoren in uw eigen school?



Kies

Aan welk onderwerp of welke set aan onderwerpen gaat u werken? Denk aan opleidingen & nascholing, meer masteropgeleide leraren voor de klas, of bijvoorbeeld meer coaching, peer review en intervisie.

Bedenk wat u uiteindelijk wilt bereiken en redeneer terug naar wat dat vraagt aan middelen, kennis en motivatie van medewerkers, en uiteindelijk personeelsbeleid en leiderschap. Het AMO-model is hier een hulpmiddel toe om strategisch personeelsbeleid (SHRM), vanuit de bekwaamheden (A), motivatie (M) en ruimte/voorwaarden (O) van de medewerkers, vorm te geven in de school. De schoolvoorbeelden onderstaand laten zien hoe HRM-activiteiten hebben bijgedragen aan de gewenste bekwaamheden, motivatie en ruimte/voorwaarden voor 'meer differentiatie in de klas'.



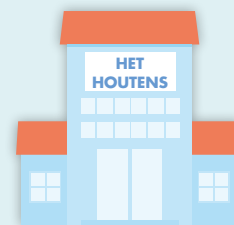
Doe

Nu kunt u de beleidsimplementatie en de gekozen interventies gericht op meer differentiatie in de klas in gang zetten.

Schoolvoorbeeld

"Vanaf de start van onze school hebben wij een professionaliseringstraject afgesproken met het Seminarium voor Orthopedagogiek (SvO), waaraan alle leraren meedoen. Zij volgen daarbij een eigen traject, variërend van een Master SEN tot een cursus 'Verschillen in de klas', passend bij de gewenste mix aan kennis en vaardigheden die de school graag in teams ziet. Vaardigheden die noodzakelijk zijn voor gedifferentieerd onderwijs staan hierin centraal."

Ad van Andel, directeur van Houtens, opgericht in 2010



Verwachte effecten

Bekijk, in verhouding tot het schoolbeleid en afgesproken doelen, of de beoogde effecten zijn gehaald. Handelen leraren op uw school meer doelgericht? Kunt u meer passend onderwijs en maatwerk bieden? Is talentontwikkeling voor alle leerlingen optimaal?

Ga door
Is meer differentiatie in de klas nog van belang voor de school? Zijn er vervolgcacties nodig? Zo ja, welke?



3. THEORETISCH KADER

3.1 WAAROM AANDACHT VOOR HET THEMA?

De maatschappelijke vraag aan het onderwijs verandert. De samenleving, ouders en leerlingen verwachten in toenemende mate eigentijds onderwijs op maat: uitdagend onderwijs dat aansluit bij de individuele behoeften en talenten van leerlingen²⁵. Leerlingen in de klas verschillen in veel opzichten, iedere leerling verdient goed onderwijs dat bij hem/haar past om zo optimaal te kunnen presteren en zich te kunnen ontwikkelen. Voor de vormgeving dit onderwijs zijn leraren nodig die beschikken over de juiste kennis en vaardigheden. Leraren die onder meer in staat zijn alle leerlingen op hun eigen niveau onderwijs te geven en te begeleiden, die de consequenties van hun handelen bij leerlingen onderzoeken (reflecteren, evalueren) en hier lering uit trekken. Ofwel leraren die differentiëren en opbrengstgericht werken. De vraag om extra aandacht voor differentiatie en opbrengstgericht werken bestaat al lang en wordt steeds dringender. De grote heterogeniteit van leerlingen in het voortgezet onderwijs, de vele vragen die op het onderwijs afkomen, de roep om kwaliteit en kwaliteitsborging en passend onderwijs dragen hier mede aan bij.

ONDERZOEKSRISULTATEN

Door te differentiëren in de klas kunnen prestaties van de leerlingen verbeteren en kan er een positieve invloed zijn op sociaal-emotionele variabelen²⁶. Leerlingen raken meer gemotiveerd en krijgen zelfvertrouwen door successen.²⁷ Zwakkere leerlingen krijgen extra hulp en ondersteuning en betere leerlingen worden meer uitgedaagd.²⁸ Er zijn twee belangrijke randvoorwaarden voor differentiëren: opbrengstgericht werken^{vi} en competenties van leraren (algemeen didactische vaardigheden en differentiatievaardigheden)^{vii}. In de navolgende tekst zullen we deze twee voorwaarden apart behandelen.

Algemeen didactische vaardigheden en differentiatievaardigheden

Door een betere beheersing van algemeen didactische vaardigheden en differentiatievaardigheden krijgt het leraarschap meer inhoud. Het geeft voldoening leerlingen op maat te kunnen bedienen. Bij betere toepassing van deze vaardigheden in de klas wordt er meer en beter gedifferentieerd en zijn de met positieve gevolgen groter. Als een school maatwerk levert en daar systematisch aan werkt, wordt het een kwalitatief goede school. Een school waar bovendien aandacht is voor ontwikkeling van leraren en leerlingen.

Opbrengstgericht werken

Een grootschalig experiment in Houston²⁹ laat zien dat opbrengstgericht werken, waarbij gebruik gemaakt wordt van formatieve toetsen, scholen effectiever maakt. Formatieve toetsen hebben als doel leraar en leerkracht te informeren over de mate waarin lesstof beheerst wordt. De resultaten worden gebruikt voor het geven van feedback en/of aanpassen van de instructie. Schoolleiders, teamleiders en leraren vinden het belangrijk om ook in het kader van opbrengstgericht werken te weten wat hun toegevoegde waarde is in de cognitieve ontwikkeling van de leerlingen en de school.³⁰ Door huidige opbrengsten te vergelijken met doelen die een school heeft gesteld en die te vergelijken met de opbrengsten van andere scholen, kunnen leraren, teamleiders en schoolleiders een keuze maken hoe manier ze hun onderwijs kunnen verbeteren.

DE PRAKTIJKSITUATIE

Algemeen didactische vaardigheden en differentiatievaardigheden

Uit cijfers van de inspectie van het Onderwijs³¹ blijkt dat het percentage geobserveerde lessen in het voortgezet onderwijs, waarin leraren laten zien dat zij zowel de algemeen didactische vaar-

digheden als de differentiatievaardigheden beheersen, al enkele jaren onder 30% ligt (zie Tabel 2) Percentage lessen in het VO dat als voldoende is beoordeeld op algemeen didactische vaardigheden en differentiatievaardigheden in 2012/13, 2013/14, 2014/15). Alleen in de hoogste klassen van het vwo en in de beroepsgerichte vakken van het vmbo passen meer leraren zowel de algemeen didactische vaardigheden als de differentiatievaardigheden toe. Volgens de Inspectie vormen de differentiatievaardigheden van leraren een struikelblok en is er op dat punt weinig vooruitgang te zien. Er is dus inspanning nodig om het percentage leraren dat zowel de algemeen didactische vaardigheden als differentiatievaardigheden beheerst te laten stijgen. Want de ambitie is geformuleerd dat in 2020 alle leraren in het VO de algemeen didactische vaardigheden (basisvaardigheden) en de differentiatievaardigheden (complexe vaardigheden) beheersen.

Tabel 2. Percentage lessen in het VO dat als voldoende is beoordeeld op algemeen didactische vaardigheden en differentiatievaardigheden in 2012/13, 2013/14, 2014/15

	2012/13	2013/14	2014/15
Beheerst alle algemeen didactische vaardigheden	74%	72%	63%
Beheerst alle differentiatievaardigheden	32%	34%	33%
Beheerst alle algemeen didactische vaardigheden en differentiatievaardigheden	27%	29%	27%

Er lijken echter verschillen te zijn tussen leraren wanneer we kijken naar opleiding en bevoegdheid.³² Leraren met een eerstegraads bevoegdheid en voor het vak bevoegde leraren kunnen het best differentiëren (zie Tabel 3). Navraag bij deze leraren leidt tot de constatering dat leraren met een masteropleiding deze complexe didactische vaardigheden beter beheersen dan leraren met een hbo-opleiding. Overigens zou dit ook kunnen samenhangen met het feit dat eerstgenoemden vaker lesgeven aan doorgaans iets gemotiveerdere leerlingen in de bovenbouw van havo en vwo. Het onderwijsverslag stelt dat personeelsbeleid gericht op vergroting van de bekwaamheid van de leraar belangrijk is. Om dit te bewerkstelligen kan ingezet worden op meer masteropgeleide leraren en meer bevoegd gegeven lessen.

Tabel 3. Percentage leraren naar beheersing algemeen didactische vaardigheden en differentiatievaardigheden in 2014/2015, uitgesplitst naar leraar kenmerken

	Beheerst alle algemeen didactische vaardigheden	Beheerst alle differentiatievaardigheden
OPLEIDING		
Eerstegraads lerarenopleiding	61%	37%
Overige opleidingen	62%	30%
BEVOEGDHEID		
Bevoegd voor het vak, juiste graad	63%	33%
Overig	63%	26%

Ook uit cijfers van de LAKS-monitor 2016³³ blijkt dat er nog een verbeteringslag mogelijk is als het gaat om differentiatievaardigheden van leraren. Zo blijkt uit de rapportage dat slechts 48% van de leerlingen positief gestemd is over gepersonaliseerd leren. 20% van de leerlingen is hierover zelfs negatief gestemd. Wanneer we kijken naar de indicatoren van gepersonaliseerd leren laat de monitor zien dat 27% van de leerlingen vindt dat leraren niet voldoende rekening houden met hun sterke en zwakke punten, 17% van de leerlingen geen hulp krijgt als ze problemen ervaren met leren en 17% van de leerlingen ontevreden is over de begeleiding die ze krijgen bij zelfstandig werken.

Opbrengstgericht werken

Sinds 2011 maakt de Inspectie de stand van het opbrengstgericht werken op aan de hand van een aantal indicatoren in het waarderingskader. Opbrengstgericht werken bestaat idealiter uit drie fasen:

1. het meten en analyseren van behaalde leerling resultaten,
2. het stellen van doelen op het gebied van de leerling resultaten,
3. het uitvoeren van maatregelen om de resultaten te verbeteren en de evaluatie daarvan.

Cijfers van de inspectie van het Onderwijs³⁴ zijn samengevat in Tabel 4. Hieruit valt op te maken dat er in de jaren 2013-2015 weinig vooruitgang te zien is op onderdelen van opbrengstgericht werken. Er is dus nog een grote verbeteringslag nodig om de ambitie te realiseren dat 100% van de VO-scholen in 2020 opbrengstgericht werkt en dus alle fasen en onderdelen goed doorloopt.

Tabel 4. Percentage afdelingen dat voldoende opbrengstgericht werkt in 2012/13 en 2013/14 en 2014/15

	2012/13	2013/14	2014/15
FASE 1 METEN EN ANALYSEREN			
De school volgt systematisch de vorderingen van de leerlingen aan de hand van genormeerde toetsen.	68%	82%	81%
De school bepaalt wat de onderwijs- en ondersteuningsbehoefte is van individuele of groepen leerlingen.	92%	97%	93%
De school evalueert systematisch de opbrengsten.	93%	94%	96%
De school evalueert systematisch het onderwijsproces.	72%	81%	83%
<i>Alle onderdelen fase 1 voldoende</i>	47%	65%	61%
FASE 2 EN 3 DOELEN STELLEN EN UITVOERING/INRICHTING			
De school voert de ondersteuning planmatig uit.	91%	91%	95%
De school werkt doelgericht aan de kwaliteit van de opbrengsten.	79%	79%	77%
De school werkt doelgericht aan de verbetering van het onderwijsproces	88%	82%	77%
<i>Alle onderdelen van het opbrengstgericht werken voldoende</i>	8%	13%	NB

AANBEVELINGEN BIJ HET VERSTERKEN VAN DIFFERENTIËREN

Herhaaldelijk doet de overheid aanbevelingen om differentiatievaardigheden van leraren te versterken. Hieronder worden er enkele weergegeven.

AANBEVELINGEN BIJ HET VERSTERKEN VAN DIFFERENTIATIEVAARDIGHEDEN

Staatssecretaris Dekker³⁵ benadrukt het belang van het versterken van differentiatievaardigheden via praktijkleren en de doorlopende leerlijn van leraren. Ontwikkelen van differentiatievaardigheden is niet alleen belangrijk maar ook moeilijk. Leraren leren differentiatievaardigheden vooral in de praktijk en hebben dit vaak na enkele jaren pas onder de knie.

1. Praktijkleren betekent leren in de praktijk (in teams). Vooral informeel leren, collegiaal leren en peer-review helpen hierbij. Ook het observeren van leraren met een kijkwijzer of een observatie-instrument³⁶, op basis daarvan feedback geven en vervolgens gericht coachen, blijkt een effectieve methode. Hier wordt nader onderzoek naar gedaan. Dekker geeft aan dat het veld hierover wordt geïnformeerd in volgende onderwijsverslagen lerarenagenda.

2. Een doorlopende leerlijn start bij voldoende kwalitatieve en kwantitatieve *instroom*, waarna een goede *opleiding* en aansluitende *begeleiding*, voortdurende *professionalisering* en continue *bij- en nascholing*, volgen. Dit biedt leraren meer houvast als starter en meer mogelijkheden en perspectief met wat meer ervaring op zak. Als leraar ben je immers nooit uitgeleerd. In de doorlopende leerlijn kan bijvoorbeeld aandacht uitgaan naar differentiatievaardigheden in de lerarenopleiding, gedurende de begeleiding van startende leraren en bij de verdere professionalisering. Zie ook algemeen: doorlopende leerlijn

In het rapport³⁷ 'Een ander perspectief op professionele ruimte in het onderwijs' pleit de Onderwijsraad voor een ander perspectief op de professionele ruimte in het onderwijs. De onderwijsraad doet diverse aanbevelingen in het rapport, waaronder versterken van de competenties van de leraar en professionalisering in algemene zin vanuit de kracht van het team in plaats vanuit individuele benadering.

3. Vanuit de kracht van het team kunnen competenties van leraren waaronder differentiatie en professionalisering in algemene zin versterkt worden. Bijvoorbeeld door:

1. samenwerking en peer review beter in te bedden in de dagelijkse praktijk,
2. meer gebruik te maken van prikkels en instrumenten voor teamontwikkeling, en
3. ervoor te zorgen dat leraren en teams zelf een actieve houding aannemen en zoeken naar mogelijkheden om handelingsvermogen te versterken en te realiseren.

De lerarenopleiding heeft een belangrijke rol in het aanleren van deze houding.

3.2 DEFINITIES

Hieronder zullen we een aantal veelgebruikte termen in relatie tot het thema definiëren en toelichten.

DIFFERENTIËREN

Differentiatie in het onderwijs kan omschreven worden als het proactief omgaan met verschillen tussen leerlingen, om maximaal leerrendement bij alle leerlingen te realiseren.³⁸ Er zijn diverse vormen van differentiëren, bijvoorbeeld differentiatie van inhoud, product en proces op basis van gereedheid, leerstijl en interesses³⁹. Differentiatie kan daarnaast divergerend of convergerend zijn⁴⁰. Tot slot kan er op schaalgrootte gedifferentieerd worden, te weten small, medium en large.⁴¹ Zie ook het kader 'Differentiëren op schaalgrootte'.

Differentiatie in het onderwijs heeft te maken met verschillende en vooraf vastgestelde leerroutes. Deze leerroutes hebben hetzelfde doel, maar variëren van elkaar in niveau en aanpak. Op die manier sluit het lesmateriaal beter aan op de niveauverschillen in de klas. Bij een gedifferentieerde aanpak deelt een leraar zijn klas doorgaans in groepen in. Na een klassikale les, waarbij de theorie en/of instructie voor iedereen hetzelfde is, werken de leerlingen in hun groepje verder aan oefeningen en opdrachten, die qua moeilijkheidsgraad en aanpak het beste bij hun niveau passen. De leraar differentieert en bepaalt de leerroute per groep.⁴²

DIFFERENTIËREN OP SCHAALGROOTTE

De Loor (2015)⁴³ onderscheidt small, medium en large differentiaties. Hij raadt leraren aan om te bepalen welke manier het beste past.

1. Small differentiaties: experimenteren met de inrichting van het lokaal en het groeperen van leerlingen. Door leerlingen in groepjes bij elkaar te zetten, worden zij nadrukkelijker uitgenodigd om zelf aan de slag te gaan en om samen te werken. Leerlingen worden zo meer geactiveerd. Qua inhoud en structuur van de les verandert er niets; de leraar blijft de sturende factor. Doordat leerlingen zelfstandig of in groepjes werken, krijgt de leraar meer tijd voor leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben.
2. Medium differentiaties: het onderwijs meer op maat maken. Het is flexibeler. De leraar is zowel instructeur als begeleider en denkt in termen van leerarrangementen. Leerlingen worden uitgenodigd om hun eigen leerroute te plannen.
3. Large differentiaties: het omgaan met verschillen is in alle lagen van de school doorgevoerd en het is opgenomen in de visie van de school. Differentiaties is onderdeel van de totale schoolontwikkeling. Leerlingen werken in heterogene groepen en zijn zelf in staat om te kiezen waar, met wie en hoe zij leren.

Er zijn twee belangrijke randvoorwaarden voor differentiaties: opbrengstgericht werken en competenties van leraren (algemeen didactische vaardigheden en differentiatievaardigheden). Deze randvoorwaarden zullen hieronder nader toegelicht worden. Maar eerst zullen we ingaan op gepersonaliseerd leren.

GEPERSONALISEERD LEREN

Bij gepersonaliseerd leren staat de individuele leerling centraal en organiseert de leraar een uitdagend en efficiënt onderwijsproces voor de leerling. De leerling kan op de eigen wijze en in het eigen tempo werken aan leerdoelen. Per vak, leerinhoud of onderdeel wordt afhankelijk van de prestaties en voorkeuren van de leerling een aangepast programma voor herhaling, verdieping en/of verrijking van de stof aangeboden. Bij gepersonaliseerd leren zijn leerlingen en leraren, ieder met een eigen rol, samen verantwoordelijk voor het leerproces.⁴⁴

Gepersonaliseerd leren gaat een stapje verder dan differentiaties. Bij deze onderwijsvorm ligt de focus namelijk op individuele leerroutes. Op basis van formatieve testresultaten bepaalt de leraar een aantal keer per schooljaar op welke manier een leerling de komende tijd het beste verder kan leren. Ook hierbij kan de kwaliteitscirkel (PDCA-cyclus) gebruikt worden. Tegelijk bepaalt de leerling (in meer of mindere mate) doorgaans zelf hoe en in welk tempo hij of zij de leerroute doorloopt. De personalisatie van de leerstof blijkt vooral uit de moeilijkheidsgraad en leerstijl. Deze is afgestemd op de individuele leerling. Gepersonaliseerd is leerling-gestuurd: de leerling bepaalt grotendeels de eigen, individuele leerroute.⁴⁵

ONDERSCHEID TUSSEN PERSONALISATIE, DIFFERENTIATIE, INDIVIDUALISATIE⁴⁶

De termen personalisatie, differentiatie en individualisatie worden nog wel eens door elkaar gebruikt, maar betekenen iets anders. Een duidelijke onderscheid tussen deze termen vindt u in de volgende tabel.

Tabel 5. Verschillen tussen personalisatie, differentiatie en individualisatie

PERSONALISATIE	DIFFERENTIATIE	INDIVIDUALISATIE
DE LEERLING....	DE LERAAR...	DE LERAAR...
... stuurt zijn of haar eigen leerproces	... geeft les aan groepen leerlingen	... geeft les aan individuele leerlingen
... verbindt het leren met eigen interesses, passies en ambities	... stemt onderwijs af op de leerbehoeften van groepen leerlingen	... voorziet in leerbehoeften van de individuele leerling
... ontwikkelt de vaardigheden om zelf de juiste technologie en hulpmiddelen te kiezen en te gebruiken	... selecteert technologie en hulpmiddelen die zijn gericht op de leerbehoeften van groepen leerlingen	... selecteert technologie en hulpmiddelen die zijn gericht op de leerbehoeften van de individuele leerling
... bewijst dat hij/zij de stof beheerst in een competentiegericht model	... houdt de voortgang bij op basis van Carnegie-units (contacturen) en niveau	... houdt voortgang bij op basis van Carnegie-units (contacturen) en niveau
... gebruikt toetsing om te leren	... gebruikt toetsing voor het leren	... gebruikt toetsing van het leren
... wordt een zelfsturende leerling die de eigen voortgang bijhoudt en reflecteert op basis van beheersing van stof en vaardigheden	... gebruikt data en toetsen om groepen en individuele leerlingen voortdurend feedback te geven ter bevordering van het leren	... gebruikt data en toetsen om voortgang te bevestigen en te rapporteren wat de individuele leerling heeft geleerd

OPBRENGSTGERICHT WERKEN

Opbrengstgericht werken is het systematisch en doelgericht werken aan het maximaliseren van de onderwijsprestaties. Daarbij ondernemen alle betrokkenen – bestuurders, schoolleiding, leraren en leerlingen – op basis van de resultaten gericht actie om het onderwijs te verbeteren. Alle betrokkenen stellen samen doelen vast, verzamelen systematisch leerresultaten, buigen zich regelmatig over de vraag wat de resultaten zeggen over de leerlingen en over het onderwijs en gebruikt de conclusies om het onderwijs te verbeteren⁴⁷. Opbrengstgericht werken geeft de leraar en de leerling inzicht in leerresultaten. Hierdoor kan de leraar doelen stellen die passen bij de resultaten van de leerling. Daarnaast geven resultaten leraren inzicht in het eigen handelen en in mogelijkheden om dat handelen verder te ontwikkelen zodat de onderwijsresultaten geoptimaliseerd worden. Van scholen wordt in toenemende mate verwacht dat ze opbrengstgericht werken.

OPBRENGSTGERICHT WERKEN: DATAGESTUURD EN CYCLISCH

Opbrengstgericht werken betekent datagestuurd werken. Scholen die opbrengstgericht werken benutten namelijk beschikbare data voor het evalueren verbeteren van hun onderwijs. Scholen meten leerlingenresultaten, analyseren ze vervolgens en passen daarna het onderwijs aan op basis van deze analyse. Dit is cyclisch proces, waarbij steeds opnieuw bepaald wordt aan welke verbetering gewerkt wordt en welke concrete resultaten men wil bereiken⁴⁸. Dit proces kan ondersteund worden met de PDCA-cyclus (zie ook hoofdstuk 2. 'Algemene informatie')

Meer informatie en animatie filmpjes (opgesteld door ministerie van OCW en VO-raad) over datagestuurd werken vind u op de site van de VO-raad.⁴⁹

ALGEMEEN DIDACTISCHE VAARDIGHEDEN EN DIFFERENTIATIEVAARDIGHEDEN

Volgens de Onderwijsinspectie kan er onderscheid gemaakt worden tussen algemeen didactische vaardigheden en differentiatievaardigheden.⁵⁰

Beheersing van de algemeen didactische vaardigheden is nodig om goed les te kunnen geven. Beheersing van differentiatievaardigheden is nodig om voldoende de kunnen differentiëren ofwel maatwerk te leveren.

De algemeen didactische vaardigheden zijn (basisvaardigheden):

- De onderwijsactiviteit heeft een doelgerichte opbouw
- De leerlingen krijgen een begrijpelijke uitleg
- De leerlingen zijn actief betrokken

De differentiatievaardigheden zijn (complexe vaardigheden):

- De leerlingen krijgen effectieve feedback op hun leerproces
- De leraren gebruiken bij de vormgeving van hun onderwijs de analyse van prestaties van leerlingen
- De leraar stemt de instructie af op verschillen tussen leerlingen
- De leraar stemt de verwerking af op verschillen tussen leerlingen.

HET ICALT-OBSERVATIE-INSTRUMENT⁵¹

Het ICALT-instrument is een instrument ontwikkelt door onderwijsinspecties van verschillende landen in Europe. Het is een observatie-instrument dat in kaart brengt hoe het pedagogisch-didactisch handelen van leraren zich ontwikkelt. Het richt zich op waarneembaar gedrag in de volgende domeinen:

- een veilig en stimulerend leerklimaat,
- efficiënte lesorganisatie,
- duidelijke en gestructureerde instructie,
- intensieve en activerende les,
- afstemming van instructie/verwerking op verschillen,
- aanleren van leerstrategieën en betrokkenheid van leerlingen.

Het instrument kan scholen derhalve ondersteunen bij het in kaart brengen van algemeen didactische vaardigheden (basisvaardigheden) en differentiatievaardigheden (complexe vaardigheden) van leraren. Leraren worden geobserveerd en op basis daarvan krijgen zij feedback op hun handelen in de groep. Deze feedback kunnen zij gebruiken om zichzelf verder te ontwikkelen.

3.3 BELEIDSCONTEXT

3.3.1 SECTORAKKOORD VO 2013-2017

Een belangrijke ambitie in het Sectorakkoord VO is:

Ambitie 1: Uitdagend onderwijs voor elke leerling

Scholen gaan nóg beter om met verschillen tussen leerlingen. De individuele talenten van leerlingen staan centraal. De structuur volgt de leerling en niet andersom. Leerlingen worden uitgedaagd, in alle schoolsoorten en op alle niveaus. Alles is erop gericht dat elke leerling optimaal presteert en zijn eigen talenten ontwikkelt. Meer differentiatie in de klas is en opbrengstgericht werken zijn daarbij essentiële middelen om deze ambitie te realiseren.

Concrete afspraken uit het sectorakkoord zijn:

- In 2020 beheersen alle leraren in het vo de algemeen didactische vaardigheden (basisvaardigheden) en de differentiatievaardigheden (complexe vaardigheden)
- In 2020 beschikken alle leraren over voldoende basiskennis en -vaardigheden op het gebied van ICT en e-didactiek.
- Besturen en schoolleiders zorgen ervoor dat met elk personeelslid jaarlijks een functioneringsgesprek wordt gevoerd waarin tijd, geld en wijze van professionalisering wordt vastgesteld. In het functioneringsgesprek worden met leraren ook afspraken gemaakt over de beheersing en ontwikkeling van de differentiatievaardigheden (complexe vaardigheden).
- Alle VO-scholen werken in 2020 opbrengstgericht, dat wil zeggen dat scholen planmatig en systematisch werken aan de verbetering van hun opbrengsten.

3.3.2 BEKWAAMHEIDSEISEN

Door de beroepsgroep leraren zijn bekwaamheidseisen opgesteld die door het ministerie zijn vastgesteld.⁵² De bekwaamheidseisen maken onderdeel uit van de omschrijving van het beroep leraar, dit is een van de drie onderdelen van de professionele keten van het beroep leraar (zie ook hoofdstuk 2. 'Algemene informatie'). Hoewel elke school daarin eigen accenten kan leggen, zijn in dit verband vooral de vastgelegde bekwaamheidseisen op het aspect vakinhoudelijke & didactische component van belang: zorgen voor een krachtige leeromgeving en bevorderen van het leren. Een leraar in het VO en de bve die vak- en beroepsinhoudelijk en didactisch competent is:

- stemt leerinhouden en zijn doen en laten af op de leerlingen/deelnemers en houdt rekening met individuele verschillen;
- bepaalt met de leerling diens (individuele) leertraject;
- motiveert leerlingen voor hun leer- en werktaken en daagt hen uit er het beste van te maken en helpt hen ze met succes af te ronden;
- leert leerlingen/deelnemers leren en werken, ook van en met elkaar, om o.a. hun zelfstandigheid te bevorderen.

De hiervan afgeleide bekwaamheidseisen en indicatoren zijn zodanig geformuleerd dat de leraar kennis moet hebben van de verschillende leerinhouden, leertheorieën, (vak- en beroeps) didactiek en didactische hulpmiddelen, zodat het onderwijs al naar gelang de omstandigheden en leerlingen/deelnemers kan worden ontworpen en ingezet. Het is de taak van de leraar om te voldoen aan deze bekwaamheidseisen. De school en de schoolleiding dienen een kader te ontwikkelen (beleid te voeren, faciliteiten in te zetten) waarbinnen de leraar deze vaardigheden kan onderhouden (professionalisering), dienen erop toe te zien (gesprekscyclus) dat deze vaardigheden aanwezig zijn en blijven en dienen zorg te dragen voor verdere ontwikkeling.

3.4 BESTAANDE INITIATIEVEN

Deze initiatieven kunnen uw school ondersteunen in de ontwikkeling als professionele schoolorganisatie.

Doorbraakproject onderwijs

<https://www.doorbraakonderwijsenict.nl/>

Het doorbraakproject Onderwijs & ICT is een samenwerkingsverband tussen PO-raad, VO-raad, ministerie van Economische zaken en ministerie van OCW. Het doorbraakproject Onderwijs & ICT heeft tot doel om belemmeringen weg te nemen in ICT-gebruik, zodat ICT nog slimmer, efficiënter en op grotere schaal inzetbaar wordt. Het doel van het project is om in 2017 scholen beter in staat te stellen met ICT en digitaal lesmateriaal te werken, zodat leerlingen het maximale uit hun talenten kunnen halen. Door vraag en aanbod van school en aanbieder bij elkaar te brengen wordt deze ambitie bereikt.

Steunpunt Opleidingsscholen

<http://www.steunpuntopleidingsscholen.nl>

‘Steunpunt Opleidingsscholen’ ondersteunt (academische) opleidingsscholen – als samenwerkingsverband van schoolbesturen, scholen en lerarenopleidingen – bij het versterken van onderlinge samenwerking en kennisuitwisseling. Een steunpunt van, voor en door opleidingsscholen dat bijdraagt aan de professionalisering van leraren, de ontwikkeling van scholen en het versterken van schoolbesturen in het primair en voortgezet onderwijs.

Leerling2020

www.leerling2020.nl

Dit is onderdeel van het doorbraakproject Onderwijs & ICT. Met het project ondersteunt de VO-raad scholen bij de verdere ontwikkeling van gepersonaliseerd leren in de eigen school. Leerling2020 biedt diverse activiteiten, bijeenkomsten en vormen van ondersteuning aan. Scholen kunnen onder andere deelnemen aan leerlabs. Elk leerlab heeft zijn eigen onderwerp/vraag.

Leraar24

www.leraar24.nl

Leraar24 is een website van, voor en door leraren. Leraar24 richt zich op de ondersteuning van leraren bij het uitoefenen van hun beroep. Leraar24 biedt kennis en informatie over talloze thema's en vraagstukken die aansluiten bij het beroep van leraar. Elk thema is uitgewerkt in informatieve video's die samen met verdiepende informatie een rijk dossier vormen. Ook het thema differentiatie komt aan bod. Leraar24 wordt gedragen door drie organisaties: de Onderwijscoöperatie, NTR en Kennisnet.

4. AAN DE SLAG

Wat betekent dit alles voor u bestuurder of HRM-/P&O-adviseur? Welke vragen stelt u zichzelf en elkaar? Hoe gaat u aan de slag met SHRM en dit thema? Welke visie en doelen heeft uw school? En hoe kunt u die doelen realiseren?

Om de situatie op uw eigen school te verkennen, zijn hieronder vier fasen toegelicht. Per fase krijgt u verschillende vragen en hulpmiddelen/tips. Door het beantwoorden van deze vragen en gebruiken van de hulpmiddelen/tips krijgt u inzicht en handvatten.

U kunt zelf bepalen welke fasen u doorloopt en welke vragen u relevant vindt en beantwoordt. Er is niet één beste route om met het thema aan de slag te gaan, u stippelt uw eigen route uit. Dit is ook afhankelijk van welke rol u inneemt binnen de organisatie.

De vier fasen:

1. Ontdek

- A. Visie en doelen
- B. In kaart brengen van de huidige, de gewenste situatie en de verschillen
- C. Prioriteiten en nieuwe doelen

2. Kies

- A. Aanknopingspunten SHRM-beleid
- B. SHRM-interventies en het AMO-model

3. Doe

- A. Opstellen implementatieplan
- B. Implementatie SHRM-beleid

4. Ga door

Elke fase is op dezelfde wijze ingedeeld en kent de volgende onderdelen:

- **Doel:** Hier wordt het doel van de fase kort toegelicht.
- **Vragen:** Hier vindt u enkele vragen waarmee u de betreffende fase kunt concretiseren en uitvoeren. Niet alle vragen zullen relevant of nieuw zijn voor uw school. U bepaalt uiteraard zelf welke vragen u beantwoordt. De vragen zijn vooral bedoeld om te inspireren, dieper inzicht te krijgen in dit thema en de relatie te leggen met andere relevante thema's en SHRM-vraagstukken. En mogelijk om de thema's te agenderen in uw organisatie. Zo kunt u de regie voeren en invulling geven aan SHRM-beleid.
- **Resultaat en reflectie:** Hier kijkt u terug op de fase, u analyseert resultaten en de vragen die u hebt ingevuld. U gaat na of de fase volledig is uitgevoerd of dat bijstelling nodig is.

4.1 ONTDEK

DOEL VAN DEZE FASE

In deze cruciale fase brengt u visie en doelen in beeld. U gaat na wat de uitgangssituatie en gewenste situatie van uw school is bij dit thema. Deze fase bestaat uit vier onderdelen:

- A. Visie en doelen van de school
- B. In kaart brengen van de huidige situatie, de gewenste situatie en de verschillen
- C. Prioriteiten en nieuwe doelen

Dialogoog: in deze fase is dialoog met betrokkenen van belang. Ga een dialoog en een verdere verkenning aan met uw collega's over de huidige situatie en de gewenste situatie, de bereikte resultaten tot dusver, de gevolgde aanpak en de verschillende rollen. Welke inzet vragen jullie doorgaans van elkaar?

HULPMIDDEL: SPIEGEL PERSONEEL EN SCHOOL (<https://personeelenschool.nl/>)

De Spiegel Personeel en School faciliteert besturen en scholen bij het krijgen van inzicht in de staat van hun SHRM-beleid en doet aanbevelingen over de (verdere) versterking daarvan. De Spiegel bestaat uit gebruiksvriendelijke vragenlijsten, die worden ingevuld door verschillende geledingen binnen de school zoals directie, P&O- en HRM-medewerkers, teamleiders, leraren en OOP-ers. De uitkomst is een rapportage die inzicht geeft hoe medewerkers het SHRM-beleid binnen uw schoolorganisatie ervaren. Daarnaast geeft de Spiegel een breed en diepgravend inzicht in de actuele staat van het SHRM-beleid op school, de uitvoering daarvan en mogelijke verbeteringen.

HULPMIDDEL: SCHOOLFIE (<http://www.schoolfie.nl/>)

Een zelfevaluatie-instrument dat u inzicht geeft in het leerklimaat in uw school. Hoe ambitieus is uw leerklimaat? De Schoolfie kan ingevuld worden door verschillende doelgroepen: OOP-ers, schoolleiders, teamleiders, leraren, mentoren, leden van zorgteams, ouders en leerlingen. De uitkomsten van de Schoolfie kunt u gebruiken om gerichte ambities en ontwikkelingsvragen te formuleren voor het verder realiseren en versterken van het leerklimaat in de school. U kunt de Schoolfie gebruiken als eerste aanzet voor een collegiale visitatie. Het belangrijkste uitgangspunt voor de visitatie is de eigen ontwikkelingsvraag. Op welk vlak wilt u zich met de school ontwikkelen, zodat de onderwijskwaliteit (nog) sterker wordt? En hoe kunt u dit bereiken? Die ontwikkelingsvraag formuleert u met de Schoolfie.

4.1.1 FASE 1A VISIE EN DOELEN VAN DE SCHOOL**DOEL VAN DEZE DEELFASE**

Deze deelfase heeft als doel om het thema richtinggevend en kaderstellend in beeld te brengen in uw eigen school. In deze fase gaat het erom de strategische visie en doelen van de school, de HRM-doelen en de doelen voor differentiëren te omschrijven.

VISIE EN DOELEN VAN ONDERWIJSORGANISATIES

Afhankelijk van de situatie (schooltype, locatie, schoolleiding, leerlingen, leraren e.d.) formuleren onderwijsorganisaties hun visie. Wat voor organisatie willen ze zijn? Wat willen ze bereiken? Die visie past bij de opdracht van de school, namelijk onderwijs verzorgen. Voor de hand liggende ambities zijn: onderwijs van hoge kwaliteit en goed werkgeverschap. Andere ambities zijn bijvoorbeeld: lerende organisatie zijn, bijdragen aan het oplossen van achterstandsproblematiek, de leerling in al zijn facetten centraal stellen, een leef-, leer- en werkgemeenschap zijn, een excellente school of een school voor excellente leerlingen zijn en zorgen voor de loopbaan en ontwikkeling van het personeel.

Wezenlijk voor SHRM is dat doelen die de school zich stelt, uitgangspunt zijn van het personeelsbeleid en dat het personeelsbeleid zo wordt uitgewerkt dat het gericht is op het realiseren van die doelen. De organisatie doelen kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op: de kwaliteit van het verzorgde onderwijs, de school als sterk merk, goed werkgeverschap, het functioneren van de organisatie en externe verantwoording aan belanghebbenden (transparantie). Afgeleid van de organisatie doelen kunnen de doelen op het gebied van SHRM worden geformuleerd.

ADVIES: FORMULEER DOELEN CONCREET EN DUIDELIJK

Het is belangrijk om doelen voldoende concreet en duidelijk te formuleren. Alleen als de school haar doelen concreet maakt, kunnen leraren bespreken wat elk van die doelen voor hen betekent en hoe ze kunnen nagaan in welke mate ze het bereiken. De koppeling met het personeelsbeleid kan worden gemaakt door telkens de vraag te bespreken wat leraren nodig hebben om de geformuleerde opbrengsten te realiseren.

VRAGEN OVER VISIE EN HRM-DOELEN

- Wat is de strategische visie van uw school? Is in uw visie aandacht besteed aan de organisatie als geheel, de medewerkers en de leerlingen?
- Is de strategische visie van uw organisatie helder? Is die visie in een enkele zin te vatten?
- Zijn de volgende zaken expliciet gemaakt:
 - identiteit en bestaansrecht;
 - normen, waarden en overtuigingen;
 - ambities op de lange termijn?
- Is de strategische visie van uw organisatie bekend bij de schoolleiding en bij alle medewerkers? En waaruit blijkt dat in de praktijk?
- Komt de visie tegemoet aan de behoeften van medewerkers, ouders, leerlingen en andere stakeholders? En hoe weet u dat?
- Wat zijn de HRM-doelen van uw organisatie?
- Zijn de schoolleiding en alle medewerkers op de hoogte van de HRM-doelen van de organisatie?
- Hoe en waar worden die HRM-doelen expliciet benoemd en in de praktijk gebracht?

VRAGEN OVER DOELEN VOOR DIFFERENTIATIE

- Hoe past differentiatie binnen de visie en SHRM-doelen van de school?
- Hoe draagt differentiatie bij aan realiseren van deze SHRM-doelen van de school?
- Is differentiatie een aandachtspunt van uw school? Waarom wel/niet?
- Wat zijn de concrete doelen van de organisatie op gebied van differentiatie?
- Wat zijn verwachte effecten van differentiatie??

RESULTAAT EN REFLECTIE

Na deze deelfase heeft u in beeld wat de visie en doelen van de school zijn, waarom uw school differentiatie hand neemt en wat uw school daarmee wil bereiken. Dat biedt perspectief om ermee verder te gaan of het anders te (gaan) doen. Welke conclusies trekt u na deze deelfase?

4.1.2 FASE 1B IN KAART BRENGEN VAN DE HUIDIGE SITUATIE, DE GEWENSTE SITUATIE EN DE VERSCHILLEN

DOEL VAN DEZE DEELFASE

In deze deelfase wordt de situatie van de school meer gedetailleerd in kaart gebracht. Het gaat om het in kaart brengen van de huidige situatie, de gewenste situatie en de verschillen daartussen. Daarbij spelen interne en externe factoren een rol. Belangrijke bronnen zijn onder andere managementinformatie en de gesprekken met leraren en teamleiders in de school.

Dialogoog: Ga de dialoog met betrokkenen aan, niet alleen om input te verkrijgen voor de analyse en uitkomsten te checken. Maar ook om vervolgstappen te kunnen zetten (zoals de ontwikkeling van interventies en het aanscherpen van doelen) en draagvlak te creëren.

OPTIE: VERGELIJK UW SCHOOL MET ANDERE SCHOLEN VIA 'SCHOLEN OP DE KAART'

www.scholenopdekaart.nl

Op deze site van de VO-raad en Kennisnet is veelzijdige informatie te vinden over scholen en kunnen scholen vergeleken worden. De VO-raad zorgt er bijvoorbeeld voor dat ieder jaar het percentage bevoegd gegeven lessen op de site verschijnt, zodat scholen zich kunnen verantwoorden over het aantal onbevoegd gegeven lessen. Besturen krijgen door terugkoppeling een goed beeld van de situatie per afdeling. Scholen hebben de mogelijkheid correcties door te geven en de situatie op hun school toe te lichten.

VRAGEN OVER DE HUIDIGE SITUATIE, GEWENSTE SITUATIE EN DE VERSCHILLEN DAARTUSSEN

Wilt u concreter op de materie ingaan? Om de huidige situatie, de gewenste situatie en de verschillend daartussen in beeld te brengen kunt u gebruik maken van Tabel 6 en Tabel 7.

Kies een aantal van de vragen. Breng vervolgens in kaart:

1. De huidige situatie: hierbij kunt u gebruik maken van voorgenoemde bronnen.
2. De gewenste situatie: probeer na te gaan wat voor uw school *realistisch en haalbaar* is en houdt rekening met interne en externe factoren
3. De verschillen: Spiegel de huidige, de gewenste situatie en bepaal de verschillen. Ga vervolgens na of en zo ja welke actie nodig is.

SCENARIO'S

Hieronder schetsen we twee scenario's die zich kunnen voordoen.

1. U ontdekt dat het verschil tussen de huidige situatie en de gewenste situatie klein is. Uw school is al goed op weg, de gewenste situatie is al (bijna) bereikt. U concludeert dat er weinig of geen acties nodig zijn. Dat is prima, het gaat goed zoals het gaat.
Tip: ga na of en zo ja welke acties nodig zijn om de gewenste situatie te behouden of versterken.
2. U ontdekt dat het verschil tussen de huidige situatie en de gewenste groot is. Uw school heeft nog een lange weg te gaan, de gewenste situatie is nog (lang) niet bereikt. U concludeert dat er veel acties nodig zijn.
Tip: ga na welke acties mogelijk, realistisch en haalbaar zijn. Stel prioriteiten.

VRAGEN OVER INVLOED VAN OVERIG BELEID OP DIFFERENTIATIE

- Wat is de invloed van overig HRM-beleid op differentiatie? Denk daarbij bijvoorbeeld aan wervings- en selectiebeleid, aanstellingsbeleid, beleid rond functioneren, beoordelen en professionaliseren, ziekteverzuimbeleid, arbobeleid, loopbaan- en mobiliteitsbeleid en financieel beleid.
- Wat is de invloed van beleid rondom de andere thema's (meer differentiatie in de klas, ICT-vaardigheden en e-didactiek, begeleiding startende leraren, bevoegd aan de slag, meer masteropgeleide leraren)? Hoe verklaart u dat?
- Wat versterkt het behalen van doelen voor differentiatie? Hoe verklaart u dat?
- Wat verzwakt het behalen van doelen voor differentiatie? Hoe verklaart u dat?

Tabel 6. Verkenning interne en externe situatie

	Huidige situatie	Gewenste situatie	Verschil, actie nodig? Zo ja, welke?
INTERNE SITUATIE:			
Hoe wordt HRM-beleid in de school ingezet om de gestelde doelen op het gebied van differentiatie te bereiken?			
Wordt dit beleid in elke laag van de organisatie gedragen?			
Voert u de dialoog over dit thema? Op welk(e) niveau(s)?			
Welke HRM-investeringen worden er gedaan? Denk hierbij aan tijd, geld, ruimte, roosters, hulpmiddelen.			
Welke actoren spelen een rol bij de inzet van HRM-interventies en -activiteiten? ^{VIII}			
Hoe zijn leerlingen betrokken bij deze HRM-interventies en -activiteiten?			
EXTERNE SITUATIE:			
Welke wetgeving, akkoorden en afspraken gelden er op gebied van differentiatie? In hoeverre wordt hier rekening mee gehouden?			
Wat is de relatie met de opleidingen, scholen en partners in uw regio?			
Welke kennisdeling is er met andere scholen en partners over het thema?			
Welke faciliteiten zijn er buiten de school waar leraren gebruik van kunnen maken? Wordt hier gebruik van gemaakt?			
Wat is het aanbod aan opleidingen in de regio? Wordt hier gebruik van gemaakt?			

Tabel 7. Verkenning van het thema

	Huidige situatie	Gewenste situatie	Vershil, actie nodig? Zo ja, welke?
IN KAART BRENGEN			
Hoeveel (procent van de) leraren werken al gedifferentieerd en opbrengstgericht?			
Welke leraren werken voldoende gedifferentieerd en opbrengstgericht, welke niet?			
In welke teams/secties komt dit voor?			
VERDIEPING			
Zijn op individueel, sectie- en organisatieniveau de competenties/ bekwaamheden in beeld?			
Wat zijn de resultaten van differentiatie en opbrengstgericht werken?			
Zijn er leraren(-teams) in de school die scholing nodig hebben omdat zij nog niet goed genoeg functioneren?			
Zijn er op school voldoende (goede) begeleiders aanwezig die leraren ondersteunen bij differentiatie en opbrengstgericht werken?			
Kunnen leidinggevendenden/teamleiders vormen van differentiatie goed aansturen?			
Welke groepen of individuen zijn niet gemotiveerd? Wat zijn de redenen daarvoor?			
VERBREDING			
Heeft de school specifiek beleid/ doelen geformuleerd en geïmplementeerd voor differentiatie in de klas? (op niveau van de organisatie, de medewerkers en de leerlingen?)			
Zijn daar middelen voor vrijgemaakt?			
Hoe draagt de manier waarop u omgaat met differentiatie bij aan de realisatie van de bredere SRHM-doelstellingen?			
Hoe is de samenhang met de andere SHRM-thema's van de handreikingen? ^{ix}			

KNELPUNTEN

Met de volgende vragen brengt u drempels bij differentiatie in beeld. Scholen ervaren verschillende (combinaties van) knelpunten die hieraan ten grondslag liggen. Deze knelpunten kunnen gelegen zijn in de interne en/of externe context. De volgende vragen en checklist knelpunten kunnen u helpen de knelpunten in kaart te brengen.

VRAGEN OVER KNELPUNTEN

- Welke knelpunten doen zich voor in onze school? Zie ook checklist knelpunten
- In welke mate zijn deze knelpunt voor ons een (urgent) probleem?
- Heeft u zicht op waarom deze knelpunten zich voordoen?
- Wat kunt u zelf doen om deze knelpunten te verhelpen?

HULPMIDDEL: CHECKLIST KNELPUNTEN

Hieronder volgt een aantal mogelijke knelpunten. Let wel: dit overzicht is niet volledig, er kunnen in uw school dus andere knelpunten zijn. Denk hier dus goed over na. Per knelpunt kunt u zichzelf de volgende vragen stellen:

- Doet dit knelpunt zich voor in onze school?
- In welke mate vormt dit knelpunt een (urgent) probleem?
- Waarom doet het knelpunt zich voor?
- Wat kunt u zelf doen om het knelpunt te verhelpen?

MOGELIJKE KNELPUNTEN:

- Onvoldoende mogelijkheden voor leraren om vaardigheden op gebied van differentiëren en opbrengstgericht te werken te leren
- Doelen voor differentiatie en opbrengstgericht werken zijn niet voor iedereen in beeld
- Leraren zijn onvoldoende in staat gedifferentieerd te werken
- Leraren zijn onvoldoende opbrengstgericht te werken
- Op team-/sectieniveau wordt onvoldoende gedifferentieerd
- Op team-/sectieniveau wordt onvoldoende opbrengstgericht gewerkt
- Resultaten van differentiatie en opbrengstgericht werken zijn onvoldoende in beeld
- Belemmeringen in de organisatie voor differentiatie zijn onvoldoende in beeld
- Belemmeringen in de organisatie voor opbrengstgericht werken zijn onvoldoende in beeld

STAKEHOLDERS

Om de strategische ambities en doelstellingen van de school te kunnen waarmaken, is het belangrijk dat schoolorganisaties weten wie de interne en externe stakeholders zijn. En wat hun belangen en invloeden zijn, en of in hoeverre ze betrouwbaar zijn. De hieronder volgende vragen en stakeholder matrices kunnen u daarbij helpen.

Waarom is de dialoog met stakeholders van belang?

Bestuurders in het onderwijs hebben te maken met een omgeving die eisen stelt aan de schoolorganisatie (waaronder doelstellingen geformuleerd in het sectorakkoord). Tegelijkertijd is draagvlak nodig voor de veranderingen en vernieuwingen die doorgevoerd moeten worden. Ontwikkeling en verandering hebben een grotere kans van slagen als de meest belanghebbenden, de stakeholders, er op de een of andere wijze bij worden betrokken. Zo wordt expertise benut, draagvlak en loyaliteit gecreëerd en worden problemen achteraf voorkomen.⁵³ Vooral schoolorganisaties die in staat zijn om relaties te leggen, betrokkenheid van stakeholders te ontwikkelen, weerstanden te voorkomen en optimaal gebruik te maken van hun inbreng hebben perspectief.⁵⁴

Vanuit hun belangen kunnen stakeholders invloed uitoefenen op het beleid en de activiteiten van het bestuur en de schoolorganisatie en andersom. Bewustwording bij schoolorganisaties van de belangrijkste stakeholders in relatie tot het strategisch beleid van het bestuur, de schoolorganisatie en de doorvertaling daarvan in tactisch en operationeel beleid, is essentieel. Het geeft inzicht in risico's en kansen waarmee het bestuur en de schoolorganisatie te maken krijgen en helpt om onderwijs te ontwikkelen dat relevant is voor leerlingen en de omgeving.

VRAGEN OVER STAKEHOLDERS

- Welke interne stakeholders zijn betrokken bij het behalen van gestelde doelen? (bijvoorbeeld bestuur, leidinggevenden, adviseur(s) op het gebied van onderwijskwaliteit, HR, OOP-medewerkers en medezeggenschap)? Wat is hun rol?
- Welke externe stakeholders zijn betrokken bij het behalen van gestelde doelen? (bijvoorbeeld de gemeente, de provincie, de winkeliersvereniging, stagebedrijven, de vakbond, de Inspectie van het Onderwijs)? Wat is hun rol?
- Welke ideeën hebben de verschillende stakeholders over uw organisatie en over het SHRM-thema?
- Hoe groot is het belang van de stakeholders?
- Hoe groot is de invloed van de afzonderlijke stakeholders?
- Wat is de toegevoegde waarde voor schoolorganisaties om specifieke stakeholders te betrekken?
- Welke specifieke kennis heeft de stakeholder over differentiatie?
- Welke invloed/relaties heeft de stakeholder met het oog op differentiatie?

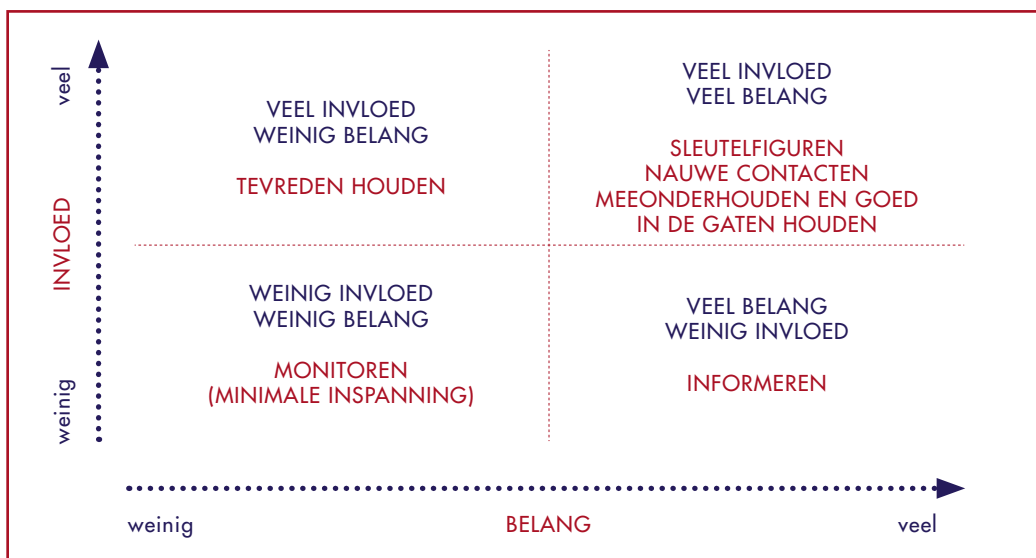
TIP: MAAK EEN STAKEHOLDERANALYSE

Om inzichtelijk te maken welke stakeholders er zijn en wat hun rol is kunt u een stakeholderanalyse maken. In een stakeholderanalyse wordt het speelveld van belanghebbenden rond een organisatie of project vastgesteld en beschreven. De stakeholderanalyse is een manier om stakeholders te identificeren en het belang/de invloed/de macht van de verschillende stakeholders te bepalen.

Stakeholdermatrix – invloed en belangen

Een handige vorm om stakeholders in kaart te brengen is een stakeholdersmatrix waarin direct de belangen en invloed van de verschillende betrokkenen is aangegeven in Figuur 4. U ziet welke acties nodig zijn om de relatie met die stakeholder te benutten.

Figuur 4. Stakeholdermatrix: belang en invloed (omvang)



Tegenstrijdige of gelijke belangen?

Soms zijn de belangen en doelstellingen van uw stakeholders echter strijdig met de doelstellingen van uw organisatie of project.

Om uw strategische ambities en doelstellingen te kunnen waarmaken, kunnen samenwerking en coalities nodig zijn. Inzicht in de daaraan verbonden kansen en risico's is essentieel. Want een stakeholder is niet vanzelfsprekend een relatie die hetzelfde doel nastreeft of dezelfde (maatschappelijke) ambities heeft. Wanneer u de samenwerking aangaat of moet onderhandelen, is een volgend overzicht van betrouwbaarheid en belangen zeer bruikbaar (Figuur 5)⁵⁵

Figuur 5. Stakeholdersmatrix: afstemming van belangen en betrouwbaarheid

	BELANGEN GELIJK	BELANGEN ONBEKEND	BELANGEN NIET GELIJK
WEL BETROUWBAAR	Vriend	Twijfelaar	Opponent
NIET BETROUWBAAR	Coalitiegenoot	Opponent	Vijand

Vragen die u kunt stellen:

- Hoe gaat u om met de verschillende stakeholders en houdt u ze aangesloten bij uw organisatie?
- Hoe zijn de belangen verdeeld en hoe groot is de invloed/de macht van de verschillende partijen?
- Welke stakeholder(s) zijn de sleutelfiguren voor uw organisatie of project?

RESULTAAT EN REFLECTIE

Na afronding van deze deelfase heeft in kaart wat de huidige situatie is, de gewenste situatie en wat te overbruggen verschillen zijn. Ook weet u wat de knelpunten zijn, en wat de invloed van stakeholders.

4.1.3. FASE 1C PRIORITEITEN EN NIEUWE DOELEN

DOEL VAN DEZE DEELFASE

Deze deelfase gaat terug naar het bepalen van de doelen van SHRM in de context van de school. Het gaat in feite om het aanscherpen van de doelen voor differentiatie. In deze fase gaan we uit van factoren die de school zelf kan beïnvloeden. Het kan hierbij helpen om terug te blikken naar geformuleerde visie en doelen (1A) en de analyse van huidige situatie, gewenste situatie en de verschillen (1B). Het thema past in een breder SHRM-beleid/professionaliseringsbeleid. In deze fase brengen we de thema's weer in samenhang in beeld.

Dialogoog: In deze fase is dialoog van belang. Dialoog over wat de nieuwe prioriteiten zijn en waarom. Het voeren van de dialoog creëert draagvlak en ondersteunt de bewustwording van het belang daarvan.

IEDERE SCHOOL EIGEN KEUZES

Het gaat er bij SHRM nadrukkelijk om dat de school eigen keuzes per thema maakt, in relatie tot andere thema's en het SHRM-beleid. Elke school zal immers andere keuzes maken ten aanzien van de ambitie, het tempo in het behalen van de ambitie, korte- versus langetermijn doelen en de plek die het thema inneemt binnen strategisch HRM.

ONDERSTEUNING: EXPERTS INSCHAKELEN

Indien u meer wilt weten over het thema, de mogelijkheden om aan de slag te gaan met het thema en SHRM-interventies kunt u bijvoorbeeld contact opnemen met experts van de VO-raad.

Stap 2 heeft een uitgebreid netwerk op het gebied van onder meer dit thema en faciliteert vraag-gerichte ondersteuning. Is er bijvoorbeeld binnenkort een teamdag op uw school? Of wilt u een expert op bezoek die concrete tips geeft over het thema? Neem dan contact op met Stap 2. Er zijn geen kosten verbonden aan het inschakelen van experts. <https://www.vo-raad.nl/artikelen/102>

VRAGEN OVER PRIORITEITEN EN NIEUWE DOELEN

- Is op basis van de analyse aanpassing of aanscherping van de voorlopig geformuleerde doelen nodig?
- Zo ja, wat zijn dan de (aangepaste) concrete doelen op het gebied van differentiatie? Denk daarbij aan een korte en lange termijn.
- Wat zijn de opbrengsten uit de dialoog over differentiatie? Welke opbrengsten zijn urgent?
- Welke aanpassingen zijn nodig in overig SHRM-beleid zodat het samenhangend SHRM-beleid het behalen van de nieuwe doelstellingen bevordert?
- Welke mogelijkheden zijn er om gericht de gesignaleerde knelpunten op te heffen?
- Welke mogelijkheden zijn er om gericht de gesignaleerde kansen te benutten?

RESULTAAT EN REFLECTIE

Na deze deelfase heeft u eventuele aanpassingen gedaan in doelen en prioriteiten op basis van de gemaakte analyse. De uitkomst van de drie deelfasen biedt input voor het bepalen van SHRM-beleid en interventies. Betrokkenheid en draagvlak van alle actoren is van essentieel belang om de navolgende fasen te laten slagen. Welke conclusies trekt u op basis van het doorlopen van de drie deelfasen?

4.2 KIES

DOEL VAN DEZE FASE

In deze fase gaan we verder in op de mogelijkheden om de doelen te bereiken. Er is niet één beste aanpak. Het doel is om de variatie in beeld te brengen zodat u uit enkele opties kunt kiezen. Het kan zijn dat één enkele beleidsaanpassing voldoet, maar het is ook mogelijk dat de doelen eerder en beter worden bereikt door een combinatie van beleid, SHRM-interventies en activiteiten.

Deze fase bestaat uit twee deelfasen: twee verschillende methoden om meer inzicht te krijgen in mogelijk SHRM-beleid en -interventies en een verantwoorde keuze te maken daaruit. De methodes kunt u afzonderlijk of gecombineerd gebruiken.

- A. U krijgt een aantal mogelijke aanknopingspunten voor SHRM-beleid aangereikt geclusterd rond vier onderwerpen. U kunt kiezen welke aanknopingspunten u (mogelijk) gaat gebruiken binnen uw school.
- B. U kunt aan de hand van het AMO-model gerichte SHRM-interventies kiezen die u (mogelijk) gaat inzetten binnen uw school.

Dialoog: Ook in deze fase is de dialoog met betrokken actoren nodig. Dialoog over de keuze van HRM-activiteiten en -interventies en om draagvlak te creëren.

ONDERSTEUNING: SPREEK EENS MET EEN LEDENADVISEUR OF THEMA-EXPERT

Regiocoördinatoren kunnen u verbinden met ledenadviseurs of thema-experts. Een ledenadviseur is een collega-schoolleider die voor u fungeert als sparring partner, een ervaringsdeskundige met wie u in gesprek kunt gaan over de ontwikkeling van een professionele schoolorganisatie. Aan thema-experts kunt u gerichte vragen stellen over thema's en tools. De regiocoördinator schakelt de beste expert in voor uw vraag.

4.2.1 FASE 2A AANKNOPINGSPUNTEN VOOR SHRM-BELEID

DOEL VAN DEZE DEELFASE

Er zijn diverse aanknopingspunten voor SHRM-beleid denkbaar op het gebied van differentiatie. Een aantal van deze aanknopingspunten is weergegeven in Figuur 6. De aanknopingspunten zijn als voorbeeld geclusterd rondom vier SHRM-onderwerpen. Om na te gaan welke (combinatie van) aanknopingspunten toepasbaar zijn binnen uw school kunt u bij elk aanknopingspunt nagaan:

1. de verwachte impact, ofwel bijdrage aan beoogde opbrengsten (groot of klein);
2. de slagingskans/haalbaarheid (groot of klein).

Aanknopingspunten voor SHRM-beleid die hoog scoren op beide indicatoren, zullen naar alle waarschijnlijkheid meer succes hebben dan aanknopingspunten die laag scoren op een of beide indicatoren. De onderstaande vragen helpen u een keuze te maken voor aanknopingspunten die u mogelijk wilt gebruiken binnen uw schoolorganisatie.

TIP: KIES AANKNOPINGSPUNTEN DIE EFFECTEN SORTEREN OP MEERDERE THEMA'S IN HET SAMENHANGEND STRATEGISCH SHRM-BELEID

Hiervoor verwijzen we terug naar Tabel 1 die duidelijk maakt hoe de vijf thema's – meer differentiatie in de klas, ICT-vaardigheden en e-didactiek, begeleiding startende leraren, bevoegd aan de slag en meer masteropgeleide leraren – in breder perspectief geplaatst kunnen worden. De thema's gaan immers allemaal over professionalisering en maken integraal onderdeel uit van een samenhangend strategisch SHRM-beleid. De tabel geeft per thema aan welke mogelijke aanknopingspunten voor SHRM-beleid er zijn om gewenste effecten op dat thema te behalen. Aanknopingspunten die voor meerdere thema's gelden, kunnen bij uitstek in samenhang en in onderlinge afstemming aangepakt worden.

OPLEIDING EN OPSCHOLING MASTEROPGELEIDE LERAREN CRUCIAAL

Opleiding en opscholing is cruciaal als het gaat om meer masteropgeleide leraren. Hoe kom je in contact met masteropgeleide leraren en hoe laat je hen onderzoek doen binnen de school? Een academische opleidingsschool is een goede manier om samen met andere scholen, universiteiten en hogescholen nieuwe leraren op te leiden in een academische/onderzoekende setting. Steunpunt Opleidingsscholen⁵⁶ ondersteunt (academische) opleidingsscholen – als samenwerkingsverband van schoolbesturen, scholen en lerarenopleidingen – bij het versterken van onderlinge samenwerking en kennisuitwisseling.

De opleidingsmogelijkheden voor leraren zijn groot. Laat de keuze niet alleen aan de docent over, maar zorg ervoor dat de direct leidinggevende zelf ook kennis heeft van relevante opleidingsmogelijkheden en van ervaringen die leraren hebben met die opleidingen. Veel specialistische, praktische kennis is te halen bij het CPION (zie www.c pion.nl). Een post-hbo-opleiding, een deel van een masteropleiding of een universitaire pre-master kunnen een opstap zijn voor een docent om zich verder te (laten) scholen.

VRAGEN OVER AANKNOPINGSPUNTEN SHRM-BELEID

- Welke (combinatie) van aanknopingspunten heeft de hoogste slagingskans?
- Welke (combinatie) van aanknopingspunten heeft de hoogste impact?
- Met welke (combinatie van) aanknopingspunten denkt u de beoogde doelen/effecten te kunnen realiseren?
- Hoe verhouden deze aanknopingspunten zich tot een samenhangend SHRM-beleid?
- Is het mogelijk om ook doelen op andere thema's te bereiken met deze aanknopingspunten?
- Hoe organiseert u de besluitvorming binnen de school en hoe geeft u vorm aan implementatie en communicatie die is gericht op draagvlak?

Figuur 6. Aanknopingspunten beleid geclusterd rond vier SHRM-onderwerpen

<p>WERVING EN SELECTIE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorkom het inzetten van onbevoegde leraren • Besteed in het selectieproces van leraren aandacht aan hun attitudes over en vaardigheden bij differentiëren en opbrengstgericht werken 	<p>SLIM ORGANISEREN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zorg voor voldoende faciliteiten en materiaal voor differentiatie en opbrengstgericht werken (ook ICT) • Stel doelen vast op het gebied van differentiatie en opbrengstgericht werken • Gebruik genormeerde toetsen om leerlingenresultaten te meten • Zorg voor monitoring (knelpunten, opbrengsten, cultuur, motivatie) • Gebruik resultaten van opbrengstgericht werken om het onderwijs te verbeteren
<p>OPLEIDING EN NASCHOLING</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stel professionaliseringsbeleid op dat is gericht op differentiëren en opbrengstgericht werken • Zorg voor begeleiding van leraren die moeite hebben met differentiëren en/of opbrengstgericht werken • Stimuleer leraren om zich te scholen in differentiëren en opbrengstgericht werken 	<p>SAMENWERKEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Extern: Bevorder uitwisseling van ervaringen in differentiatie en opbrengstgericht werken met teams van andere scholen • Intern: Stimuleer samenwerking en uitwisseling van ervaringen in differentiatie en opbrengstgericht werken • Bespreek de uitkomsten van opbrengstgericht werken en consequenties daarvan in teamvergaderingen

RESULTAAT EN REFLECTIE

Na deze exercitie heeft u er meer zicht op welke (combinatie van) aanknopingspunten toepasbaar zijn binnen uw school. U kunt bij elk aanknopingspunt nagaan wat de verwachte impact is (de bijdrage aan de beoogde opbrengsten) en hoe waarschijnlijk het is dat u slaagt in uw opzet. Ook bent u in staat de vijf thema's - meer differentiatie in de klas, ICT-vaardigheden en e-didactiek, begeleiding startende leraren, bevoegd aan de slag en meer masteropgeleide leraren - in breder perspectief te plaatsen. Welke combinatie van aanknopingspunten en thema's heeft u positief verrast? En welke combinatie baart u zorgen?

4.2.2 FASE 2B SHRM-INTERVENTIES EN HET AMO-MODEL

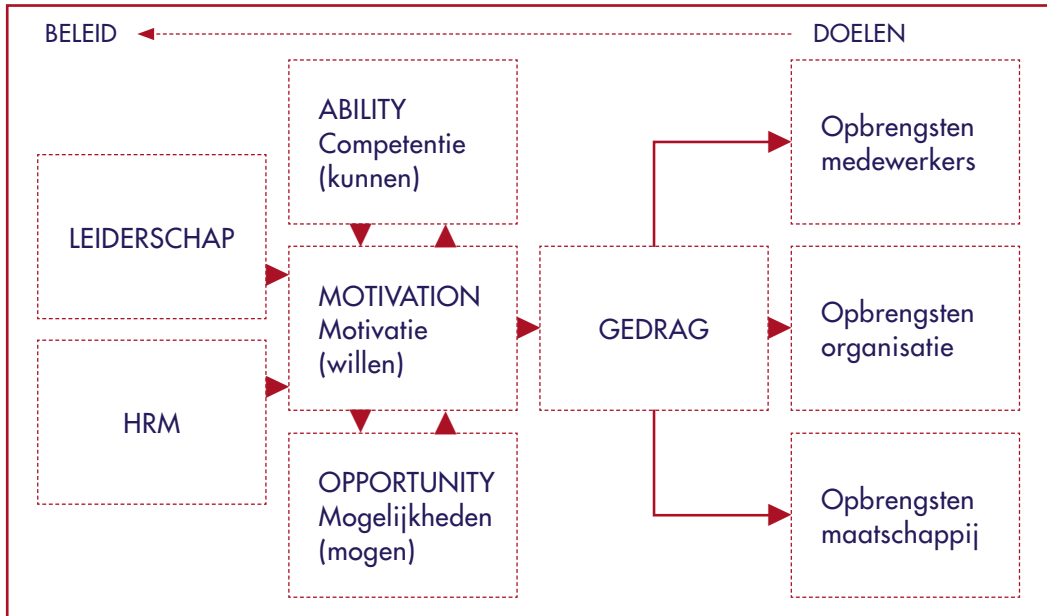
DOEL VAN DEZE DEELFASE

Deze fase gaat om het kiezen van gerichte SHRM-interventies. Goed onderwijs draait om de professionaliteit van leraren in het primaire proces. Met behulp van het AMO-model (Figuur 7) kunt u gericht SHRM-interventies kiezen om het professionele gedrag van leraren te stimuleren om zo gewenste opbrengsten te realiseren. U kunt daarbij de volgende fasen doorlopen:

1. Vaststellen doelen/opbrengsten op het niveau van respectievelijk de organisatie, de medewerkers en de leerlingen (zie ook fase 1)?
2. Welk professioneel gedrag van leraren is nodig om deze doelen/gewenste opbrengsten te realiseren?
3. Welke AMO-factoren hebben medewerkers nodig om het professionele gedrag te laten zien?
 - a. Welke bekwaamheden hebben medewerkers nodig (Abilities)?
 - b. Welke motivatie van medewerkers is van belang (Motivation)?
 - c. Welke ruimte/voorwaarden zijn van belang (opportunity)?
4. Welke SHRM-activiteiten kunnen voorzien in deze AMO-factoren?
5. Welk leiderschap vraagt dit van leidinggevenden?
6. Vormgeven van SHRM-beleid

Voor meer informatie over het AMO-model zie hoofdstuk 2 'Algemene informatie'.

Figuur 7. Het AMO-model



DE ROL VAN LEIDINGGEVENDEN IS CRUCIAAL

Leidinggevenden spelen een cruciale rol als *people managers*. People management is een combinatie van:

- SHRM-activiteiten (zoals het managen van mensen en werkprocessen); en
- uitvoerend leiderschap (individuele medewerkers ondersteunen bij hun dagelijks functioneren, welzijn, ontwikkeling en loopbaan)(bron 8,9)

Deze combinatie bepaalt de effectieve toepassing van SHRM in een organisatie. Zo beïnvloedt de leidinggevende vanuit zijn of haar rol de AMO-factoren van de leraar.

TIP: SLUIT U AAN BIJ EEN LEERNETWERK

Stap 2 faciliteert leernetwerken in de regio, die rondom een thema worden opgezet. In een leernetwerk zitten vijf tot tien scholen die van en met elkaar willen leren op thema's rondom het verbinden van onderwijskundige ambities in verhouding tot hun personele ambities. Dit alles gaat onder begeleiding van een procesbegeleider. Doel van de leernetwerken is om de scholen inhoudelijk verder te brengen op hun thema. Een netwerk komt maximaal zes keer bijeen en is na de laatste bijeenkomst in staat om zelfsturend verder te gaan.

In Figuur 8 zijn een aantal gerichte SHRM-interventies opgenomen die kunnen voorzien in de AMO-factoren van de leraar. In het kader is ook weergegeven wat de rol van leidinggevenden is, ofwel welk leiderschap dit vraagt. De verdiepende vragen die volgen na het kader kunnen u helpen gerichte SHRM-interventies te kiezen en benodigd leiderschapsgedrag te bepalen.^x Het verdient daarbij sterke aanbeveling om een combinatie aan interventies te kiezen waarbij wordt ingezet op het positief beïnvloeden van zowel Ability, Motivation als Opportunity.

Figuur 8. HRM-interventies en leiderschapsgedrag in relatie tot AMO-factoren van de leraar

	AMO VAN DE LERAAR (DIFFERENTIATIE IN DE KLAS)	GERICHTE HRM-INTERVENTIES LEIDINGGEVENDE	ROL VAN LEIDINGGEVENDE (LEIDERSCHAPSGEDRAG)
ABILITY	<ul style="list-style-type: none"> • verschillen binnen de leerlingenpopulatie kunnen waarnemen en duiden • voldoende didactische vaardigheden hebben, dan wel in staat zijn deze verder te ontwikkelen, om te differentiëren • in staat zijn verder te ontwikkelen in differentiatie en in opbrengstgericht werken • in staat zijn cyclisch (PDCA) te werken 	<ul style="list-style-type: none"> • zet een coach in die kan helpen reflecteren op het feitelijke handelen • geef verschil aan tussen huidige en gewenste competenties • zorg voor een gevarieerd professionaliseringsaanbod: opleidingen, trainingen, cursussen, afstandsleren, workshops, stages, intervisie • introduceer hulpmiddelen (ICT, extra hulp) om te differentiëren • introduceer/stimuleer opbrengstgericht werken/cyclisch werken 	<ul style="list-style-type: none"> • maak concrete en haalbare afspraken over differentiatie in klassen en de ondersteuning die daarvoor beschikbaar is • geef feedback op vaardigheden van leraren en de (gewenste) ontwikkeling • geef feedback op waargenomen differentiatie en benoem (laat zien) goede voorbeelden
MOTIVATION	<ul style="list-style-type: none"> • ambitie om differentiatie in de klas toe te passen (positieve grondhouding) • Overtuiging differentiatie is van belang (maximaal leerrendement bij alle leerlingen) en eigen visie op onderwijs • bereid tot eventuele verdere ontwikkeling van eigen vaardigheden • geloof in eigen kunnen • overtuiging dat baten opwegen tegen de investeringen (tijd, aanpassen) • overtuiging dat leidinggevende meer differentiatie belangrijk vindt • stimulans van collega's en thuis 	<ul style="list-style-type: none"> • formuleer een overtuigende visie/noodzaak voor meer differentiatie (waarom nodig, wat levert het op voor de leraar, voor de school, voor de leerlingen) • communiceer deze visie en maak gebruik van ervaringen en verworven inzichten van collega's binnen en buiten de eigen school • expliciteer gewenst gedrag en toon voorbeeldgedrag • maak heldere, stimulerende, haalbare afspraken • overtuiging dat meer differentiatie voordelen oplevert (op korte en lange termijn) • maak ontwikkeling van leerlingen inzichtelijk (opbrengstgericht werken) • beloon ontwikkeling van leraren • verbind consequenties aan het niet nakomen van gemaakte afspraken binnen de afgesproken termijn • laat leraren van elkaar leren • toon voorbeelden van maatwerk • toon voordelen van opbrengstgericht werken/cyclisch werken voor kwaliteit van onderwijs 	<ul style="list-style-type: none"> • geef feedback op waargenomen differentiatie en benoem (toon) goede voorbeelden • draag uit dat differentiatie en opbrengstgericht werken een integraal onderdeel zijn van het 'zijn' van een leraar • voorbeeldgedrag: neem eigen ontwikkeling en professionalisering serieus en handel daar naar, reflecteer zelf kritisch en stel kwetsbaar op • houd ontwikkeling van leerlingen bij, differentieer naar behoefte van die leerlingen en evalueer
OPPORTUNITY	<ul style="list-style-type: none"> • voldoende facilitering (fysieke ruimte, ICT, tijd, geld) 	<ul style="list-style-type: none"> • faciliteer met voldoende tijd en geld • organiseer slim om tijd vrij te maken voor ontwikkeling • creëer fysieke ruimte en ICT-mogelijkheden • organiseer scholing/ondersteuning voor opbrengstgericht werken 	<ul style="list-style-type: none"> • zorg voor voldoende (fysieke) ruimte en tijd • raadpleeg externen over mogelijke alternatieven • neem voortrekkersrol bij opbrengstgericht werken als tool voor kwaliteit van het onderwijs

VRAGEN OVER HET AMO-MODEL

- Wat zijn de concrete doelen/opbrengsten op gebied van differentiatie (terugblik fase 1)
- Wat is het gewenste gedrag van betrokken actoren?
- Welke AMO-factoren van de leraar zijn nodig om gewenst gedrag te laten zien?
 - competenties (kunnen)?
 - motivatie (willen)?
 - mogelijkheden (mogen)?
- Welke SHRM- interventies zijn mogelijk op gebied van AMO-factoren:
 - competenties (kunnen)?
 - motivatie (willen)?
 - mogelijkheden (mogen)?
- Wat is de rol van de leidinggevendenden (welk leiderschapsgedrag vraagt dit)?
- Wat mag verwacht worden van die interventies (effect, tijdpad, draagvlak en investeringen)?
 - competenties (kunnen)?
 - motivatie (willen)?
 - mogelijkheden (mogen)?

VRAGEN OVER GERICHTE SHRM-INTERVENTIES:

- Met welke (combinatie van) SHRM-interventies denkt u de beoogde doelen/effecten te kunnen realiseren?
- Hoe verhouden deze SHRM-interventies zich tot een samenhangend SHRM-beleid?
- Is het mogelijk om met interventies op de andere SHRM-thema's ook de AMO-doelen te bereiken op dit thema?
- Passen deze interventies in het samenhangend SHRM-beleid en versterkt het die samenhang? Denk hierbij aan de thema's van de andere handreikingen en aan thema's zoals ziekteverzuim-beleid, arbobeleid, aanstellingsbeleid en investeringsbeleid.
- Welke interventies zijn nodig voor beter samenhangend SHRM-beleid? Wat mag daarvan worden verwacht (effect, tijdpad, draagvlak en investeringen)?
- Welke interventie is mogelijk op de verticale integratie/dialogoog (communicatie)? Denk hierbij aan interactie tussen leraren, hun teamleiders, sectieleden, sectieleiders en de schoolleiding.
- Wat mag daarvan verwacht worden (effect, tijdpad, draagvlak, investeringen)?

RESULTAAT EN REFLECTIE

Resultaten van deze fase zijn een overzicht van aanknopingspunten voor SHRM-beleid, gerichte SHRM-interventies om beoogde SHRM doelen/opbrengsten te realiseren. Daarnaast ook een beeld van benodigde SHRM-investeringen en haalbaarheid. Welke conclusies trekt u op basis van het doorlopen van de twee deelfasen?

4.3 DOE

DOEL VAN DEZE FASE

In deze fase worden SHRM-beleid, -interventies en -instrumentarium daadwerkelijk geïmplementeerd. Het maken van heldere afspraken over uitvoering is hierbij noodzakelijk. Uitvoering geschiedt bij voorkeur aan de hand van een implementatieplan waarin HRM-activiteiten en de gekozen interventies zijn uitgezet in de tijd en waarin rollen en verantwoordelijkheden zijn benoemd. Deze fase kent daarom twee onderdelen:

- 3A. Opstellen implementatieplan SHRM-beleid
- 3B. Implementatie SHRM-beleid

Dialogoog: Dialogoog is ook in deze fase belangrijk. Voer het gesprek, onder meer over het monitoringsproces, met de mensen die betrokken zijn bij implementatie van het SHRM-beleid en de bijpassende interventies.

Monitoring: Gedurende de implementatiefase is het van belang de vinger aan de pols te houden en te bezien of bijsturing noodzakelijk is.

ONDERSTEUNING: REGIONALE LEERNETWERKEN

In de regio faciliteert Stap 2 van de VO-raad thematische leernetwerken. In een leernetwerk willen vijf tot tien scholen van en met elkaar leren over het verbinden van onderwijskundige ambities in verhouding tot personele ambities. Dit netwerk wordt begeleid door een procesbegeleider. Doel van de leernetwerken is om de scholen inhoudelijk verder te brengen op hun thema. Een netwerk komt maximaal zes keer bijeen en is na de laatste bijeenkomst in staat om zelfsturend verder te gaan.

ONDERSTEUNING: COLLEGIALE VISITATIE

Met de Schoolfie krijgt u zicht op de ontwikkelvraag voor uw school. Die vraag is het uitgangspunt voor de collegiale visitatie. Als de ontwikkelvraag van de school helder is, wordt een visitatieprogramma op maat gemaakt. Tijdens de collegiale visitatie komen collega's van andere scholen – door Stap 2 getrainde peer visitatoren – bij u op bezoek om mee te kijken en bevindingen te delen op de door u gestelde ontwikkelvraag. Zij geven u terug in hoeverre het beeld dat u van uw school schetst (o.a. in de Schoolfie) overeenkomt met wat zij zien tijdens de visitatie. Hun mondelinge en schriftelijke bevindingen geven u inzicht en handvatten voor verdere ontwikkeling en realisatie van uw ambities.

HULPMIDDEL: GEBRUIK DE KWALITEITSCIRKEL – PDCA-CYCLUS

De PDCA-cyclus kan een handig hulpmiddel zijn om een SHRM-interventie/-activiteit vorm te geven en te implementeren. Meer informatie over de PDCA-cyclus vind je in hoofdstuk 2. 'Algemene informatie'

4.3.1 FASE 3A OPSTELLEN IMPLEMENTATIEPLAN SHRM-BELEID

DOEL VAN DEZE DEELFASE

De eerste deelfase betreft het opstellen van een implementatieplan. Het gaat om het opstellen van een plan voor de implementatieplan voor SHRM-beleid en gekozen interventies. Ook worden SHRM-interventies op concreet niveau ontworpen en uitgewerkt.

TIP: GEBRUIK EEN IMPLEMENTATIEPLAN

Op internet is veel informatie te vinden over mogelijke implementatie plannen, strategieën, modellen. Dit kan u helpen een gedegen implementatieplan op te stellen voor SHRM-beleid en gekozen interventies.

VRAGEN VOOR HET VORMGEVEN VAN EEN IMPLEMENTATIEPLAN

- Welke SHRM-interventies zullen worden geïmplementeerd? En hoe?
- Hoe zien deze SHRM-interventies er concreet en praktisch uit?
- Is er gezorgd voor de randvoorwaarden om de implementatie goed vorm te geven (tijd, budget en kwaliteit van het leidinggevendenden)?
- Wat is het fasenplan? Wat zijn de concrete activiteiten uitgezet in de tijd?
- Wat zijn de rollen en verantwoordelijkheden van de actoren binnen en buiten de school
 - Wat is de rol van HR?
 - Wat is de rol van leidinggevendenden (faciliteren, sturen, evalueren)?
 - Welke rol wordt verwacht van de (masteropgeleide) leraar?
 - Wat is de rol van de opleiding(school)?
 - Wat is de rol van andere collega's?

- Hoe moet er worden samengewerkt?
- Hoe wordt de voortgang gemonitord?

RESULTAAT EN REFLECTIE

Na deze fase hebt u (een opzet voor) een implementatieplan voor SHRM-beleid. Ook hebt u SHRM-interventies (op concreet niveau) ontworpen en uitgewerkt. Hoe gaat u de kwaliteit van het proces borgen?

4.3.2 FASE 3B IMPLEMENTATIE SHRM-BELEID

DOEL VAN DEZE DEELFASE

De tweede deelfase betreft het daadwerkelijk implementeren van SHRM-beleid en interventies. Het gaat om het uitvoeren van het implementatieplan en monitoring ervan.

Vragen over implementatie van SHRM-beleid

- Worden de fasen en activiteiten op tijd uitgevoerd?
- Zijn de gestelde doelen op het betreffende gebied (nog altijd) concreet genoeg? Zowel voor de school, de teams/secties als de individuen.
- Zijn de gevoerde dialoog en communicatie over de interventies voldoende? Denk daarbij aan tijdspad, uit te voeren activiteiten, te verwachten effecten en monitoring.
- Zijn de rollen en verantwoordelijkheden van de actoren in en buiten de school duidelijk genoeg (gecommuniceerd en vastgesteld)?
- Nemen de actoren hun rol/verantwoordelijkheid:
- Leidinggevenden (faciliteren, sturen, evalueren)?
 - HR?
 - De opleiding(school)?
 - De leraren?
 - Collega's?
- Hoe wordt er samengewerkt?

RESULTAAT EN REFLECTIE

Na afronding van deze fase is beleid geïmplementeerd en zijn interventies gericht op differentiatie uitgevoerd vervullen actoren hun rol/verantwoordelijkheid adequaat. Welke conclusies trekt u op basis van het doorlopen van de twee deelfasen?

4.4 GA DOOR

DOEL VAN DEZE FASE

In de laatste fase van de cyclus kijkt u terug op de behaalde doelen en denkt u na over mogelijke vervolgacties. U inventariseert en evalueert de effecten van gezet SHRM-beleid en uitgevoerde interventies. Het kan natuurlijk zijn dat de resultaten van het beleid overeenkomen met de gestelde doelen of deze zelfs overtreffen. Ook kan het zijn dat er intern of extern veranderingen zijn opgetreden die om andere maatregelen vragen.

Dialoog: ook in deze fase is dialoog belangrijk, bijvoorbeeld dialoog over effecten, successen en knelpunten met alle stakeholders tegen de achtergrond van de principes van strategisch SHRM (zie ook hoofdstuk 2 'Algemene informatie')

ONDERSTEUNING: COLLEGIALE VISITATIE

Met de Schoolfie krijgt u zicht op de ontwikkelvraag voor uw school. Deze ontwikkelvraag is het uitgangspunt voor de collegiale visitatie. Zodra de ontwikkelvraag van de school helder is, kan een visitatieprogramma op maat worden gemaakt. Tijdens de collegiale visitatie komen collega's van andere scholen – door Stap 2 getrainde peer visitatoren – bij u op bezoek om mee te kijken en bevindingen te delen op de door u gestelde ontwikkelvraag. Zij geven u terug in hoeverre het beeld dat u van uw school schetst (o.a. in de Schoolfie) overeenkomt met wat zij zien tijdens de visitatie. Hun mondelinge en schriftelijke bevindingen geven u inzicht en handvatten voor verdere ontwikkeling en het realisatie van uw ambities.

VERDIEPENDE VRAGEN

- Wat zijn de gerealiseerde doelen/opbrengsten van differentiatie in relatie tot de beoogde effecten/doelen? Check de beschikbare (management)informatie hierover.
- Waar ging het goed in de communicatie, implementatie en gemaakte afspraken?
- Waar ging het minder goed in de communicatie, implementatie en gemaakte afspraken?
- Wat is de betekenis hiervan en is verbetering nodig?
- Is blijvende aandacht voor het thema van belang voor de school? Waarom?
- Wat kan/moet er beter?
- Is bijstelling van doelen en SHRM-beleid nodig?
- Zijn er vervolgacties nodig? Zo ja, welke?
- Voert u met een zekere regelmaat de dialoog met uw stakeholders over effecten en knelpunten tegen de achtergrond van de principes van uw strategisch SHRM-beleid?
- Wanneer en hoe vaak komt dit thema weer terug in de agenda?
- Zit dit thema goed geborgd in een PDCA-cyclus? Hoe?

RESULTAAT EN REFLECTIE

Het resultaat van deze fase is hoe u verder kunt gaan met differentiatie. Analyse van de doorlopen fasen en de effecten ervan kunnen tevens input zijn voor aanpassing van doelen, beleid en nieuwe interventies. Welke conclusies trekt u op basis van het doorlopen van deze fase?

5. PRAKTIJKVOORBEELDEN

5.1 PRAKTIJKVOORBEELD 1

VAN PROFESSIONALISERING IN NAUWE SAMENWERKING MET EEN OPLEIDINGSINSTITUUT NAAR UITGAAN VAN INTERNE KENNISDELING

Het Houtens, Houten

Houtens is een relatief nieuwe school – gestart in 2010 – voor mavo en beroepsgericht onderwijs, die vanaf de start sterk heeft ingezet op gepersonaliseerd leren en een bijpassende elektronische leeromgeving. Bijzonder is dat het schoolgebouw helemaal aangepast is aan het onderwijsconcept, met een diversiteit aan leeromgevingen, zoals leerpleinen.

STARTEN VANUIT EEN EXPLICIETE VISIE

Ad van Andel, directeur van Houtens, licht toe dat doordat zijn school is gestart vanuit een expliciete visie op maatwerkonderwijs en talentontwikkeling, Houtens vanaf het begin bij de werving van docenten en bij de verdere professionalisering naadloos kon aansluiten bij de schoolvisie. Slechts enkele docenten hebben de school weer verlaten omdat de onderwijsvisie toch niet goed bij hen bleek te passen. Voor het overige is er volgens van Andel een enthousiast team en is het draagvlak voor de aanpak en de schoolvisie groot. De docenten zijn ook nauw betrokken bij de visieontwikkeling, de praktische uitrol en de facilitering daarvan. Elke donderdag is er een teambreed overleg, waarin de voortgang en de benodigde professionalisering worden besproken.

PROFESSIONALISERINGSTRAJECT

Vanaf de start heeft Houtens een breed professionaliseringstraject afgesproken met het Seminarium voor Orthopedagogiek (SvO), waaraan alle leraren meedoen. Docenten volgen daarbij een eigen traject, variërend van een Master SEN tot een cursus ‘Verschillen in de klas’, passend bij de gewenste mix aan kennis en vaardigheden die de school graag in teams ziet. De vaardigheden die noodzakelijk zijn voor gedifferentieerd onderwijs staan centraal.

AANDACHTSPUNTEN

Belangrijk voor de voortgang en de kwaliteit van de aanpak was volgens van Andel dat het SvO heel regelmatig aanwezig was bij het teamoverleg om de voortgang van de professionalisering te bespreken en gezamenlijk te monitoren.

Wel bleken personele wisselingen bij het SvO een aandachtspunt; bij personele wisselingen kan de aanpak wegdrijven van de oorspronkelijke bedoelingen van de school. Alertheid op de blijvende aansluiting van de professionalisering op de gewenste schoolontwikkeling is dan nodig.

ONTWIKKELING VAN HET TRAJECT

Het oorspronkelijke vijfjarige traject in samenwerking met het SvO is ingekort tot drie jaar. De aanpak is na die drie jaar aangepast aan de ontwikkelingsfase en de behoefte van Houtens. Thans is de professionalisering geconcentreerd rondom de kwaliteit van de leerlingbespreking in teams. Alle stappen en bijhorende vaardigheden die bijdragen aan een goede leerlingbespreking (zoals het zicht op de individuele voortgang) worden daarbij onder de loep genomen, uitgaande van gepersonaliseerde trajecten.

EEN STEVIGE PROFESSIONALISERINGSIMPULS

Houtens ondersteunt die verdergaande professionalisering met gerichte analyses van de beschikbare competenties in teams (vaardighedenscans), ook specifiek ten aanzien van de ICT-vaardigheden. Bijzonderheid daarbij is dat de school bij de professionalisering nu geheel uitgaat van interne kennisdeling en collegiale consultatie. De stevige professionaliseringsimpuls die gedurende drie jaar door het SvO is gegeven, is de basis waarop de school nu voortbouwt en die wordt nu dus geheel binnen de school zelf voortgezet. Ongewijzigd is dat Houtens zich bewust planmatig blijft ontwikkelen, aan de hand van de schoolvisie op maatwerk en talentontwikkeling.

5.2 PRAKTIJKVOORBEELD 2

VAN CENTRALE PLANNEN EN STREEFCIJFERS NAAR EIGENAARSCHAP BIJ TEAMS VANUIT EEN GEDEELDE VISIE OP ONDERWIJS OP MAAT

Citadel College, Lent

Het Citadel College is een jonge school van nog geen tien jaar oud en biedt VMBO, HAVO, VWO(+). Rector Karel de Waal licht toe dat die relatieve jongheid van zijn organisatie een belangrijke rol heeft gespeeld bij de omgang met strategische vraagstukken. Rode draad in zijn betoog is de beperkte maakbaarheid op basis van een 'beleidsplan'. Zeker als in dat beleidsplan ontwikkelingen voor de komende jaren gedetailleerd uitgewerkt zijn.

LEERMIDDELENBELEIDSPLAN

De strategische visie voor de periode 2012-2016 legde het Citadel College vast in een mooi leermiddelenbeleidsplan. Uitgangspunten waren en zijn: onderwijs op maat en een belangrijke ondersteunende rol voor ICT en een elektronische leeromgeving. Het beleidsplan werkte de ambitie vergaand uit; zo werden voor de professionalisering de prioriteiten op een schaal van 1 tot 10 benoemd en werd de monitoring gedetailleerd vastgelegd. Strategisch HRM-beleid volgens het boekje, zou je kunnen zeggen.

Karel de Waal heeft er geen spijt van dat hij het met een interne werkgroep zo heeft opgeschreven; het is beslist nuttig om ideeën te verhelderen en een gezamenlijk beeld te krijgen. Alleen: de praktijk is doorgaans weerbarstiger dan papieren plannen. En, zo heeft hij ervaren: strikte procesafspraken, bijvoorbeeld over aantallen personeelsgesprekken en wat en hoe dat moet worden besproken, kunnen ook snel een 'kunstje' worden en juist de aandacht afleiden van de kwaliteit van de dialoog in de school; het gesprek waar het écht om gaat.

ONDERVONDEN LESSEN

Belangrijke les was dat een jonge school ook een jong team herbergt. De ambities om het hele team met gerichte professionaliseringsstappen op een hoog niveau van differentiatievaardigheden te brengen, bleek te hoog gegrepen. Startende docenten hebben, zo blijkt ook uit onderzoek stelt de Waal, zes tot acht jaar nodig om zich ook de complexe docentvaardigheden eigen te maken. Dat moet je niet forceren. Anderzijds: het jonge schoolteam herbergt dan wel weinig ervaring, maar wel veel enthousiasme en leergierigheid. Leraren op het Citadel onderschrijven de onderwijsvisie en willen zich graag ontwikkelen.

EIGENAARSCHAP

In zo'n situatie met enthousiaste en gemotiveerde teams werkt strakke sturing van bovenaf en het mechanisch uitvoeren van vooraf uitgedachte stappen minder goed, volgens de Waal. Hij heeft dan ook in schooljaar 2014-2015 het eigenaarschap van de teamontwikkeling bij de afdelingen gelegd en hen de benodigde ruimte en bijhorende scholingsbudgetten gegeven. De schoolvisie en het beleidsplan fungeren nog wel als kader, maar lossen en meer in controlerende dan in sturende zin. De rol van de afdelingsleider is daardoor wel belangrijker geworden; de kwaliteit van de afdelingsleider is cruciaal, volgens de Waal. Vierwkelijks bespreekt hij of een mededirectielid met afdelingsleiders de stand, de resultaten en de ontwikkeling van teams.

STURING OP FUNCTIEMIX

Sturing is er wel op de functiemix: de inhoudelijke ontwikkelkracht die verbonden is aan LC- en LD-functies wordt zoveel mogelijk gespreid over de afdelingen. En elk team heeft een eigen ICT-coach die als vraagbaak voor de collega's optreedt. Binnen de school is er daarnaast ook een leergemeenschap 'Omgaan met verschillen, ondersteund door ICT' actief.

DE KRACHT VAN EEN JONGE SCHOOL

De kracht van een jonge school is volgens de Waal het enthousiasme en dat niet zo snel de hakken in het zand gaan. Die kracht moet je benutten, niet alleen door te sturen, maar vooral door ruimte te geven. Essentieel is daarbij wel volgens de Waal dat de kernwaarden en de onderwijsvisie van de school worden gedeeld; in zijn ervaring gaat dan de energie ook de goede kant op. Als de visie en focus worden gedeeld en ook echt doorleefd, kun je met vertrouwen ruimte geven. Het aanspreken op het 'willen', op de eigen motivatie, werkt volgens de Waal het beste.

RESULTATEN EN TOEKOMST

Anno 2016 is met deze veel losser dan aanvankelijk bedachte aanpak, toch min of meer het streefbeeld uit het plan uit 2012 bereikt. De Waal onderkent dat deze gewijzigde aanpak heel goed bij zijn school en jonge team past. Maar situaties veranderen aldoor. Over tien jaar is zijn lerarencorps ouder, meer ervaren maar ook wellicht minder enthousiast voor nieuwe dingen. Dat vergt dan mogelijk een andere sturing op en omgang met de strategische agenda. Kern van zijn boodschap is: maak mooie plannen, maar bouw vooral voort op de motivatie binnen de afdelingen en teams zelf, zo lang die goed past bij de schoolvisie. Dan komt de maakbaarheid alsnog.

5.3 PRAKTIJKVOORBEELD 3

GEPERSONALISEERD LEREN ONDERSTEUND DOOR ICT

Stanislas College Delft, vestiging vmbo Krakeelpolderweg.

Het Stanislas college, onderdeel van Stichting Lucas Onderwijs te Den Haag, is al meerdere jaren zeer toegewijd bezig met gepersonaliseerd leren, ondersteund door ICT.

DE VOORBEREIDING: EEN DENKTANK

De start lag bij een stevige visieontwikkeling; daarvoor is binnen de school een denktank samengesteld met daarin de directie, teamleiders en een bevoegen docent met veel kennis van ICT. Deze denktank heeft de schoolvisie op maatwerkonderwijs als uitgangspunt genomen en geanalyseerd wat onder meer op vlak van ICT- en coachingvaardigheden nodig was om de ambities te realiseren. Vanaf het begin is steeds de verbinding gelegd met wat technisch, praktisch en organisatorisch ook feitelijk mogelijk is of kan worden binnen de school.

DE AANPAK

Na anderhalf jaar voorbereiding is een eerste groep docenten aan de slag gegaan met gepersonaliseerd onderwijs, ondersteund door ICT. De kern van de aanpak in Delft is gebaseerd op het Zweedse Kunskapsskolan EDucation, een onderwijsprogramma voor gepersonaliseerd leren binnen het voortgezet onderwijs. Binnen het Stanislas college spreken individuele leerlingen hun leerdoelen en leertraject af met een coach. Elke leerling heeft wekelijks een coachinggesprek over de voortgang en de leerdoelen. Dat is niet vrijblijvend. Eerder afgesproken stappen moeten wel gevolgd worden. Vorderingen houden leerlingen bij op een eigen portal en in het onderwijs wordt veel gebruik gemaakt van tablets om het gepersonaliseerde leren te ondersteunen. De school zit anno 2016 in het derde jaar dat alle nieuw instromende leerlingen volgens de aanpak werken. Binnenkort geldt de aanpak dus voor de gehele school en is de oude aanpak uitgefaseerd.

PROFESSIONALISERING EN DIALOOG

De professionalisering van en de dialoog met docenten zijn belangrijke onderdelen van de aanpak. Met alle docenten zijn gesprekken gevoerd en is nascholing aangeboden om hen optimaal te equiperen voor de persoonsgerichte benadering en hen voldoende ICT-vaardig te maken. Docenten die zich niet bij de aanpak thuis voelden, konden bij andere vestigingen van het Stanislas college of breder binnen andere scholen van Lucas Onderwijs worden herplaatst. De schaalomvang van Lucas onderwijs, doe ook mogelijkheden voor mobiliteit biedt, is hierbij een duidelijk voordeel. Slechts enkele docenten hebben van deze herplaatsingsmogelijkheid gebruik gemaakt.

AANDACHTSPUNTEN

Bij de professionalisering van docenten bleken de coachingvaardigheden een belangrijker aandachtspunt dan de ICT-vaardigheden. Docenten bleken toch vaak moeite te hebben met de individuele benadering en de complexe docentvaardigheden waarop de onderwijsaanpak een beroep doet. De transitie wordt door de docenten en ook door de schoolleiding als goed, maar ook fors ervaren. De ondersteuningsstructuur is daarom recent verstevigd:

- Er is begeleiding door 'Kunskapsskolan Nederland', waarin de circa 30 scholen in Nederland die dit toepassen samenwerken
- De Lucas Academie van Lucas Onderwijs ondersteunt met scholing en kennisdeling.
- Er is een leernetwerk opgezet en er is nauwe uitwisseling met de twee andere scholen die dit binnen Lucas Onderwijs toepassen.

De denktank heeft thans meer een rol als stuurgroep, die de processen en resultaten nauwlettend monitort en integraal verbindt met de schoolvisie. De schoolleiding blijft zeer nauw betrokken; belemmeringen en aandachtspunten in het proces worden snel besproken. Omdat het concept nu zo centraal voor de school is, zijn er veel meer personen binnen de school op strategisch, tactisch en operationeel niveau betrokken dan alleen de denktank.

5.4 PRAKTIJKVOORBEELD 4

LESSEN UIT HET PRAKTIJKONDERWIJS: STEL EIGENAARSCHAP CENTRAAL

Gerlinda Hylkema

Teamleider OSG Sevenwolde, locatieleider locatie De Compagnie
Vertegenwoordiger praktijkonderwijs regio Friesland (PrO Fryslan). Tevens zitting in landelijk overleg Praktijkonderwijs (Landelijk Werkverband Praktijkonderwijs)

PRAKTIJKONDERWIJS IS MAATWERK

‘Praktijkonderwijs is eigenlijk altijd maatwerk,’ vertelt Gerlinda Hylkema, ‘het gaat om een specifieke groep leerlingen voor wie het onderwijs afgestemd wordt op het uitstroomperspectief, in de meeste gevallen de arbeidsplaats. De leerling formuleert samen met een coach zijn doelen. Om deze doelen te bereiken is een individueel traject nodig. Voor iedere leerling worden een Individueel Ontwikkelingsplan (IOP) en een Ontwikkelperspectiefplan (OPP) opgesteld.

MAATWERK BIJ DE COMPAGNIE

Gerlinda vertelt: ‘Bij De Compagnie wordt in de onderbouw (de eerste drie jaar) gedifferentieerd binnen de klas. In de bovenbouw (vanaf het derde jaar) wordt het onderwijs geïndividualiseerd. Eerst wordt gekeken welke vakken elke leerling nodig heeft en vervolgens wordt er voor iedere leerling een persoonlijk rooster gemaakt. Dit kost veel tijd. In het taakbeleid moet daarom rekening worden gehouden met het maken van roosters.

WELKE LESSEN KAN HET REGULIERE VO-ONDERWIJS TREKKEN UIT HET PRAKTIJKONDERWIJS EN IN HET BIJZONDER DE COMPAGNIE?

1. ‘Stel centraal wat leerlingen zelf willen. Voor leerlingen in het praktijkonderwijs is het heel duidelijk wat hun stip op de horizon is, het uitstroomperspectief dat ze zelf met een coach bepaald hebben. Hier werken ze gedurende hun schoolperiode naartoe (intrinsieke motivatie). In het reguliere vo-onderwijs zijn leerlingen daarentegen vooral gericht op het behalen van vakken en goede cijfers en niet zozeer op wat ze willen doen na de middelbare school (extrinsieke motivatie). Dit laatste zie ik terug bij mijn eigen kinderen. Daarom stimuleer ik onze leerlingen om na te denken over wat ze eigenlijk in de toekomst willen gaan doen.’

WETEN WAT JE WILT, WAAROM JE DOET WAT JE DOET

Gerlinda vertelt: ‘Onlangs was de leerlingenraad van een vo-school bijeengekomen met de leerlingenraad van het praktijkonderwijs om ervaringen uit te wisselen. De leerlingenraad van de reguliere vo-school was na de bijeenkomst verrast en onder de indruk van hoe goed de leerlingen van het praktijkonderwijs weten wat ze willen, waarom ze doen wat ze doen.’

2. Eigenaarschap staat centraal binnen de hele organisatie. Bij De Compagnie zijn leerlingen eigenaar van het onderwijsproces. Dat betekent dat zij weten waarom zij iets leren en wat zij daarmee kunnen bereiken (zingeving). De ambitie van een leerling is leidend voor het leren. Daarbij leggen we de lat hoog; we hebben hoge verwachtingen van onze leerlingen.. Leraren krijgen op hun beurt vrijheid en verantwoordelijkheid om zelf het onderwijs vorm te geven. Ook de leraren zijn eigenaar van hun onderwijs, het is een dialogisch proces.

5.5 PRAKTIJKVOORBEELD 5

DIFFERENTIËREN DOOR TALENTEN DEEL TE LATEN NEMEN AAN PROGRAMMA'S VAN DE JUNIOR BUILDING ACADEMIE (JBA)

John Reumkens

Onderwijsdirecteur atheneum van de Scholen van het Bernardinuscollege
Coördinator Science & Technology programma JBA, voorzitter Technasiumnetwerk Limburg

Tjeu Seeverens

Beleidsadviseur CvB van onderwijsstichting SVO|PL, aanjager van de TalentenAcademie voor medewerkers en leerlingen van 8 VO-scholen in Parkstad en bedenker & adviseur JBA

Voor meer informatie ga naar: <https://juniorbildungacademie.blogspot.nl/>

De TalentenAcademie van de Stichting Voortgezet Onderwijs Parkstad Limburg (SVO|PL) kent als doelstelling het stimuleren van kennisdeling, talentontwikkeling en mede-eigenaarschap bij leerlingen, medewerkers en ouders. De Junior Bildung Academie (JBA) is onderdeel van die TalentenAcademie en wordt ondersteund door de provincie Limburg, Zuyd Hogeschool, de Universiteit van Maastricht en een grote groep van leermeesters en coaches uit het hele land. De JBA geeft getalenteerde leerlingen kans om deel te nemen aan een speciaal toekomstgericht programma voor persoonlijke ontwikkeling en maatschappelijke betrokkenheid. De JBA is een goed voorbeeld van differentiatie in de school en maatwerk aan leerlingen.

WAT IS DE JBA?

De schooloverstijgende Junior Bildung Academie SVO|PL (JBA) is een uitdagende leeromgeving buiten de schoolmuren voor leerlingen uit de bovenbouw van drie scholengemeenschappen (Scholen van het Bernardinuscollege, CMC Eijkhagen en Sintermeertencollege). Het gaat om leerlingen die extra getalenteerd zijn en die bereid zijn om naast hun reguliere schoolwerk tijd en energie te investeren in hun eigen persoonlijke vorming, maatschappelijke betrokkenheid en ontwikkeling van leiderschapsskills. De JBA is mede opgericht in het licht van de hedendaagse ontwikkeling waarbij persoonlijke ontplooiing en bewezen inzet op sociaal en intellectueel terrein steeds belangrijker worden op de arbeidsmarkt en als toelatingscriterium van universiteit of hogeschool. Na het doorlopen van het programma ontvangen zij een certificaat, waarin de activiteiten gedetailleerd worden beschreven. Zo creëren de deelnemers een waardevol curriculum vitae en portfolio.

HOE ZIET HET PROGRAMMA ER IN DE PRAKTIJK UIT?

Er zijn twee programmalijnen binnen de Junior Bildung Academie: Culture & Society en Science & Technology. De helft van de activiteiten bestaat uit een vastgesteld basisprogramma voor alle deelnemers, de andere helft bestaat uit maatwerk. Op het blog van de JBA staat het hele programma tot in details uitgewerkt. De tijdsinvestering voor leerlingen bedraagt ongeveer zeven dagen per jaar. De activiteiten zijn voor een deel onder schooltijd gepland. Elke leerling formuleert een eigen leervraag en kiest een leermeester en coach. De leermeesters hebben allemaal iets bijzonders bereikt in een bepaald vakgebied en geven aan individuele leerlingen in een persoonlijk gesprek inzicht in zijn/haar vakgebied. Samen denken ze ook na over welke actie(s) een leerling verder kan ondernemen om die kennis in te zetten. De coach helpt de leerling bij de ontwikkeling van leiderschapsskills en de eigen leervraag.

WAT ZIJN RESULTATEN TOT NU TOE?

In het eerste jaar hebben 15 leerlingen deelgenomen aan de JBA. Op basis van evaluaties van het eerste jaar is het programma doorontwikkeld. In het tweede jaar zijn al 47 leerlingen actief in de JBA. Tjeu Seeverens: 'Wij hadden niet voorzien dat het zo'n succes zou worden'.

HOE ERVAREN LEERLINGEN DE JBA?

'Leerlingen zien deelname aan de JBA als een cadeautje', zegt John Reumkens, 'ze praten er zo positief over dat andere leerlingen er enthousiast van worden.' Tjeu Seeverens beaamt dit. 'De deelnemers van vorig jaar zijn nu onze beste ambassadeurs.'

TJEU SEEVERENS OVER DE LEERLINGEN

'Ik heb ontdekt dat leerlingen ontzettend leergierig zijn als ze in een interessante werkomgeving terecht komen. Zo waren we in het eerste jaar met 15 leerlingen bij het 'Brainwash festival' in Den Haag, een evenement dat verdieping en vernieuwing biedt door middel van debat, literatuur, filosofie, toneel, film, comedy, wetenschap en muziek. We waren er om 13.00 en besloten leerlingen die uitgekeken waren vanaf 16.00 uur in de hal op te vangen om te voorkomen dat ze zomaar de stad in gingen. Er kwam niemand. We vroegen ons af of we ons zorgen moesten gaan maken. Om 16.30 kregen we een appje namens de groep met de vraag of ze nog langer op het festival mochten blijven en een latere trein terug konden pakken. Ze wilden graag nog meer programmaonderdelen van dit filosofiefestival bijwonen'.

'Ook uit evaluaties blijkt de positieve ervaringen van leerlingen. Een mooie quote uit een van de evaluatieverslagen: 'De Junior Bildung Academie heeft mijn leven een enorm positieve draai gegeven toen ik mezelf een beetje kwijt was. Ik zal het herinneren als een belangrijke mijlpaal uit mijn leven.'

RANDVOORWAARDEN?

John Reumkens vertelt dat de organisatie van JBA veel vraagt en dat alle betrokken partijen toegewijd moeten zijn. Er moet voldoende draagvlak zijn. Voor het JBA zijn er twee personen per school aangesteld die zich bezig houden met de selectie en begeleiden van leerlingen van de JBA. Daarnaast een beleidsadviseur, Tjeu Seeverens, en een algemeen coördinator, Nathalie Crapanzano.

TIPS?

Tjeu Seeverens geeft als tips mee:

- Als school moet je goed nagaan hoe je zo'n uitdagend aanbod binnen de bestaande schoolcultuur organiseert en wat er allemaal bij komt kijken. Docenten kunnen bijvoorbeeld opeens minder leerlingen in de klas hebben omdat zij onder schooltijd deelnemen aan activiteiten van de JBA. Belangrijk om dit van tevoren bespreekbaar te maken en samen goed na te denken over hoe je met z'n allen talentontwikkeling inhoud en vorm wilt geven.
- Essentieel bij de werving is dat je goede verhalen kunt vertellen, enthousiasme uitstraalt. De kortste lijn tussen twee mensen is het verhaal.
- Iedere school zou voor zulke initiatieven een innovatiebudget beschikbaar moeten hebben. Dat heeft SVO|PL in elk geval. Je kunt ook actief fondsen benaderen. Wees creatief, er zijn altijd wel mogelijkheden om geld te krijgen als het om talentontwikkeling gaat.
- Zorg ervoor dat deelname nooit afhankelijk is van de financiële draagkracht van de ouders.
- Neem contact op met de JBA van SVO|PL als je deze aanpak op de eigen school wilt uitrollen. Alle kennis en materialen worden graag gedeeld.

5.6 PRAKTIJKVOORBEELD 6

DIGITALE DIFFERENTIATIE DOOR GEBRUIK VAN ADAPTIEVE DIDACTISCHE METHODES

Ineke Rogge

Conrector Isendoorn College

Voor meer informatie ga naar: <https://www.isendoorn.nl/> en <http://nl.bettermarks.com/>

Het Isendoorn College is een school met 1.800 leerlingen (mavo, havo en vwo). Ongeveer de helft van deze leerlingen volgt tweetalig onderwijs. De school ziet de meerwaarde van ICT in het onderwijs en verruimt de toepassing van ICT binnen het onderwijs. Zo wordt er in de hele school gebruik gemaakt van digiborden en beschikken alle leerlingen en docenten over een iPad. De visie is om meer (ICT-)handvatten te bieden door een activerende en betekenisvolle didactiek te gebruiken waarmee een extra verdiepingsslag gemaakt kan worden. Zo ontstaan nieuwe mogelijkheden om verder te differentiëren.

DIGITALE ADAPTIEVE WISKUNDEMETHODE

Het Isendoorn is aan het experimenteren met digitale methodes. Waar de methodes voorheen vooral 'boeken achter glas' betroffen, zet het Isendoorn nu in op adaptief leren. Één van deze methodes is het zogeheten 'Bettermarks', een volledig digitale methode die gericht is op het individuele leerproces van de leerling.

BETTERMARKS

Bettermarks wiskunde is een volledig digitale methode, die gericht is op het individuele leerproces van de leerling. Het unieke is dat oefenen centraal staat. Op basis van de fouten die een leerling hierbij maakt, wordt het persoonlijke ontwikkelpunt bepaald.

Het systeem geeft intelligente feedback en zorgt ervoor dat de leerling genoeg oefening op het specifieke ontwikkelpunt aangeboden krijgt. Daarnaast biedt de methode gevarieerde opgaven en verregaande differentiatie op het niveau van opgaven en het gebruik van theorie.

De docent kan door een dashboard met rapportages gedetailleerd de voortgang per leerling volgen of toetsen en extra oefeningen klaarzetten. De docent heeft een belangrijke rol bij de introductie van een nieuw onderwerp en op het moment dat een leerling vastloopt.

WISKUNDE WORDT EEN GAME

Ineke Rogge vertelt: "Leerlingen kunnen coins verdienen als ze opdrachten goed afronden. Je kunt alleen verder werken en meer coins verdienen als je een opdracht goed afrondt. Het is dus oefenen en oefenen totdat je de opdracht behaalt. Eigenlijk een soort game. Zowel leerlingen als leraren ervaren het als een leuke methode. Leerlingen vinden wiskunde nu vaak een leuk vak, terwijl dit voorheen voor veel leerlingen niet op ging. Het gebeurde zelfs dat leerlingen én ouders verontwaardigd naar ons toe kwamen toen er vanwege ziekte een vervanger werd ingezet die weer met een boek aan de gang ging."

VOORDELEN EN NADELEN

Adaptief leren is één van de toepassingen en voordelen die Ineke Rogge ziet. De leerlingen kunnen zelfstandig aan de slag. De leraar krijgt aan de hand van deze methode inzicht in wat de leerlingen doen en kan leerlingen beter helpen. De methode vraagt echter wel wat van leraren. Niet iedere leraar kan er even goed mee uit de voeten. Docenten moeten zich goed verdiepen in de methode: weten wat de methode inhoudt en waarom/hoe de methode ingezet wordt. Dit kan een drempel zijn voor sommige leraren. Ook bestaat er nog onduidelijkheid over de resultaten van de methode en de aansluiting op de methode in de bovenbouw, waar wellicht weer een andere (oude) didactische methode wordt toegepast.

DE SCHOOL ALS OEFENPLEK VOOR NIEUWE METHODES

Ineke Rogge geeft aan een voorstander te zijn van de school als ‘oefenplek’: een plek om te kijken welke methodes er zijn, wat we ermee kunnen en uiteindelijk ook om methodes te proberen. Docenten krijgen in zo’n omgeving vrijheid om zich te verdiepen in diverse methodes en hier een gerichte keuze uit te maken. “Nu zijn we aan het kijken naar een methode voor Nederlands. Deze methode bestaat eigenlijk uit een grote pot leerstof voor de hele middelbare-schoolperiode. Er is geen verdeling over de leerjaren, maar stof kan geactiveerd worden op momenten dat het past, leerlingen en leraren kunnen zelf routes bepalen.”

5.7 PRAKTIJKVOORBEELD 7

VRIJHEID EN VERANTWOORDELIJKHEID: DE SLEUTEL TOT SUCCES

Moniek Rieter

Directeur X11 media & vormgeving

Wessel Peeters

Docent maatschappijleer en loopbaanbegeleider X11 Media & Vormgeving

Voor meer informatie ga naar: www.x11.nu

Op de vmbo-havo school X11 wordt veel gewerkt met computers en devices. Tijdens lessen media, vormgeving en ICT wordt op computers ontworpen. Maar ook in lessen Nederlands, Engels, rekenen, nask en mens & maatschappij wordt geregeld op computers gewerkt. Daarnaast leren leerlingen omgaan met nieuwe en verschillende technieken. Zo leren leerlingen bijvoorbeeld werken met een moderne 3D-printer.

Het gaat bij X11 echter niet zozeer over toepassing van ICT binnen het onderwijs, het gaat veel meer om de cultuur binnen de school en de houding van docenten en leerlingen. Docenten krijgen vrijheid om eigen methodes te kiezen en te ontwikkelen zolang de kerndoelen behaald worden. Een voorbeeld van een school met een heldere didactische visie.

MISSIE X11

Moniek Rieter vertelt dat X11 de leerlingen wil voorbereiden op de maatschappij van nu en straks. De leerlingen worden opgeleid tot kritische burgers. Ze vindt dat zowel leerlingen als leraren geen consumenten moeten zijn maar producenten. Veelal is sprake van consumptie-onderwijs waarbij kennis wordt gedeeld en de leraar of leerling deze tot zich neemt. In plaats van productie, waarbij leraren en leerlingen zelf nadenken, ontdekken en nagaan wat ze nu eigenlijk zelf willen. Wessel Peeters beaamt dit. Hij geeft aan dat in de school het leren omgaan met nieuwe en verschillende technieken centraal staat en docenten op hun eigen manier les mogen geven.

VRIJHEID EN VERANTWOORDELIJKHEID

Moniek Rieter vertelt dat het geven van verantwoordelijkheid, ruimte en vrijheid aan zowel docenten als leerlingen belangrijk is. Wessel Peeters vertelt: 'Ik krijg veel vrijheid om mijn lesmethode bepalen, waarbij ik uiteraard wel onderdeel uit maak van een vakgroep en school, waarbinnen we regelmatig bespreken waar we naartoe werken. Het moet dus wel binnen het geheel passen. X11 heeft geen vaste methode voor maatschappijleer. Ik heb een eigen methode en website gecreëerd (www.maatschappijkunde.nl). Daarbij is het wel belangrijk om de kerndoelen (wat moeten leerlingen kennen en kunnen) helder te formuleren en na te streven. Deze kerndoelen staan dan ook op de website vermeld. De kerndoelen vormen kaders waarbinnen docenten vrijheid krijgen om het onderwijs vorm te geven, te differentiëren en te personaliseren. Leerlingen kunnen op verschillende manieren naar deze kerndoelen toewerken.' Moniek Rieter onderstreept het: 'gepersonaliseerd onderwijs start dus bij de docent.'

TIPS VAN MONIEK EN WESSEL

- Hanteer geen top-down aanpak, maar bottom-up aanpak. Creëer verandering van binnenuit.
- Zorg voor open minded docenten, bij wie deze vorm van onderwijs past.
- Blijf het gesprek in de school met elkaar aangaan.

PROFILERING X11

Op de eigen website profileert X11 zich expliciet als leergemeenschap. Elke sollicitant ziet op de page 'vacatures' direct dit statement van de organisatie. Zo is direct duidelijk dat je alleen een 'happy worker' kunt worden bij X11 als je een mentaliteit hebt van werken én leren.

"X11, MEDIA EN VORMGEVING IS EEN SCHOOL WAAR:

- leerlingen komen om hun creativiteit te ontwikkelen
- de teams zich ontwikkelen tot een professionele leergemeenschap
- leren van en met elkaar centraal staat.
- een onderzoekende houding leidt tot kwaliteitsverbetering
- veel ruimte is voor initiatief van docenten, maar ook hoge eisen gesteld worden
- iedereen weet waar X11 voor staat
- kunst en cultuur dagelijks inspireert

5.8 PRAKTIJKVOORBEELD 8

DIT BETREFT EEN PRAKTIJKVOORBEELD VAN EEN INITIATIEF DAT SCHOLEN KAN ONDERSTEUNEN IN HUN VERDERE ONTWIKKELEN ALS PROFESSIONELE SCHOOLORGANISATIES

ZEEPROF: VO-, MBO- EN HBO-SCHOLEN IN ZEELAND WERKEN SAMEN AAN PROFESSIONALISERING

Guus Hagt – DCO-ZeeProf

Directeur-bestuurder bij Mondia Scholengroep Walcheren

Carin Biesterbosch – DCO-ZeeProf

Rector Het Goese Lyceum

Voor meer informatie ga naar: <http://www.zeeprof.nl/>

DienstenCentrumOnderwijs (DCO), een netwerk van 15 onderwijsinstellingen in Zeeland, is gericht op kennisuitwisseling en efficiency. ZeeProf is een van de platforms van het DCO. Het is een professionaliseringsplatform van en voor alle Zeeuwse scholen in het VO, MBO en HBO en het richt zich op iedereen die in het onderwijs werkt: docenten, OOP-ers, schoolleiders en bestuurders. Het is opgericht om samen te leren, te ontwikkelen, elkaar te inspireren en te ondersteunen. Zo versterkt ZeeProf het Zeeuwse onderwijs. Een goed voorbeeld van professionalisering via regionale samenwerking.

WAAROM IS ZEEPROF ONTSTAAN?

Guus Hagt vertelt dat ZeeProf is ontstaan vanuit de behoefte om vraag (op het gebied van professionalisering) te bundelen. In de praktijk bleek dat veel scholen in de regio moeite hadden met het verbinden van personeelsbeleid aan de onderwijsdoelen van de school. Dit is concreet omschreven als ambitie in het sectorakkoord en door de Zeeuwse scholen overgenomen Carin Biesterbosch onderstreept dat het belangrijk is om professionalisering vorm te geven vanuit de strategie van de school. De koppeling van personeelsbeleid en strategie is logisch en noodzakelijk.

WAT DOET ZEEPROF ZOAL?

ZeeProf heeft als doel: leren van en met elkaar om zo deskundigheid te bevorderen. ZeeProf stimuleert daarom verschillende vormen van professionaliseren, zoals cursussen, trainingen, lezingen, coaching en netwerkbijeenkomsten waar ideeën uitgewisseld kunnen worden met collega's van andere scholen. ZeeProf brengt scholingsvragen en -aanbod samen. Expertise, talenten en ervaring van enthousiaste collega's die op de scholen werken worden zo benut.

DE KRACHT VAN ZEEPROF?

De kracht van ZeeProf ligt onder meer in het samen doen. Door met meerdere scholen een training of cursus in te kopen wordt het mogelijk om een training of cursus naar Zeeland te halen: dichtbij huis en tegen zo laag mogelijke kosten. Door de krachten te bundelen kunnen de Zeeuwse scholen ook invloed uitoefenen op de inhoud van het scholingsaanbod.

DE TOEKOMST VAN ZEEPROF?

Guus Hagt en Carin Biesterbosch geven aan dat ZeeProf nu nog voornamelijk tegemoet komt aan ad hoc-trainingsvragen van scholen. Maar er is nog veel meer mogelijk, bijvoorbeeld de kennisuitwisseling en samenwerking tussen scholen, ook op het gebied van strategiebepaling. Want scholen in de regio hebben vaak vergelijkbare agenda's, ambities en scholingsvragen. Scholen zouden daarom gezamenlijk lange termijn-behoefes kunnen vaststellen en regionaal SHRM-/professionaliseringsbeleid en -activiteiten kunnen ontwikkelen en aanbieden. ZeeProf verkent nu hoe het platform de scholen hierbij kan faciliteren.

AANDACHTSPUNTEN?

Carin Biesterbosch merkt op dat het niet eenvoudig is alle scholen optimaal te faciliteren, omdat iedere school in een andere fase van ontwikkeling zit en daardoor toch andere (professionaliserings-)behoeftes heeft. Daarnaast geeft ze aan dat de initiële opleiding van de leraar nog redelijk los staat van de latere professionele ontwikkeling gedurende de loopbaan (via ZeeProf). Het realiseren van betere aansluiting tussen deze fasen is een ontwikkelpunt voor zowel opleidingen als ZeeProf. De samenwerking met de Zeeuwse Academische Opleidingschool (ZAOS) ligt voor de hand.

RANDVOORWAARDEN?

Carin Biesterbosch geeft aan dat het bewerkstelligen van een lerende cultuur binnen de organisatie belangrijk is. De organisatie dient duidelijk te maken waar ze naartoe wil, kaders te stellen en verwachtingen te scheppen. Daarnaast is ze van mening dat de manier van leren aandacht behoeft 'informeel leren' (zoals intervisie, video coaching, lesson study) is minstens zo belangrijk als formeel leren (zoals een studie). Informeel leren is effectiever en bevordert de sfeer en samenwerking binnen de organisatie'.

5.9 PRAKTIJKVOORBEELD 9

DIT BETREFT EEN PRAKTIJKVOORBEELD VAN EEN INITIATIEF DAT SCHOLEN KAN ONDERSTEUNEN IN HUN VERDERE ONTWIKKELEN ALS PROFESSIONELE SCHOOLORGANISATIES

LEERNETWERK STAP 2: LEREN VAN EN MET ELKAAR

Gina Botta

Procesbegeleider leernetwerk 4 Zeeuwse scholen

Bas Pors

Deelnemer leernetwerk 4 Zeeuwse scholen, teamleider vwo en docent biologie Calvijn College

Voor meer informatie omtrent leernetwerken Stap 2 ga naar:

<https://www.vo-raad.nl/artikelen/101>

De VO-raad biedt scholen de mogelijkheid zich aan te sluiten bij een van de leernetwerken die in heel Nederland worden gestart. In een leernetwerk zitten vijf tot tien schoolorganisaties die van en met elkaar willen leren en willen werken aan een zelf gekozen thema of vraagstuk. De leernetwerken zijn onderdeel van het programma Stap 2 van de VO-raad. Één van de huidige leernetwerken bestaat uit diverse locaties van vier Zeeuwse schoolorganisatie. Van iedere schoolorganisatie nemen tenminste twee personen deel. Het leernetwerk komt in totaal zes keer bijeen.

HET VRAAGSTUK

‘De deelnemers bepalen gezamenlijk de stip op de horizon en werken daarnaartoe aan de hand van verschillende hulpvragen’ vertelt Gina Botta. ‘De stip op de horizon bij dit leernetwerk is het goed benutten van de functiemix voor het realiseren van de doelen van de school’. Bas Pors vertelt over één van de subvragen: ‘LB-, LC en LD-docenten zouden eigenlijk het voortouw moeten nemen op bepaalde gebieden. Vooral LD-docenten zouden kartrekkers moeten zijn. Zij krijgen meer betaald en er wordt van hen meer verwacht. Echter, zowel de LB-, als de LC- als LD-docenten met een volledige lestaak zitten al helemaal vol. Dus hoe krijg je dan toch de goede rolverdeling waarbij de LD-docent ‘extra’ dingen doet als ze allemaal net zo veel tijd kwijt zijn aan hun lessen en vol zitten?’

DE BIJEENKOMSTEN

Tijdens de bijeenkomsten worden onder meer doelen geformuleerd, agenda's opgesteld, ervaringen gedeeld en activiteiten uitgevoerd. Afhankelijk van de vragen van de deelnemers, worden er passende werkvormen toegepast. De eerste bijeenkomst stond bijvoorbeeld in het teken van kennismaking, discussie en beslissing over het te behandelen vraagstuk. Tijdens de tweede bijeenkomst werd de vraag die boven was komen drijven in de eerste bijeenkomst verder uitgediept om te bezien waar we het dan precies over hebben en hoe we op zoek kunnen gaan naar antwoorden. De derde bijeenkomst was op een school elders. De deelnemers hebben vervolgens gereflecteerd over mogelijke kansen van het gepresenteerd model voor hun eigen school.

ADVIES

Gina geeft het volgende advies:

- Stel eigenaarschap centraal. 'Deelnemers zijn verantwoordelijk voor het eigen leerproces en dat van andere deelnemers.
- Afhankelijk van het thema en het doel van het LNw, kun je zowel verticale (uitleg) als horizontale (uitleg) LNM organiseren.
- Een externe begeleider is zeker bij de start van het LNw aan te raden.
- Een LNw dient minstens één schooljaar te functioneren om effectief te zijn.
- Afhankelijk van het doel van het LNw kan er gekozen worden tussen inter- of intrascolaire, regionaal of landelijk netwerk.

POSITIEVE ERVARING

Bas Pors geeft aan dat hij via het leernetwerk handvatten krijgt hoe hij binnen de eigen school het vraagstuk kan aanpakken. Hij spreekt positief over het leernetwerk 'Je doet inspiratie op buiten de deur en werkt je eigen blinde vlek weg. Het is goed om samen stappen te zetten. Bovendien ontwikkel je een goede relatie met andere scholen in de regio. Ik raad deelname aan een leernetwerk zeker aan.'

HOUDING DEELNEMERS

Bas Pors geeft aan dat het belangrijk is om als deelnemer:

- actief mee te doen;
- ideeën te durven en te willen delen;
- eerlijk te zijn;
- feedback te geven en te vragen en
- elkaar te vertrouwen.

5.10 PRAKTIJKVOORBEELD 10

DIT BETREFT EEN PRAKTIJKVOORBEELD VAN EEN INITIATIEF DAT SCHOLEN KAN ONDERSTEUNEN IN HUN VERDERE ONTWIKKELEN ALS PROFESSIONELE SCHOOLORGANISATIES

MEETUP 030

Wessel Peeters

Ambassadeur van Meetup030

Voor meer informatie ga naar: <http://meetup030.nl/>

EEN PROFESSIONALISERINGSPLATFORM VAN EN VOOR DOCENTEN

Meetup030 is een open netwerk van en voor docenten in de regio Utrecht. Het netwerk is in 2016 opgericht en komt voort uit een project van Aantrekkelijker Scholen. Doel is om met en van elkaar te leren over onderwijs en om het onderwijs in Utrecht op de kaart te zetten. Dit bereikt Meetup030 door regelmatig bijeenkomsten te organiseren en te faciliteren, zoals een onderwijscafé, edcamp of rondleiding. Iedereen kan zelf zijn of haar activiteit op de website plaatsen zodat voor iedereen inzichtelijk is wat er allemaal te doen is op het gebied van onderwijs in de regio Utrecht. Meetup030 is vooral een ontmoetingspunt: er is geen lidmaatschap en de naam hoeft ook niet aan Meetups verbonden te zijn. Een platform voor kennisuitwisseling, leren, inspireren en samenwerken. Een mooi voorbeeld van een professionaliseringsplatform van en voor docenten.

VISIE

‘Ideeën vanuit docenten zelf zijn het meest krachtig’ vertelt Wessel Peeters. De Meetups sluiten aan bij de interesses en behoeftes van docenten zelf. Tijdens de bijeenkomsten delen docenten bijvoorbeeld kennis en ervaringen. Het informele karakter van de bijeenkomsten ziet Wessel Peeters als een pluspunt.

INHOUD MEETUPS

Wessel Peeters vertelt dat tijdens Meetups diverse onderwerpen behandeld kunnen worden, afhankelijk van de vraag of behoeftes van docenten. Soms zijn dit brede vraagstukken, soms specifieke vraagstukken. Zo wordt er regelmatig een ICT-vraagstuk behandeld. Het kan dan gaan om een praktisch en operationeel vraagstuk (bijvoorbeeld hoe gebruik ik een iPad in de klas?) of meer strategisch (bijvoorbeeld: hoe implementeer ik iPads in het hele onderwijs binnen de school?)

TOT SLOT EN TIPS

Deelname aan het netwerk is geheel gratis en vrijblijvend. Om dit mogelijk te maken rouleren de Meetups op verschillende scholen die dan de kosten dekken.

Wessel Peeters geeft als tip mee om als school vooral contact op te nemen met de Meetup-organisatie in de betreffende regio. In steeds meer regio's is een Meetup-organisatie aanwezig en ontstaan er andere initiatieven voor en door docenten. Maar je kunt natuurlijk ook zelf een groep mensen verzamelen en starten met Meetups.

6. BIJLAGEN

Bijlage 1. Overzicht concrete doelstellingen

	Wat zijn de concrete doelstellingen van uw school?	Wie zijn betrokken bij het realiseren van de gestelde doelen?	Op welke termijn moeten deze doelen gerealiseerd zijn?
DIFFERENTIËREN			
ICT EN E-DIDACTIEK			
BEGELEIDING STARTENDE LERAREN			
BEVOEGDE LERAREN			
MASTER-OPGELEIDE LERAREN			

Bijlage 2. Zijn uw ambities met op de HR-thema's samenhangend? Hoe beïnvloeden de thema's elkaar? Toets uw ambities en verwoord aandachtspunten, kansen en bedreigingen

	DIFFERENTIËREN	ICT EN E-DIDACTIEK	BEGELEIDING STARTENDE LERAREN	BEVOEGDE LERAREN	MASTER-OPGELEIDE LERAREN
DIFFERENTIËREN					
ICT EN E-DIDACTIEK					
BEGELEIDING STARTENDE LERAREN					
BEVOEGDE LERAREN					
MASTER-OPGELEIDE LERAREN					

Check tot slot hoe de afzonderlijke thema's passen binnen het integrale SHRM-beleid.

Bijlage 3. Resultaten met een link naar differentiëren

RESULTATEN MET EEN LINK NAAR DIFFERENTIËREN

Inspiratievideo's: 5 vormen van differentiëren

<http://resultaten.leerling2020.nl/inspiratievideos-5-vormen-van-differentieren/>

Drie basisstappen voor differentiëren in de les

<http://resultaten.leerling2020.nl/drie-basisstappen-voor-differentieren-in-de-les/>

Differentiëren door het samenvoegen van klassen

<http://resultaten.leerling2020.nl/differentieren-door-samenvoegen-van-klassen/>

Stappenplan differentiëren in de wiskundeles

<http://resultaten.leerling2020.nl/stappenplan-differentieren-in-de-wiskundeles/>

Differentiëren met een routekaart

<http://resultaten.leerling2020.nl/differentieren-met-een-routekaart/>

Differentiëren met formatief toetsen

<http://resultaten.leerling2020.nl/differentieren-formatief-toetsen/>

Differentiëren in mijn les en in die van jou

<http://resultaten.leerling2020.nl/differentieren-in-mijn-les-en-in-die-van-jou/>

Differentieren met sterren

<http://resultaten.leerling2020.nl/thema/differentieren-met-sterren/>

Differentiëren in de klassikale context

<http://resultaten.leerling2020.nl/differentieren-in-klassikale-context/>

Digitale didactiek en differentiëren, hoe richt je een les in? - lesvoorbeeld

<http://resultaten.leerling2020.nl/digitale-didactiek-en-differentieren-hoe-richt-je-een-les-in-lesvoorbeeld/>

Een kijkje in de klas, differentiëren

<http://resultaten.leerling2020.nl/kijkje-klas-differentieren/>

Differentiëren in de klas, hoe doe je dat?

<http://resultaten.leerling2020.nl/differentieren-klas-hoe/>

7. BRONNEN

- 1 Sectorakkoord VO 2014-2017. Te downloaden via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/convenanten/2014/04/17/sectorakkoord-vo-2014-2017>
- 2 Vives. Online artikel 'Onderwijs 3.0'. <http://www.vives.nl/artikelen/onderwijs-30>
- 3 VO-raad. Webpagina 'Strategisch HRM & lerende cultuur met Stap 2'. <https://www.vo-raad.nl/themas/328/onderwerpen/377/hoofdstukken/378>
- 4 Boselie, P. (2014) *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. 2nd Edition. Maidenhead: McGraw-Hill.
Leisink, P., & Boselie, P. (2014) *Strategisch HRM voor beter onderwijs. een bijdrage aan de professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs*. Universiteit Utrecht, Departement voor Bestuurs- en Organiseringswetenschap. Te downloaden via: <https://www.vo-academie.nl/kennis/onderzoek-en-publicaties-strategisch-hrm>
- 5 Knies, E. (2012) *Meer waarde voor en door mensen. Een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement*. Proefschrift, Universiteit Utrecht.
Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007) *Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence*. *Human Resource Management Journal*, 17(1): 3-20.
- 6 Leisink, P., Knies, E., Oostvogel, K., & Albers, J. (2016) *Beter onderwijs en tevreden medewerkers. Strategisch HRM in het onderwijs*. De Nieuwe MESO.
- 7 Katern *Doelgericht Vertrouwen. Strategisch HRM voor schoolleiders*. Te downloaden via: <https://www.vo-academie.nl/kennis/onderzoek-en-publicaties-strategisch-hrm>
- 8 Leisink, P., & Boselie, P. (2014) *Strategisch HRM voor beter onderwijs: een bijdrage aan de professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs*. Universiteit Utrecht, Departement voor Bestuurs- en Organiseringswetenschap. Te downloaden via: <https://www.vo-academie.nl/kennis/onderzoek-en-publicaties-strategisch-hrm>
- 9 Boselie, P. (2014) *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. 2nd Edition. Maidenhead: McGraw-Hill.
- 10 Deming, W.E. 1986. *Out of the Crisis*. MIT Press. Cambridge, MA, page 8.
- 11 School aan zet. *Kwaliteitskaart opbrengstgericht werken: Planmatig Opbrengstgericht Werken op schoolniveau en groepsniveau*. http://www.schoolaanzet.nl/uploads/tx_sazcontent/KROGW017_01.pdf
- 12 VO-raad. Webpagina 'Strategisch HRM & lerende cultuur met Stap 2'. <https://www.vo-raad.nl/themas/328/onderwerpen/377/hoofdstukken/378>
- 13 School aan zet. *Kwaliteitskaart: Planmatig Opbrengstgericht Werken op schoolniveau en groepsniveau*. http://www.schoolaanzet.nl/uploads/tx_sazcontent/KROGW017_01.pdf
- 14 SLO *Cursus Curriculum: Doorlopende leerlijnen*. Te downloaden via: http://www.cursuscurriculumontwerp.slo.nl/kennisbank/Doorlopende_leerlijnen.docx/
- 15 Inspectie van het onderwijs, ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

- (2010). De begeleiding van beginnende docenten in het voortgezet onderwijs. http://www.schoolaanzet.nl/uploads/tx_sazcontent/Onderwijs_Inspectie_Begeleiding_van_beginnende_leraren.pdf
- 16 Inspectie van het onderwijs, ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2010). De begeleiding van beginnende docenten in het voortgezet onderwijs. http://www.schoolaanzet.nl/uploads/tx_sazcontent/Onderwijs_Inspectie_Begeleiding_van_beginnende_leraren.pdf
- 17 Inspectie van het onderwijs, ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2016) De eerstegraads lerarenopleiding: samenvatting en beschouwing. <file:///H:/Downloads/de-eerstegraads-lerarenopleiding-samenvatting-en-beschouwing.pdf>
- 18 School aan zet (2015). Kenmerken van een lerende organisatie. http://www.schoolaanzet.nl/uploads/tx_sazcontent/201503_Brochure_Kenmerken_van_een_lerende_organisatie_webdoc.pdf.pdf
- 19 School aan zet. Ontwikkelmodel lerende organisatie. <http://www.schoolaanzet.nl/voortgezet-onderwijs/aanpak/ontwikkelmodel/>
- 20 Nationaal Onderwijsakkoord: De route naar geweldig onderwijs. Te downloaden via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/convenanten/2013/09/19/nationaal-onderwijsakkoord-de-route-naar-geweldig-onderwijs>
- 21 Sectorakkoord VO 2014-2017. Te downloaden via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/convenanten/2014/04/17/sectorakkoord-vo-2014-2017>
- 22 De lerarenagenda 2013-2020. Te downloaden via: <https://www.delerarenagenda.nl/documenten/publicaties/2015/01/01/lerarenagenda-oktober-2013>
- 23 Website de lerarenagenda <https://www.delerarenagenda.nl/>
- 24 Onderwijs Coöperatie. Webpagina 'professionele keten' <http://registerleraar.onderwijscooperatie.nl/register/professionele-keten/>
- 25 Sectorakkoord VO 2014-2017. Te downloaden via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/convenanten/2014/04/17/sectorakkoord-vo-2014-2017>
- 26 Coubers, C., Struyven, K., Engels, N., Cools, W., & De Martelaer, K. (2013) Binnenklasdifferentiatie. Leerkansen voor leerlingen. Leuven/Den Haag: Acco
- 27 Diane Heacox (2010). Differentiatie in de klas. Kinderen en...hun manier van leren. Uitgever Erik Edima.
- 28 Leraar24. Webpagina 'Differentiatie: omgaan met verschillen' <https://www.leraar24.nl/differentiatie-omgaan-met-verschillen/>
- 29 Fryer, R. (2012). Injecting successful charter school strategies into traditional public schools: early results from an experiment in Houston, NBER working paper no. 17494, Massachusetts.
- 30 Schils, T. (2013). Opbrengstgericht werken en daardoor beter presteren: Limburg proefregio. Tussenrapportage no. 1. Maastricht: Universiteit Maastricht/Kaans.

- 31 Inspectie van het onderwijs, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2014). De staat van het Onderwijs – Onderwijsverslag 2012-2013. Te downloaden via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2014/04/16/de-staat-van-het-onderwijs-onderwijs-verslag-2012-2013>
- Inspectie van het onderwijs, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2015). De staat van het Onderwijs – Onderwijsverslag 2013-2014. Te downloaden via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2015/04/15/de-staat-van-het-onderwijs-onderwijs-verslag-2013-2014>
- Inspectie van het onderwijs, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2016). De staat van het Onderwijs – Onderwijsverslag 2014-2015. Te downloaden via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2016/04/13/onderwijsverslag-2014-2015>
- 32 Inspectie van het onderwijs, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2016). De staat van het Onderwijs – Onderwijsverslag 2014-2015. Te downloaden via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2016/04/13/onderwijsverslag-2014-2015>
- 33 LAKS. Rapportage LAKS-monitor 2016 http://laks-monitor.nl/uploads/pdf/LAKSrapport_2016-web-pages.pdf
- 34 Inspectie van het onderwijs, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2014). De staat van het Onderwijs – Onderwijsverslag 2012-2013. Te downloaden via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2014/04/16/de-staat-van-het-onderwijs-onderwijs-verslag-2012-2013>
- Inspectie van het onderwijs, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2015). De staat van het Onderwijs – Onderwijsverslag 2013-2014. Te downloaden via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2015/04/15/de-staat-van-het-onderwijs-onderwijs-verslag-2013-2014>
- Inspectie van het onderwijs, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2016). De staat van het Onderwijs – Onderwijsverslag 2014-2015. Te downloaden via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2016/04/13/onderwijsverslag-2014-2015>
- 35 Kamerbrief aanbieding derde voortgangsrapportages Lerarenagenda, tweede voortgangsrapportage Sectorakkoorden po en vo en Arbeidsmarktbrief. Te downloaden via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2016/11/29/kamerbrief-aanbieding-derde-voortgangsrapportages-lerarenagenda-tweede-voortgangsrapportage-sectorakkoorden-po-en-vo-en-arbeidsmarktbrief>
- 36 Rijksuniversiteit Groningen. ICALT3. <http://www.rug.nl/education/lerarenop-leiding/onderzoek/icalt/>
- 37 Onderwijsraad. Online artikel 'Een ander perspectief op professionele ruimte in het onderwijs'. <https://www.onderwijsraad.nl/publicaties/2016/een-ander-perspectief-op-professionele-ruimte-in-het-onderwijs/volledig/item7454>
- 38 Coubers, C., Struyven, K., Engels, N., Cools, W., & De Martelaer, K. (2013). Binenklasdifferentiatie. Leerkansen voor leerlingen. Leuven/Den Haag: Acco.
- 39 Tomlinson, C.A. (1999). The differentiated classroom: responding to the needs of all learners. Association for supervision and curriculum development.

- 40 Bosker, R.J. (2005). De grenzen van gedifferentieerd onderwijs. Rede, uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen. Coubergs, C., Struyven, K., Engels, N., Cools, W., & De Martelaer, K. (2013). Binnenklasdifferentiatie. Leerkansen voor leerlingen. Leuven/Den Haag: Acco
- 41 Loor, O. de (2015). Differentiëren, small, medium, large. Maak het onderwijs passend voor de leerling en voor jezelf. <http://www.ottodeloor.nl/differentieren-small-medium-large-maak-het-onderwijs-passend-voor-de-leerling-en-voor-jezelf/>
- 42 Onderwijs van morgen. Webpagina 'de verschillen tussen differentiëren, personaliseren en adaptief leren'. <http://www.onderwijsvanmorgen.nl/de-verschillen-tussen-differentieren-personaliseren-en-adaptief-leren/>
- 43 Loor, O. de (2015). Differentiëren, small, medium, large. Maak het onderwijs passend voor de leerling en voor jezelf. <http://www.ottodeloor.nl/differentieren-small-medium-large-maak-het-onderwijs-passend-voor-de-leerling-en-voor-jezelf/>
- 44 VO-content. Webpagina 'Definitie en visie gepersonaliseerd leren'. <http://www.vo-content.nl/nieuws/definitie-en-visie-gepersonaliseerd-leren>
- 45 Onderwijs van morgen. Webpagina 'De verschillen tussen differentiëren, personaliseren en adaptief leren' <http://www.onderwijsvanmorgen.nl/de-verschillen-tussen-differentieren-personaliseren-en-adaptief-leren/> Leerling2020. Webpagina 'Elk talent een kans' <http://leerling2020.nl/wp-content/uploads/2014/03/Onderzoeksnotitie-gepersonaliseerd-leren.pdf>
- 46 Kennisnet (2015) Personaliseren in het Leren, een Internationale Schets. https://www.kennisnet.nl/fileadmin/kennisnet/publicatie/Personaliseren_in_het_Leren_een_Internationale_Schets.pdf
- 47 VO-raad. Toolkit Opbrengstgericht werken <https://www.vo-raad.nl/system/downloads/attachments/000/000/119/original/OGWToolkit-2014.pdf?1475139322> School aan zet. Opbrengstgericht werken en vakmanschap van de leraar: OGW in het VO. http://www.schoolaanzet.nl/uploads/tx_sazcontent/Publicatie_opbrengstgericht_werken_en_vakmanschap_leraar.pdf
- 48 School aan zet. Kwaliteitskaart: Planmatig Opbrengstgericht Werken op schoolniveau en groepsniveau http://www.schoolaanzet.nl/uploads/tx_sazcontent/KROGW017_01.pdf
- 49 Webpagina 'Strategisch HRM & lerende organisatie' <https://www.vo-raad.nl/themas/328/onderwerpen/377/hoofdstukken/378>
- 50 Inspectie van het onderwijs, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2015). De staat van het Onderwijs – Onderwijsverslag 2013-2014. Te downloaden via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2015/04/15/de-staat-van-het-onderwijs-onderwijsverslag-2013-2014>
- 51 Rijksuniversiteit Groningen. ICALT3. <http://www.rug.nl/education/lerarenopleiding/onderzoek/icalt/>

- 52 Rijksoverheid. Eisen aan bekwaamheid van leraren. Te downloaden via: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-in-het-onderwijs/inhoud/bekwaamheidseisen-leraren>
Onderwijs Coöperatie. Webpagina 'Professionele keten'
<http://registerleraar.onderwijscooperatie.nl/register/professionele-keten/>
- 53 KPC groep (2010) Naar een actief en open stakeholdersbeleid. Stakeholders in kaart brengen, mobiliseren en managen in het voortgezet onderwijs. file:///H:/Downloads/Naar_een_actief_en_open_stakeholdersbeleid.pdf
- 54 Goodijk, R. (2006). Ondernemen in interactie met de omgeving. Het belang van stakeholdermanagement. In: L. Moratis & M. van der Veen (red.) Basisboek Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (pp. 53-70). Assen: Van Gorcum.
- 55 Kennisbank Twynstra Gudde. Stakeholder matrix. <https://www.werf-en.nl/nr/nr03/stakeholder-matrix-breng-de-belangen-in-kaart>
- 56 Website Steunpunt Opleidingsscholen <http://www.steunpuntopleidingsscholen.nl/>

8. NOTEN

- | | | | |
|-----|--|------|---|
| I | De vijf thema's betreffen: meer differentiatie in de klas, ict-vaardigheden en e-didactiek, begeleiding van startende leraren, meer masteropgeleide docenten, bevoegd aan de slag. | VIII | Denk aan alle geledingen binnen de school, bijvoorbeeld raad van toezicht, College van Bestuur, directie, sectiehoofden, afdeling P&O, team/secties, onderwijsondersteuners en individuele leraren. |
| II | Society 3.0. In snel tempo verandert onze samenleving in een 3.0 samenleving, ook wel netwerksamenleving genoemd. Nooit eerder konden mensen en kennis zich zo snel en in deze mate gratis aan elkaar verbinden. Internet faciliteert deze verbindingen. Dit leidt tevens tot meer horizontalisering, ofwel meer gelijkwaardige verhoudingen en minder hiërarchie. | IX | De vijf thema's betreffen: meer differentiatie in de klas, ict-vaardigheden en e-didactiek, begeleiding van startende leraren, bevoegd aan de slag en meer masteropgeleide leraren. |
| III | De vijf thema's betreffen: meer differentiatie in de klas, ict-vaardigheden en e-didactiek, begeleiding van startende leraren, meer masteropgeleide docenten, bevoegd aan de slag. | X | Er worden slechts mogelijkheden geboden. Dit overzicht is niet volledig. |
| IV | Kies een dialoogvorm, organiseer co-creatie, bijvoorbeeld in een digitale versnellingskamer (PrimoForum) of een zogenaamde brownpapersessie. | | |
| V | De vijf thema's betreffen: meer differentiatie in de klas, ict-vaardigheden en e-didactiek, begeleiding van startende leraren, meer masteropgeleide docenten, bevoegd aan de slag. | | |
| VI | Voor toelichting zie hoofdstuk 3 'Theoretisch kader' – definities: opbrengstgericht werken. | | |
| VII | Voor toelichting zie hoofdstuk 3 'Theoretisch kader' – definities: algemene didactische vaardigheden en differentiatievaardigheden. | | |

Deze handreiking is tot stand gekomen in opdracht van de VO-raad.
Onderstaande personen hebben hieraan bijgedragen:

ROL HANDREIKING	NAAM	ORGANISATIE	EMAILADRES
Auteur 2016	Ed Smeets	ITS	e.smeets@kbanijmegen.nl
Auteur 2016	Jos van Kuijk	ITS	j.v.kuijk@its.ru.nl
Auteur 2016	Jos Lubbermans	ITS, nu Regioplan	jos.lubbermans@regioplan.nl
Bewerkingen 2017	Ankie Knijnenburg	Leeuwendaal	ankie.knijenburg@leeuwendaal.nl
Bewerkingen 2017	Lieve-Lotte Mulder	Leeuwendaal	lieve-lotte.mulder@leeuwendaal.nl
Vormgeving 2017	Laura Bolczek	-	laurabolczek@gmail.com

Heeft u vragen en/of opmerkingen? Wilt u ideeën/suggesties delen?
Neem dan contact op met stap 2: stap2@vo-raad.nl, t.n.v. Lianne van der Kruis

