
BEVOEGD LESGEVEN

HANDREIKING VOOR HET REALISEREN
VAN MEER BEVOEGD GEGEVEN LESSEN

STAP 2  | VO RAAD

VOOR EEN PROFESSIONELE SCHOOLORGANISATIE

BEVOEGD LESGEVEN

HANDREIKING VOOR HET REALISEREN VAN
MEER BEVOEGD GEGEVEN LESSEN

INHOUD

1.	INLEIDING	9
1.1	LEESWIJZER	9
1.2	DOEL HANDREIKINGEN STRATEGISCH HRM (SHRM)	9
1.3	THEMA'S IN BREDER PERSPECTIEF	10
1.4	DOELGROEPEN EN KEUZES	12
1.5	TOEPASSING: DE REGIE VOEREN	12
1.6	ONDERSTEUNING VO-RAAD: STAP 2	12
2.	ALGEMENE INFORMATIE	14
2.1	UITGANGSPUNTEN STRATEGISCH HRM	14
2.1.1	DEFINITIE	14
2.1.2	IMPLEMENTEREN VAN STRATEGISCH HRM-BELEID	15
2.1.3	HET AMO-MODEL	15
2.2	ONTWIKKELING ALS PROFESSIONELE SCHOOLORGANISATIE	16
2.2.1	KWALITEITSCIRKEL: PDCA-CYCLUS	16
2.2.2	DATAGESTUURD WERKEN	17
2.2.3	DOORLOPENDE LEERLIJN	17
2.2.4	LERENDE ORGANISATIE EN LERENDE CULTUUR	18
2.3	BELEIDSKADER	18
2.3.1	NATIONAAL ONDERWIJSAKKOORD 2014-2017	19
2.3.2	SECTORAKKOORD VO 2014-2017	19
2.3.3	LERARENAGENDA 2013-2020	20
2.3.4	PROFESSIONELE KETEN	20
3.	THEORETISCH KADER	22
3.1	WAAROM AANDACHT VOOR HET THEMA?	22
3.2	DEFINITIES	24
3.3	BELEIDSCONTEXT	27
3.4	BESTAANDE INITIATIEVEN	28

4.	AAN DE SLAG	31
4.1	ONTDEK	31
4.1.1	FASE 1A VISIE EN DOELEN VAN DE SCHOOL	32
4.1.2	FASE 1B IN KAART BRENGEN VAN DE HUIDIGE SITUATIE, DE GEWENSTE SITUATIE EN DE VERSCHILLEN	33
4.1.3	FASE 1C PRIORITEITEN EN NIEUWE DOELEN	40
4.2	KIES	40
4.2.1	FASE 2A AANKNOPINGSPUNTEN VOOR SHRM-BELEID	41
4.2.2	FASE 2B SHRM-INTERVENTIES EN HET AMO-MODEL	43
4.3	DOE	46
4.3.1	FASE 3A OPSTELLEN IMPLEMENTATIEPLAN SHRM-BELEID	47
4.3.2	FASE 3B IMPLEMENTATIE SHRM-BELEID	48
4.4	GA DOOR	48
5.	PRAKTIJKVOORBEELDEN	50
5.1	PRAKTIJKVOORBEELD 1	50
5.2	PRAKTIJKVOORBEELD 2	51
5.3	PRAKTIJKVOORBEELD 3	52
5.4	PRAKTIJKVOORBEELD 4	53
5.5	PRAKTIJKVOORBEELD 5	54
5.6	PRAKTIJKVOORBEELD 6	55
5.7	PRAKTIJKVOORBEELD 7	56
5.8	PRAKTIJKVOORBEELD 8	58
5.9	PRAKTIJKVOORBEELD 9	60
5.10	PRAKTIJKVOORBEELD 10	62
6.	BIJLAGEN	63
7.	BRONNEN	64
8.	NOTEN	68

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 verbindingen? 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 bevoegd lesgeven.

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.

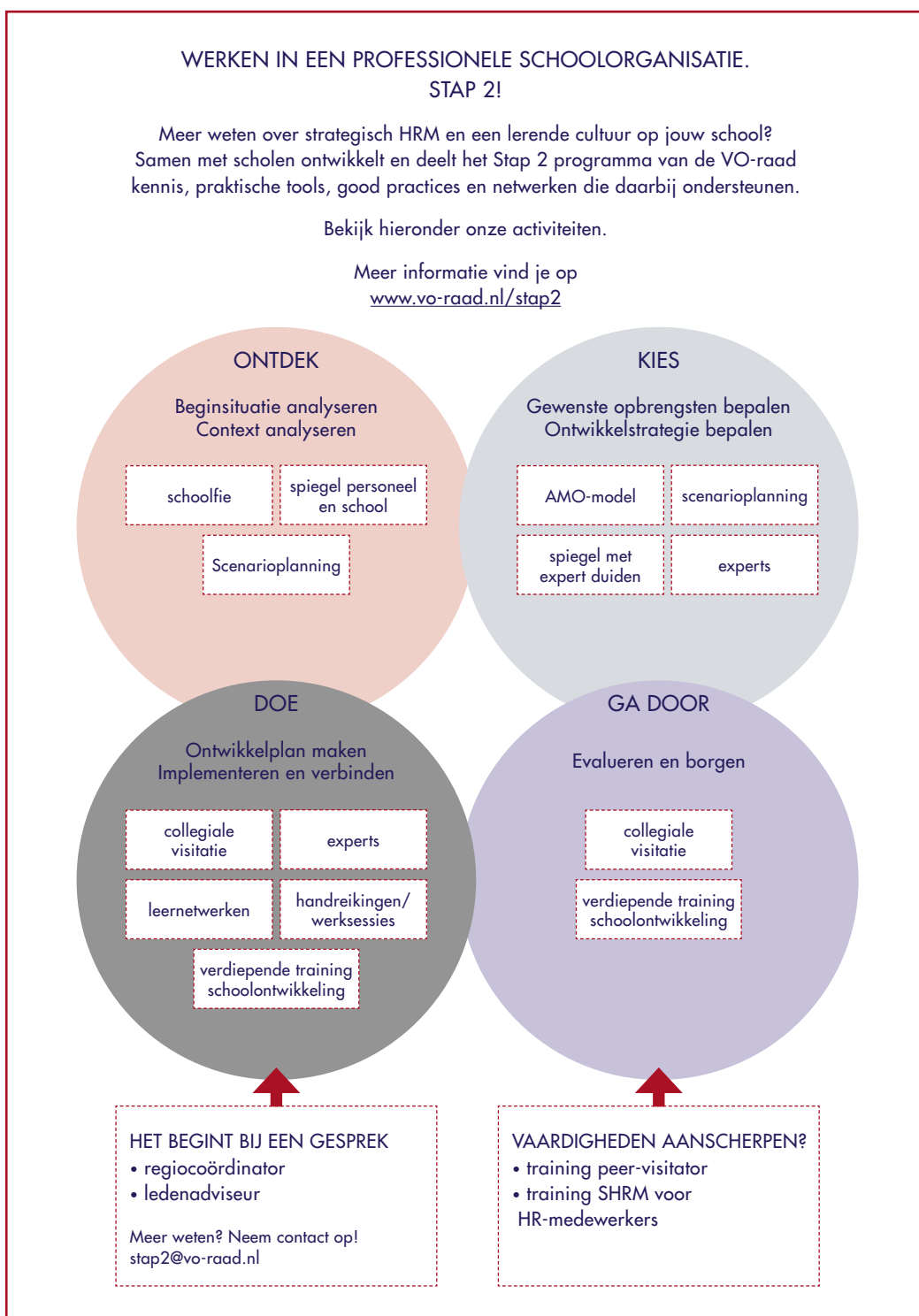
1.5 TOEPASSING: DE REGIE VOEREN

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).

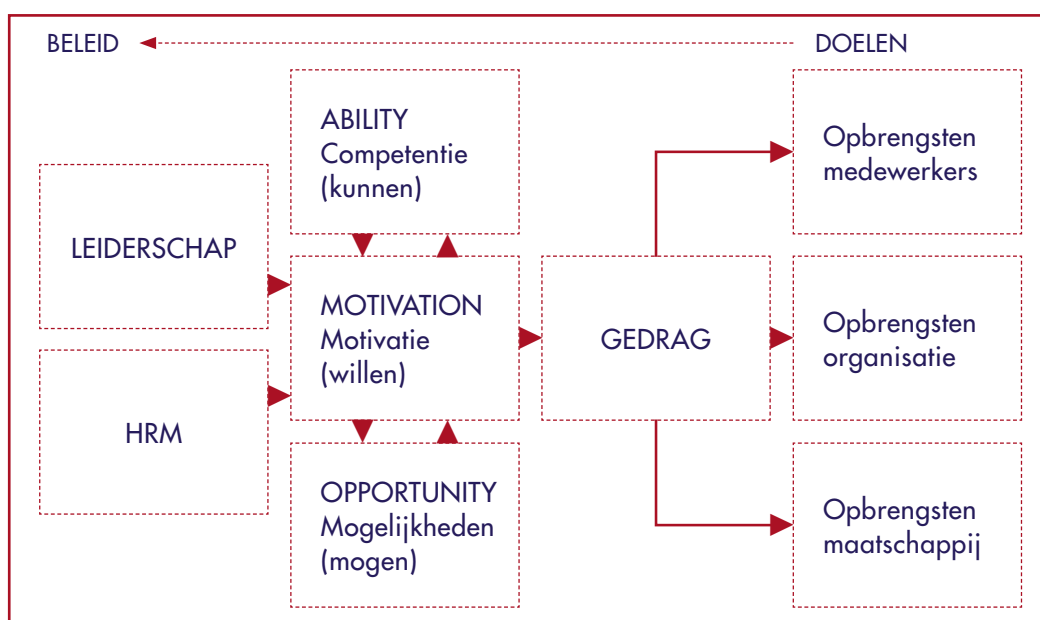
2.1.2 IMPLEMENTEREN VAN STRATEGISCH HRM-BELEID

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 leidinggevendenden?
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.

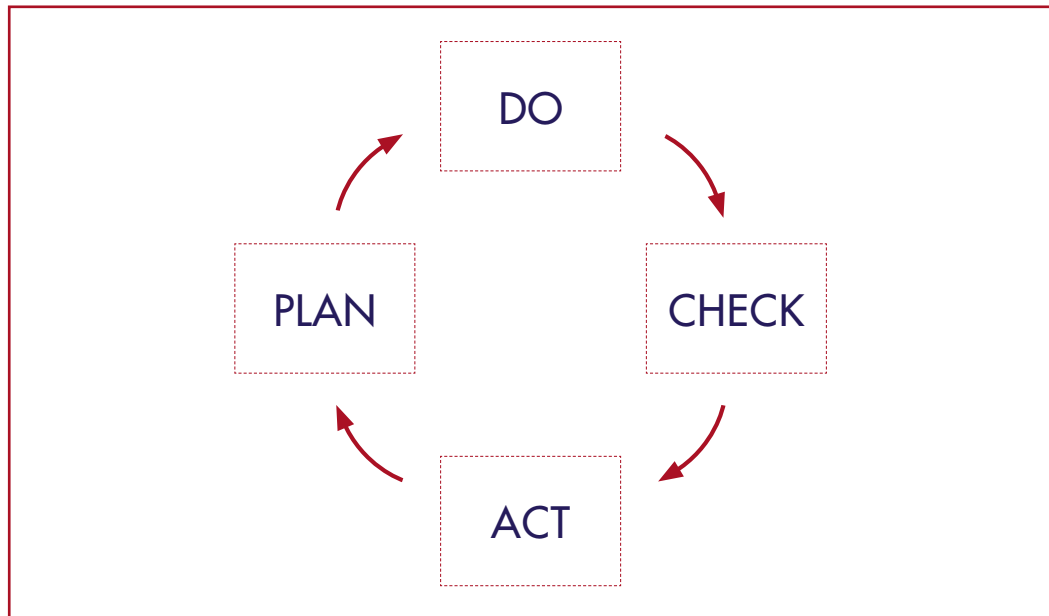
2.2.1 KWALITEITSCIRKEL: PDCA-CYCLUS

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 leerlijnen¹⁶. 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.

Bevoegd aan de slag

Goed onderwijs valt of staat met de leraar. Maar in veel scholen worden lessen verzorgd door onbevoegde, onderbevoegde of andersbevoegde leraren. Goed gekwalificeerde leraren verhogen de kwaliteit van uw onderwijs en het imago van uw school.

In het sectorakkoord (2014-2017) is de afspraak gemaakt dat alle lessen in 2017 worden gegeven door daartoe bevoegde en gekwalificeerde leraren. Schoolbesturen stellen on- of onderbevoegde leraren in staat om de betreffende bevoegdheid te halen via gerichte bij- en nascholing.

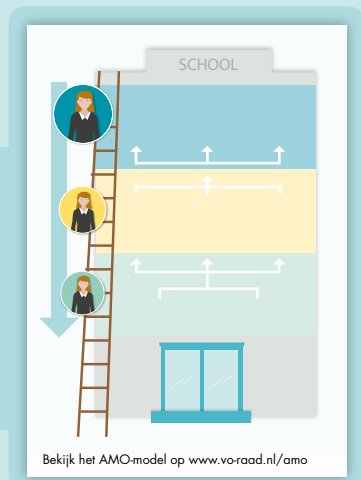
Ontdek

In hoeverre bent u als schoolleider in staat om bevoegde leraren te hebben voor alle lessen? Hoe staat het in uw school met de ruimte en middelen voor scholing? 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 opleiden en begeleiden van gerichte bij- en nascholing werving & selectie, strategische personeelsplanning, uw onderwijsorganisatie of bijvoorbeeld meer regionale samenwerking.

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 'bevoegd aan de slag'.



Doe

Nu kunt u de beleidsimplementatie en de gekozen interventies gericht op bevoegd gegeven lessen in gang zetten. Bewerkstellig bijvoorbeeld een gericht programma voor scholing in uw HRM-beleid.

"Voor een leraar die een opleiding volgde aan een universiteit in een andere plaats, waardoor hij veel reistijd kwijt was, konden we organiseren dat hij de tentamens op de eigen school kon doen."

Schoolvoorbeeld

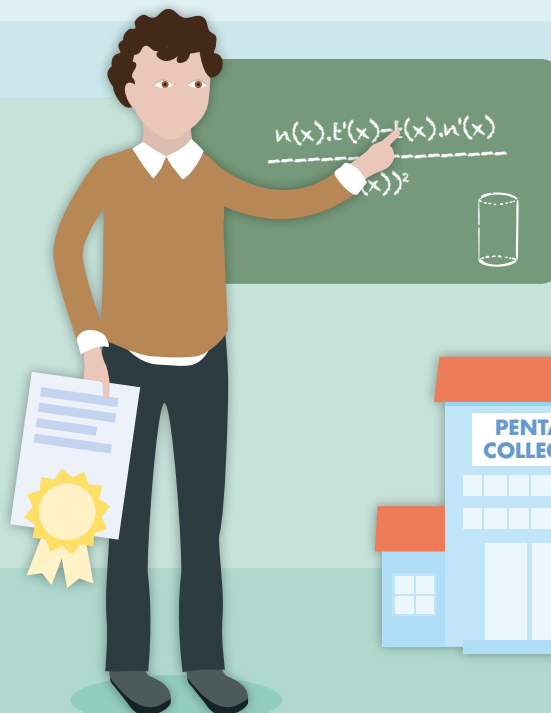
Het PENTA college streeft ernaar leraren goed te ondersteunen bij het behalen van de juiste bevoegdheid. Ze zorgt daarbij voor het maken van passende afspraken met opleidingen, zowel over de inhoud als de organisatie ervan.

Ga door

Is specifieke aandacht voor bevoegde leraren nog van belang voor de school? Zijn er vervolgacties nodig? Zo ja, welke?

Verwachte effecten

Bekijk, in verhouding tot het schoolbeleid en afgesproken doelen, of de beoogde effecten zijn gehaald. Is het onderwijs kwalitatief hoogwaardig? En sluit dit aan op de wensen en eisen vanuit de omgeving? Kan de school zich beter profileren? En/of is de druk van de onderwijsinspectie afgenomen?



3. THEORETISCH KADER

3.1 WAAROM AANDACHT VOOR HET THEMA?

Leerlingen verdienen het beste onderwijs. De kwaliteit van de leraar bepaalt de kwaliteit van het onderwijs aan leerlingen. Een belangrijke indicator voor deze kwaliteit is of de leraar over de juiste bevoegdheid en bekwaamheid beschikt. Om de kwaliteit van het onderwijs te garanderen en verbeteren zijn dus bevoegde en bekwame leraren nodig. In het voortgezet onderwijs is er een positieve beweging zichtbaar. Er worden veel lessen gegeven door bevoegde leraren. Scholing en professionalisering van leraren staan bij schoolbesturen vaak hoog op de agenda. Er wordt door zowel besturen, schoolleiders, leraren als lerarenopleidingen gewerkt aan meer bevoegd gegeven lessen. Desondanks is de realiteit dat leerlingen nog steeds één tot vier uur per week les krijgen van een leraar die voor het betreffende vak onbevoegd is. De vertaling van visie in beleid en van beleid in praktijk lijkt niet eenvoudig. Blijvende inspanning is dus noodzakelijk.

INTERNATIONALE ONDERZOEKSRESULTATEN

Er is in Nederland vooralsnog beperkt onderzoek gedaan naar de effecten van bevoegd gegeven lessen in vergelijking met onbevoegd gegeven lessen. Dit onderzoek geeft geen uitsluitsel over mogelijk effecten. Maar uit internationaal onderzoek blijkt dat leraren met de juiste bevoegdheid beter in staat zijn leerlingen tot goede prestaties te brengen²⁵. Analyses van de onderwijsinspectie laten over 2012-2013 nog zien dat het gemiddelde eindexamencijfer en het slagingspercentage iets lager zijn op scholen met veel onbevoegd gegeven lessen.²⁶ Voor 2014-2015 geeft de inspectie het verband met het slagingspercentage niet meer aan maar meldt wel dat bevoegde leraren de meeste algemeen didactische vaardigheden en differentiatievaardigheden hebben. Staatsecretaris Dekker presenteerde deze resultaten in 2016 aan de Tweede Kamer in een kamerbrief 'Plan van aanpak tegengaan onbevoegd lesgeven vo.'²⁷

PRAKTIJKSITUATIE

Leraren zijn meer en meer gemotiveerd om zich gedegen na en bij te scholen. Velen geven echter aan dat aan belemmeringen te ervaren zoals gebrek aan tijd, geld, stimulering of passende scholingstrajecten²⁸. Daarnaast leidt de vergrijzing tot tekorten aan bekwame, bevoegde leraren. Gevolg hiervan is dat in het voortgezet onderwijs al enkele jaren een deel van de lessen wordt gegeven door onbevoegde leraren (zie Tabel 2) en de kwaliteit van het onderwijs onder druk komt te staan. Hoewel er duidelijk vooruitgang zichtbaar is over de jaren, is er nog een grote verbeteringslag nodig voor 100% van de lessen bevoegd gegeven wordt. Blijvende inspanning is dus noodzakelijk. Bovendien is er grote variatie tussen vakken, regio's en schoolsoorten. Zo blijkt bijvoorbeeld uit cijfers van het jaar 2015²⁹:

- Verschillen tussen vakken: Het aantal onbevoegd gegeven lessen is het hoogst voor de vakken Maatschappijleer (10,2%), combinatievak Natuurkunde/Scheikunde (9,9%) en Wiskunde (8,7%). Ook voor de vakken Enkels (7,2%) en Nederlands (6,5%) is het aantal onbevoegd gegeven lessen hoger dan gemiddeld. Het aantal onbevoegd gegeven lessen is het laagst voor de vakken beeldende vorming, tekenen en lichamelijke opvoeding.
- Verschillen tussen regio's: Het aantal onbevoegd gegeven lessen in regio's als Rijnmond en Haaglanden is hoger dan gemiddeld, evenals in Overijssel, Gelderland en Oost-Groningen. Dat wil niet zeggen dat krimpregio's altijd slecht scoren. In Zuid-Limburg gaat het bijvoorbeeld juist goed.
- Verschillen in onderwijsgraad: Vooral in het tweedegraadsgebied wordt onbevoegd lesgegeven.

Tabel 2. Percentage bevoegd, benoembaar en onbevoegd gegeven lessen in de jaren 2013, 2014, 2015³⁰

	2013	2014	2015
Bevoegd	77,4%	88,2%	87,9%
Benoembaar	6,7%	6,2%	6,9%
Onbevoegd	15,9%	5,6%	5,1%

Kern van het probleem vormt niet zozeer de benoembaar gegeven lessen, deze lessen vallen immers binnen de grenzen van de wet. Het zijn vooral de lessen die worden gegeven door onbevoegde leraren, waaronder ook bekwame leraren.

ROLLEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN³¹

Het streven naar meer bevoegd gegeven lessen veronderstelt een centrale plek in het strategisch HRM-beleid. Hierbij is de schoolleider, ondersteund door HR, verantwoordelijk voor het personeelsbeleid dat is gericht op meer bevoegd gegeven lessen. De complexiteit van de situatie maakt een doorbraak echter alleen mogelijk als leraren, schoolbesturen, schoolleiders, lerarenopleidingen en de overheid gezamenlijk een bijdrage leveren aan het terugdringen van onbevoegd gegeven lessen. De verantwoordelijkheidsverdeling en de verwachtingen van de partijen zijn als volgt.

- **Schoolbestuurders en schoolleiders:** de eerstverantwoordelijken voor het aanstellen van bevoegde leraren en het maken van afspraken daarover (tijd en geld). Zij kunnen leraren die on(der)bevoegd zijn in staat stellen om de juiste bevoegdheid te halen.
- Daarbij helpt het als **schoolbesturen op regionaal niveau** (bij kleine vakken) en **op landelijk niveau** hun vraag articuleren.
- **Leraren** moeten zich verantwoordelijk voelen voor het halen van de juiste bevoegdheid voor de lessen die zij geven. Zij maken afspraken met hun schoolleider, onder verwijzing naar de wet en de cao-afspraken.
- Het helpt als **de beroepsgroep** (in het bijzonder de vakverenigingen) actuele overzichten bijhoudt van opleidingsmogelijkheden voor vakken waarvoor geen eenduidige route naar bevoegdheid is. De beroepsgroep kan verder ideeën over het aanbod of de inhoud van lerarenopleidingen in beeld brengen en bespreken met besturen en lerarenopleidingen.
- **Lerarenopleidingen** moeten kunnen vaststellen of iemand na afronding van een opleiding heeft voldaan aan de wettelijke eisen om een bachelor, master of zij-instroomdiploma te ontvangen. Ook dient de opleiding vast te stellen of aan de bekwaamheidseisen voor het betreffende bekwaamheidsgebied en onderwijsonderdeel is voldaan.
- **De overheid** is verantwoordelijk voor het stelsel en is aanspreekbaar op de kwaliteit van het onderwijs en de lerarenopleiding(en).

RECHTVAARDIGHEIDSGRONDEN EN WETGEVING³²

Scholen kunnen zelf diverse redenen of rechtvaardigheidsgronden hebben om leraren onbevoegd in te zetten. We noemen hieronder twee veel voorkomende rechtvaardigheidsgronden.

- **Bekwame leraren die (ook) onbevoegd lesgeven**

Veruit de belangrijkste reden om lessen te laten geven door leraren met een bevoegdheid voor een ander vak, is dat die leraren volgens vrijwel alle schoolleiders uitstekende leraren zijn, met voldoende vakkennis op het juiste niveau voor het betreffende vak. Zij achten deze leraren voldoende bekwaam. Bekwaamheid is daarmee de belangrijkste rechtvaardigingsgrond voor

onbevoegd lesgeven. Ook gaat het volgens de schoolleiders vaak om ‘resturen’ en hebben leraren wat uren over in hun aanstelling. Verder komt het voor dat leraren met een tweedegraads bevoegdheid lesgeven in het eerste graads gebied, het zogenaamde onderbevoegd lesgeven.

- Er bestaat geen lerarenopleiding of geen lerarenopleiding in de buurt

Voor sommige vakken is het niet mogelijk om een lerarenopleiding te volgen, waardoor schoolleiders gedwongen zijn om de les te laten geven door een leraar met een andere bevoegdheid. Rekenen is het meest genoemd en verder vakken als mens en maatschappij, informatica, vmbo-vakken als praktische sectororiëntatie, dienstverlening en commercie en instalektro.

EIGEN VERANTWOORDELIJKHEID BESTUREN/SCHOLEN

De inspectie kan in veel gevallen begrijpen waarom scholen lessen laten geven door leraren die voor de les niet bevoegd zijn. Scholen zitten in een lastig speelveld: enerzijds biedt de wet basiswaarborgen die moeten worden nageleefd, anderzijds ervaren scholen druk en beperkte mogelijkheden. Maar met de juiste inspanningen en vormen van ondersteuning kan een grote verbeterslag gemaakt worden. Scholen moeten altijd streven naar zo veel mogelijk lessen die worden gegeven door leraren met de juiste bevoegdheid.

De inspectie constateert dat scholen niet allemaal zicht hebben op het aantal onbevoegd gegeven lessen, dus óók op lessen die gegeven worden door een bevoegde leraar die onbevoegd is voor het vak en/of het niveau. Het is belangrijk dat scholen en besturen dit percentage lessen zelf periodiek inzichtelijk maken. Hiermee kunnen zij gericht sturen op (extra) bevoegdheden bij leraren en daarmee het aantal onbevoegd gegeven lessen terugdringen.

LERARENOPLEIDINGEN EN MAATWERKTRAJECTEN

Veel lerarenopleidingen zijn bezig met het thema bevoegd. Meerdere lerarenopleidingen zijn bijvoorbeeld bezig met het opzetten van flexibele maatwerktrajecten om onbevoegde leraren in een sneller traject hun bevoegdheid te laten halen. Als school is het goed om de samenwerking aan te gaan met lerarenopleidingen, bijvoorbeeld door opleidingsschool te worden. Het steunpunt opleidingsscholen ondersteunt (academische) opleidingsscholen bij het versterken van onderlinge samenwerking en kennisuitwisseling.³³

3.2 DEFINITIES

Voordat we de huidige situatie en de behoeften van de sector beschrijven, zullen we eerst een aantal veelgebruikte termen in relatie tot het thema definiëren en toelichten.

Bekwaam, benoembaar, bevoegd, onbevoegd

Er bestaan verschillende termen voor leraren die nog wel eens door elkaar worden gehaald. Wanneer is een leraar bekwaam, benoembaar, bevoegd of onbevoegd? Ter verduidelijking volgt hieronder een definitie van deze termen. Voor nadere informatie over deze termen en het onderscheid ertussen verwijzen we naar deze bronnen.³⁴

N.B. waar hij staat kan ook zij gelezen worden

Bekwaam

Een leraar is bekwaam als hij voldoet aan de geldende bekwaamheidseisen voor enig vak. Tijdens de loopbaan ontwikkelt en onderhoudt hij zijn bekwaamheid.

Benoembaar

Een leraar is benoembaar als hij benoemd kan worden als leraar op basis van de wet of daarop gebaseerde regelgeving.

Bevoegd

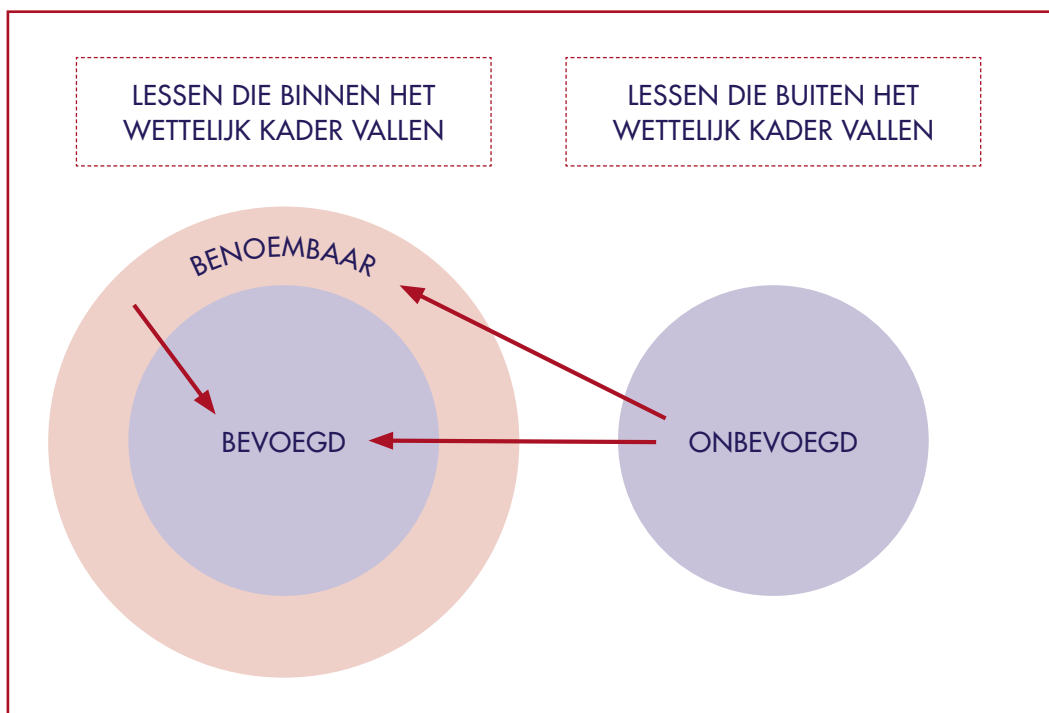
Een leraar is bevoegd als hij een hoger onderwijs-getuigschrift heeft waaruit blijkt dat hij aan de bekwaamheidseisen voldoet voor het vak dat hij geeft of onder een van de wettelijk geregelde daaraan gelijk te stellen gevallen valt.

Onbevoegd

Een leraar is onbevoegd als hij of zij niet benoembaar is op basis van de wet of daarop gebaseerde regelgeving.

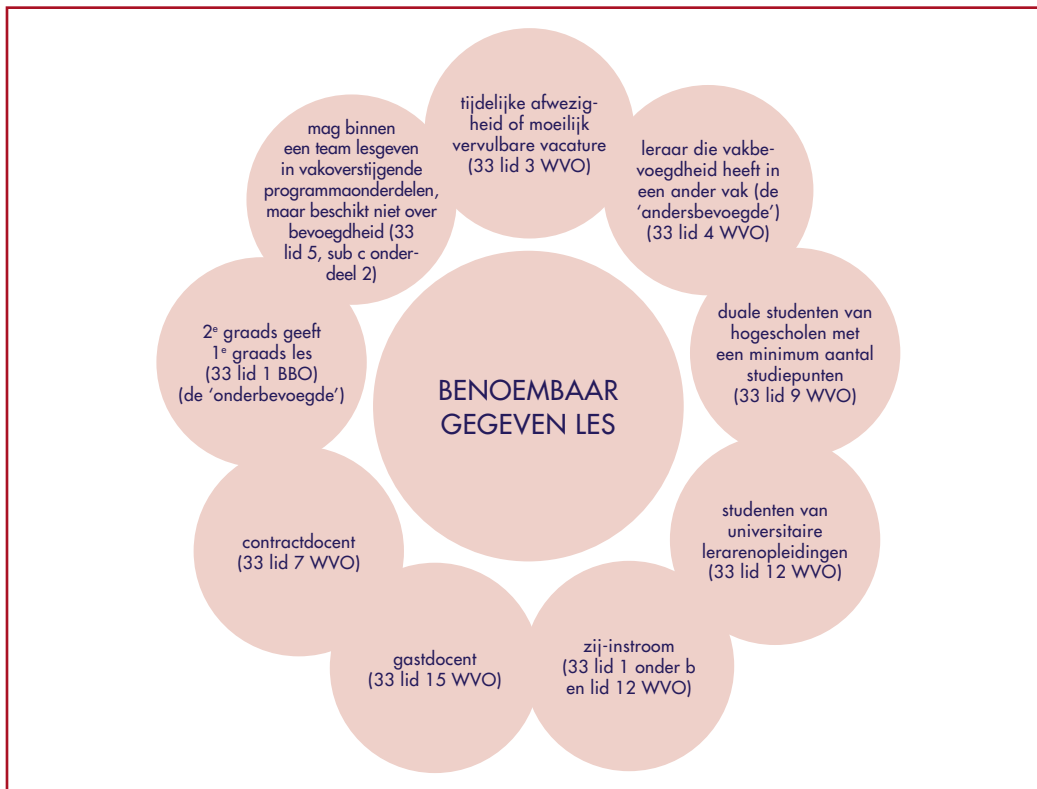
Figuur 4 maakt duidelijk hoe benoembaar, bevoegd en onbevoegd gegeven lessen zich tot elkaar en het wettelijk kader verhouden

Figuur 4. Bevoegd, benoembaar en onbevoegd in beeld

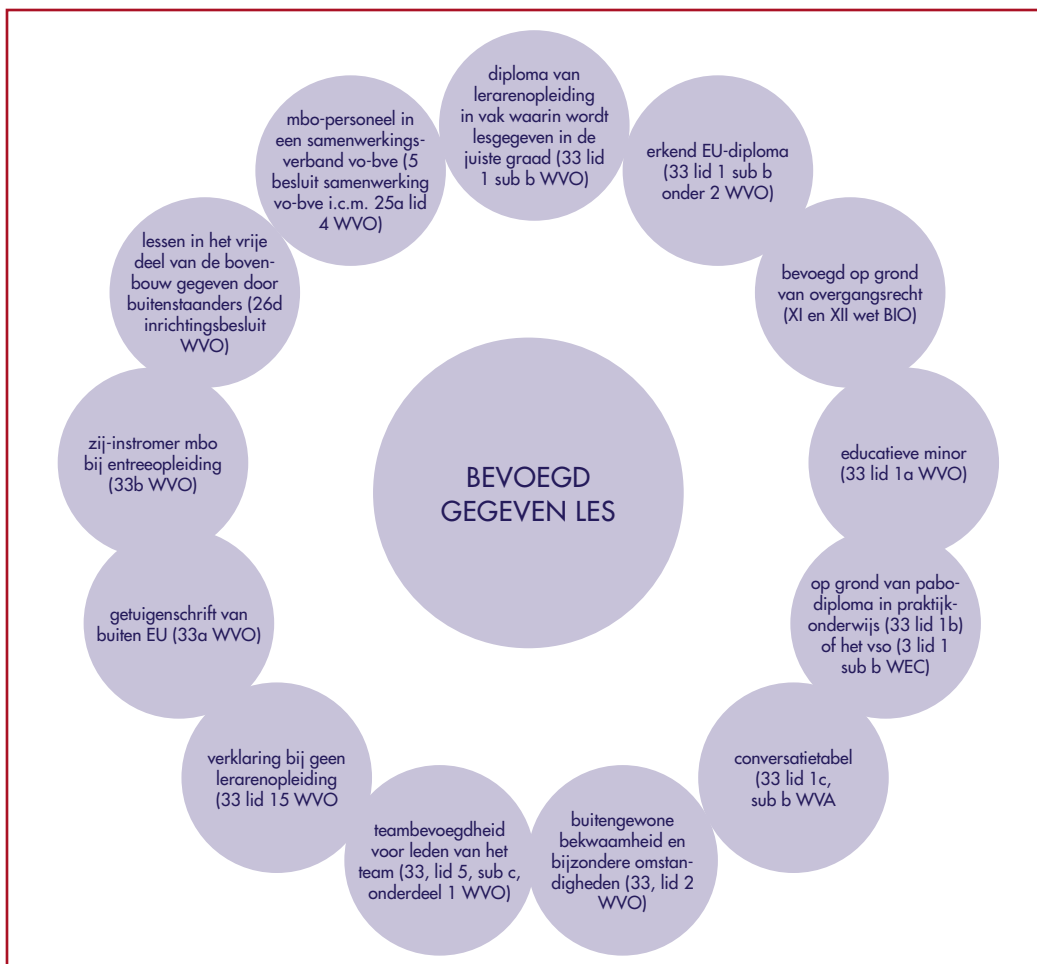


Figuur 5 en Figuur 6 maken duidelijk wat we verstaan onder een bevoegd gegeven les en een benoembaar gegeven les. In de bijlage 'Verdiepende analyse onbevoegd lesgeven'³⁵ bij het 'Plan van aanpak Tegengaan onbevoegd lesgeven'³⁶ zijn de wettelijke mogelijkheden voor bevoegd en benoembaar lesgeven toegelicht. Dit zijn de samenvattende figuren.

Figuur 5. Benoembaar gegeven les in beeld



Figuur 6. Bevoegd gegeven les in beeld



3.3 BELEIDSCONTEXT

SECTORAKKOORD VO³⁷

In het Sectorakkoord VO is de ambitie geformuleerd dat in 2017 de kwaliteit van het onderwijs gewaarborgd is doordat alle lessen worden gegeven door daartoe bevoegde en gekwalificeerde leraren. Dat veronderstelt dat niet alleen alle leraren een bevoegdheid hebben, maar ook dat alle lessen worden verzorgd door een leraar met de juiste bevoegdheid voor het vak.

Kwaliteitsafspraken uit het Sectorakkoord VO:

- Alle schoolbesturen stellen on(der)bevoegde leraren in de gelegenheid om binnen de in de cao vastgelegde termijn de betreffende bevoegdheid te halen via gerichte bij- en nascholing.
- Er worden afspraken op maat gemaakt over de condities en wijze waarop on(der)bevoegde vmbo-leraren in de beroepsgerichte vakken een passende bevoegdheid kunnen halen.
- De vo-sector neemt het initiatief om de monitoring en verantwoording over bevoegdheden van personeel te verbeteren. Registratiegegevens en bevoegdheidsgegevens worden beter inzichtelijk gemaakt en worden aangewend bij het tegengaan van onbevoegd lesgeven.

PLAN VAN AANPAK TEGENGAAN ONBEVOEGD LESGEVEN

In afstemming met de VO-raad, de Onderwijscoöperatie, de Vereniging Hogescholen en de Vereniging Samenwerkende Nederlandse universiteiten heeft het ministerie van OCW het 'Plan van aanpak tegengaan onbevoegd lesgeven in het VO' opgesteld. In dit plan staan activiteiten, tijdspad en rollen en verantwoordelijkheden van deze spelers en de wijze waarop zij samenwerken.

Het Plan van Aanpak^{vi} tegengaan onbevoegd lesgeven kent twee fasen.

1. De eerste fase betreft stimulering handhaving en vernieuwing:

Meer inzicht en betere sturing

Verbetering van de informatieverzameling en terugkoppeling van bevoegdheidsgegevens. Scholen op de kaart is een van de maatregelen die hierbij past.

Handhaving

Besturen zijn verantwoordelijk voor het navolgen van wet- en regelgeving. De inspectie onderzoekt in 2016 en 2017 of het bestuur voldoet aan de wettelijke benoembaarheidseisen. Als leraren zonder enige bevoegdheid een vak geven waar een lerarenopleiding voor is, moeten deze leraren binnen de wettelijke termijn in opleiding gaan voor die bevoegdheid. Gebeurt dat niet, dan volgen sancties.

Lerarenopleidingen in samenspraak met de scholen

Opleidingen moeten hun curriculum beter afstemmen op het scholenveld en de leraren en scholen moeten helderder zijn in wat ze vragen van de opleidingen. Daarnaast is aandacht voor flexibilisering belangrijk. Er worden diverse acties genoemd om de samenwerking tussen lerarenopleidingen en scholen te optimaliseren. De organisatie van regionale gesprekken is een van deze acties.

Niet aansluiten van (naleving van de) wetgeving op de praktijk van het onderwijs

Op bepaalde gebieden is er geen aansluiting van wetgeving op de praktijk van het onderwijs, daar wordt verandering in gebracht. De regeling pabo-afgestudeerden in het vmbo is een van deze wetwijzigingen. Er zal daarnaast voor vakken waarvoor lerarenopleidingen geen bevoegdheid afgeven, duidelijk gemaakt worden op welke manier leraren bevoegd kunnen worden. Onder meer door aanpassing van de Regeling conversietabel getuigschriften en vakken VO, waarin voor vakken zonder duidelijk aanwijsbare lerarenopleiding wordt vastgelegd met welke getuigschriften een leraar bevoegd is om vakken te geven.

2. De tweede fase gaat over de rol van het lerarenregister. Zodra alle leraren zich in de initiële registratiefase hebben geregistreerd, is voor iedereen inzichtelijk of een leraar voldoet aan de bekwaamheidseisen voor het vak dat hij geeft en dus bevoegd is. Daarnaast kan de leraar professionaliseringsactiviteiten vastleggen in het lerarenregister.

3.4 BESTAANDE INITIATIEVEN

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

Stimuleringsmaatregelen

Er zijn diverse subsidiemogelijkheden beschikbaar, bijvoorbeeld de studiebeurs voor leraren die een bevoegdheid willen halen of de tegemoetkoming leraren. Meer informatie en overzichten van alle financieringsmogelijkheden:

- Individuele financieringsmiddelen

<http://www.voion.nl/programmaliijnen/opleiding-en-professionalisering/financieringsmiddelen-voor-professionalisering/individuele-financieringsmiddelen>

- Word leraar in het VO

www.wordleraarinhervo.nl/mogelijkheden/subsidies/

- Subsidieregeling voor korte opleidingen vmbo-leraren:

<http://www.voion.nl/nieuws/subsidieregeling-voor-korte-opleidingen-vmbo-leraren-2017>

Handreiking 'bevoegd aan de slag'

<http://shrm.vo-raad.nl/> en

werksessies 'meer bevoegd gegeven lessen'

www.vo-raad.nl

Deze handreiking van de VO-raad kan ondersteunen bij het ontwikkelen van een plan van aanpak, met strategisch HRM-beleid. In aanvulling hierop organiseert de VO-raad een reeks werksessies 'Aan de slag met bevoegd'. Tijdens de bijeenkomsten werken deelnemers aan de schooleigen benadering van het thema. Zie hier de overige ondersteuning van het programma stap 2 van de VO-raad.

Regionale gesprekken tussen lerarenopleidingen en leraren

<http://www.voion.nl/programmaliijnen/opleiding-en-professionalisering/professionaliseren-in-school/van-on-der-bevoegd-naar-bevoegd>

Dit is een initiatief van het ministerie van OC&W. Het wordt ondersteund door Voion en is onderdeel van het 'Plan van aanpak tegengaan onbevoegd lesgeven'. Het initiatief gaat over de organisatie van gesprekken die scholen en lerarenopleidingen op regionaal niveau voeren over de opleidingsbehoefte. Met als doel de aansluiting tot stand te brengen tussen het aanbod van lerarenopleidingen en de vraag bij VO-scholen. De regionale bijeenkomsten bieden scholen de mogelijkheid om de specifieke scholingsvraag die ze hebben voor leraren kenbaar te maken, zodat in samenwerking met de lerarenopleiding tot een passend opleidingstraject kan worden gekomen. Met de gemeenten Amsterdam, Rotterdam en Den Haag werkt de staatssecretaris van OC&W samen om met scholen en lerarenopleidingen het gesprek aan te gaan over trajecten waarmee leraren de juiste bevoegdheid kunnen halen. Deze gesprekken moeten leiden tot meer maatwerk en meer leraren die in opleiding gaan.

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 ervoor 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 verbeterde terugkoppeling een goed beeld van de situatie per afdeling. Uiteraard hebben zij de mogelijkheid correcties door te geven en de situatie op hun school toe te lichten.

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. Het is 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. Een academische opleidingsschool is een goede manier om samen met andere scholen, hogescholen en universiteiten nieuwe leraren op te leiden in een academische/onderzoekende setting.

Maatwerktraject bevoegdheid pabo gediplomeerden

https://www.vo-raad.nl/system/downloads/attachments/000/000/258/original/Plan_bevoegdheid_pabo-gediplomeerden_vmbo.pdf?1481211046

De VO-raad, Onderwijscoöperatie en Vereniging Hogescholen hebben gezamenlijk gewerkt aan het ontwikkelen van een voorstel waarmee een oplossing wordt geboden voor leraren die met een bevoegdheid voor het primair onderwijs lesgeven in het vmbo. Staatssecretaris Dekker heeft dit voorstel overgenomen. Vanaf februari 2017 kunnen in het vmbo werkzame pabo-gediplomeerden starten met een maatwerktraject om een bevoegdheid te halen. Leraren die op basis van een pabo-diploma zijn benoemd in het voortgezet onderwijs en als leraar werkzaam zijn in het vmbo, kunnen met dit voorstel kiezen uit twee opleidingstrajecten om een vo-bevoegdheid te halen:

1. een maatwerk-opscholingstraject, dat opleidt tot een beperkte nieuwe bevoegdheid 'groepsleerkracht vmbo onderbouw basis/kader'; of
2. een vakgericht maatwerk-opleidingstraject, dat opleidt tot een volledige tweedegraads bevoegdheid voor het betreffende schoolvak.

Regeling conversietabel getuigschriften en vakken VO

<http://wetten.overheid.nl/BWBR0031802/2016-05-01>

Dit is een overzicht van getuigschriften waarmee wordt voldaan aan de bekwaamheidseisen die gelden voor het geven van voortgezet onderwijs in de algemeen gebruikelijke vakken of programmaonderdelen waarvan niet rechtstreeks op grond van het getuigschrift kan worden vastgesteld dat aan deze bekwaamheidseisen is voldaan. In de regeling is dus vastgelegd met welke getuigschriften een leraar bevoegd is om vakken te geven, waarvoor geen lerarenopleiding is die direct aansluit. Er zijn twee conversietabellen:

Een conversietabel getuigschriften met de algemeen gebruikelijke vakken en programmaonderdelen in vmbo, havo en vwo.

Een conversietabel getuigschriften met de profielvakken vmbo.

Beleidsregel ontheffing benoembaarheidsvereisten en bekwaamheidserkenning VO

<http://wetten.overheid.nl/BWBR0038570/2016-10-01>

In deze beleidsregel staat beschreven in welke gevallen en hoe leraren – die wegens diverse redenen geen lerarenopleiding hebben gevolgd - in aanmerking kunnen komen voor een bekwaamheidserkenning of ontheffing van de benoembaarheidsvereisten. Voor sommige vakken in het vo is bijvoorbeeld geen lerarenopleiding. Ook komt het voor dat een persoon door persoonlijke omstandigheden verhinderd is bij het volgen van een lerarenopleiding.

Bevoegdheden profielen vmbo

www.vernieuwingvmbo.nl/bevoegdheden-profielen-vmbo

Veel vmbo-scholen zijn gestart met de nieuwe beroepsgerichte profielen. Voor een aantal leraren geldt dat de huidige bevoegdheid het nieuwe profielvak niet volledig dekt. In juli 2016 hebben alle vmbo-scholen en -besturen een brief ontvangen over de routes die leiden tot een passende bevoegdheid voor deze vakken en hoe leraren gestimuleerd en gefaciliteerd kunnen worden. Meer informatie is te vinden op bovengenoemde website.

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 bevoegd lesgeven 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 organisatiedoelen 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 organisatiedoelen 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 OP HET GEBIED VAN BEVOEGD LESGEVEN

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

RESULTAAT EN REFLECTIE

Na deze deelfase heeft u in beeld wat de visie en doelen van de school zijn, waarom uw school bevoegd lesgeven 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 bevoegde en onbevoegde leraren en teamleiders in de school.

Dialogo: 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.

TIP: MAAK EEN ANALYSE VAN HET PERSONEELSBESTAND

Dit vergt:

1. een screening van de diploma's in de personeelsdossiers en het inzichtelijk maken van de bevoegdheden per leraar. Op basis van het rooster kan vervolgens in kaart worden gebracht of er sprake is van on(der)bevoegd gegeven lessen. Er ontstaat zo een foto van de huidige situatie.
2. een analyse van uw strategische personeelsplanning waarbij inzichtelijk gemaakt kan worden welke leraren met (redelijke) zekerheid op de korte en lange termijn vertrekken. Zo kunt u een inschatting maken voor welke lessen er een tekort dreigt. Uiteraard hangt dit ook af van de ontwikkeling van het lessenaanbod en de leerlingenpopulatie.

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 3 en Tabel 4.

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 HET GEBIED VAN BEVOEGD LESGEVEN

- Wat is de invloed van overig HRM-beleid op bevoegd lesgeven? 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 bevoegd lesgeven? Hoe verklaart u dat?
- Wat verzwakt het behalen van doelen voor bevoegd lesgeven? Hoe verklaart u dat?

Tabel 3. 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 bevoegd lesgeven 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? ^{VII}			
Hoe zijn leerlingen betrokken bij deze HRM-interventies en -activiteiten?			
EXTERNE SITUATIE:			
Welke wetgeving, akkoorden en afspraken gelden er op gebied van bevoegd lesgeven? 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 4. Verkenning van het thema

	Huidige situatie	Gewenste situatie	Vershil, actie nodig? Zo ja, welke?
IN KAART BRENGEN			
Hoeveel lessen worden on(der)bevoegd gegeven?			
Welke lessen worden tijdelijk onbevoegd gegeven?			
Welke lessen worden structureel onbevoegd gegeven?			
Welke on(der)bevoegde leraren geven deze lessen?			
VERDIEPING			
Welke leraren (en daarmee bevoegdheden) vertrekken naar verwachting de komende jaren?			
Zijn er te verwachten problemen of juist kansen voor specifieke vakken?			
Dreigt er voor bepaalde vakken een tekort aan bevoegde leraren? Voor welke vakken? Op welke termijn?			
Zijn er verschuivingen in de leerlingenpopulatie die een effect hebben op bevoegd gegeven lessen?			
Zijn er plannen voor aanpassing van het onderwijsaanbod, curriculum, didactische methoden en/of de onderwijsorganisatie die een effect kunnen hebben op bevoegd gegeven lessen?			
VERBREDING			
Heeft de school specifiek beleid/doelen geformuleerd en geïmplementeerd voor toename van het aantal bevoegde leraren? (op niveau van de organisatie, de medewerkers en de leerlingen?)			
Zijn daar middelen voor vrijgemaakt?			
Hoe draagt de manier waarop u omgaat met bevoegd lesgeven bij aan de realisatie van de bredere SHRM-doelstellingen?			
Hoe is de samenhang met de andere SHRM-thema's van de handreikingen? ^{viii}			

KNELPUNTEN

Met de volgende vragen brengt u drempels bij bevoegd lesgeven 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 inzicht in on(der)bevoegd gegeven lessen
- Onvoldoende inzicht in de bevoegdheden van individuele leraren
- Onvoldoende inzicht in het (schoolnabije) opleidingsaanbod (bijvoorbeeld doordat het opleidingsaanbod aan verandering onderhevig is)
- Onvoldoende bekendheid met de wet- en regelgeving waardoor zicht op de omvang van het probleem lastig is
- Onduidelijkheid van diploma's zelf (bijvoorbeeld doordat lerarenopleidingen de bevoegdheid niet helder op het diploma vermelden, terwijl dat wel wettelijk verplicht is)
- Beperkt opleidingsaanbod in de buurt
- Opleidingsaanbod sluit niet aan bij kennis en ervaring docent
- Tekort aan leraren op de regionale arbeidsmarkt (algemeen en voor specifieke vakken)
- Resturen in het rooster (die te beperkt zijn in omvang om hiervoor een nieuwe leraar aan te stellen)
- De overtuiging dat bekwaamheid belangrijker is dan bevoegdheid
- Afhaken van bevoegde leraren
- Geen opleiding voor het vak (voor o.a. combinatievakken en door verandering in het vakkenaanbod)
- Weerstand in lerarenteams
- Belemmeringen bij de leraren zelf, zoals de overtuiging dat het behalen van een (extra) vak voor de bevoegdheid te veel tijd kost en/of omslachtig is

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.³⁸ 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.³⁹

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 bevoegd lesgeven?
- Welke invloed/relaties heeft de stakeholder met het oog op bevoegd lesgeven?

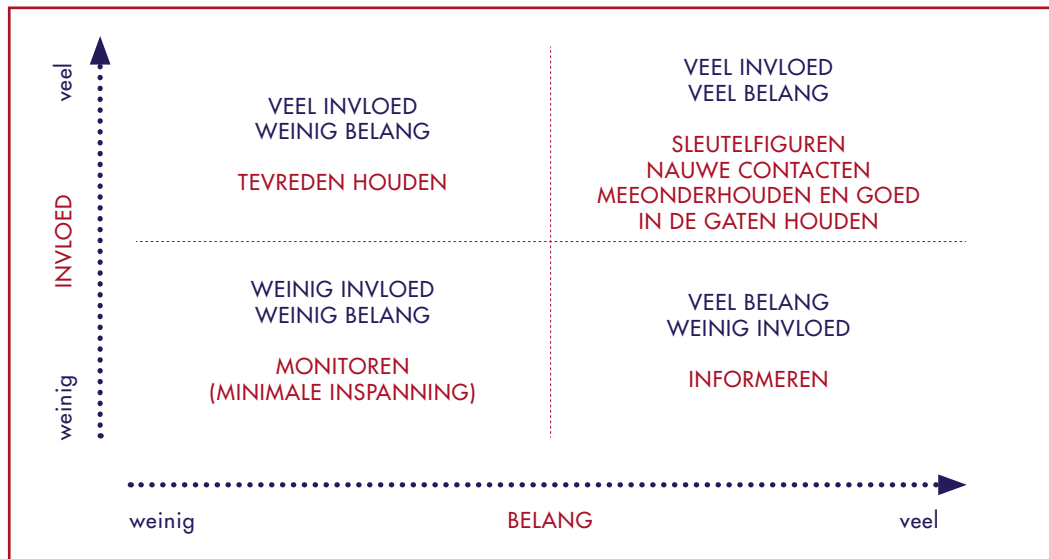
TIP: MAAK EEN STAKEHOLDERANALYSE

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 7. U ziet welke acties nodig zijn om de relatie met die stakeholder te benutten.

Figuur 7. 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 8)⁴⁰

Figuur 8. Stakeholdersmatrix: afstemming van belangen en betrouwbaarheid

	BELANGEN GELIJK	BELANGEN ONBEKEND	BELANGEN NIET GELIJK
WEL BETROUWBAAR	Vriend	Twijelaar	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 bevoegd lesgeven. 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 bevoegd lesgeven? Denk daarbij aan een korte en lange termijn.
- Wat zijn de opbrengsten uit de dialoog over bevoegd lesgeven? 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.

1. 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.
2. U kunt aan de hand van het AMO-model gerichte SHRM-interventies kiezen die u (mogelijk) gaat inzetten binnen uw school.

Dialogoog: Ook in deze fase is de dialoog met betrokken actoren nodig. Dialogoog 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 bevoegd lesgeven. Een aantal van deze aanknopingspunten is weergegeven in Figuur 9. 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.

Figuur 9. Aanknopingspunten beleid geclusterd rond vier SHRM-onderwerpen

<p>WERVING EN SELECTIE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trek bevoegd personeel aan (startvereiste) voor het vak of de vakken waarop de leraar ingezet zal worden • Hanteer bij reorganisatie kwaliteit en niet (alleen) anciënniteit als criterium • Simuleer loopbaanontwikkeling ('opklimmen' van pabo, via tweede graad naar eerste graad) 	<p>SLIM ORGANISEREN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Roosteren in op basis van maximale inzet binnen bevoegdheid • Stuur toekomstgericht met strategische personeelsplanning op school- en bestuursniveau • Maak slim gebruik van mogelijkheden binnen het bestuur • Creëer ruimte binnen onderwijsteams (teams van leraren en ondersteuners) zodat tijd wordt vrijgemaakt voor professionele ontwikkeling
<p>OPLEIDING EN BEGELEIDING</p> <ul style="list-style-type: none"> • Start kweekvijvers via stageplaatsen/ opleiden in de school • Houd bevoegd personeel vast (bijvoorbeeld door begeleiding beginnende leraren) 	<p>SAMENWERKEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Benut regionale pools voor tekortvakken • Werk met een aanstelling bij twee besturen • Werk in samenwerking met collega-scholen aan arbeidsmarktmaatregelen • Kom in samenwerking met de lerarenopleiding tot meer maatwerk voor op- of nascholing

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?

OPLOSSINGSRICHTING UITGELICHT: 'LERAREN EEN OPLEIDING LATEN VOLGEN OM BEVOEGDHEDEN TE BEHALEN'

De meest voor de hand liggende oplossingsrichting voor het verhogen van het aantal bevoegd gegeven lessen is leraren een opleiding te laten volgen gericht op het behalen van de benodigde bevoegdheden.

Hoe kan de oplossing ingebed worden in SHRM-beleid (specifiek binnen het thema professionalisering)?

Dit kan op diverse manieren, denk bijvoorbeeld aan:

- bevoegdheid als onderwerp in de gesprekcyclus op te nemen;
- het bieden van gerichte scholingspaden;
- financiële middelen alloceren;
- inzetten van een scholingsbudget;
- opstellen van een opleidingsovereenkomst;
- faciliteren door middel van het vastleggen van opleidingstijd;
- faciliteren door aanstellen van een studiecoach en/of -maatje.

Welke middelen kunnen hierbij ondersteunen?

Enkele (financiële) middelen die hierbij mogelijk kunnen ondersteunen:

- lumpsum, ofwel financiering van scholen door de overheid
- middelen in het kader van professionalisering (artikel 17, cao VO)
- de Prestatiebox
- de lerarenbeurs

Welke stappen kan mijn school ondernemen?

Enkele suggesties:

- Vakken waar een passend oplossingsaanbod voor is: stimuleren en faciliteren van leraren in het behalen van hun bevoegdheid voor deze vakken.
- Vakken waar het opleidingsaanbod veelal niet aansluit bij bijvoorbeeld de kennis en ervaring van de leraar of er geen opleiding is voor een specifiek vak: oplossingsrichtingen aanwenden die gericht zijn op het beter aansluiten van het opleidingsaanbod op de vraag.
- Andere oplossingsrichtingen aanwenden.

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?

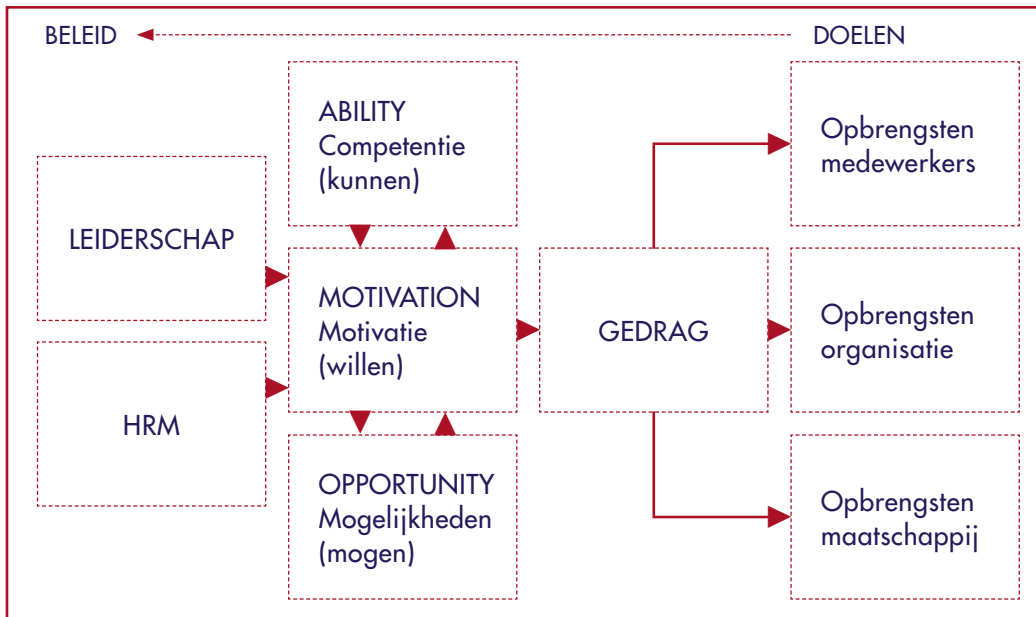
4.2.2 FASE 2B SHRM-INTERVENTIES EN HET AMO-MODEL**DOEL VAN DEZE DEELFASE**

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 10) 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 1A)?
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 leidinggevendenden?
6. Vormgeven van SHRM-beleid

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

Figuur 10. 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 11 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.^{ix} 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 11. HRM-interventies en leiderschapsgedrag in relatie tot de AMO-factoren van de leraar

	AMO VAN DE LERAAR (BEGELEIDING STARTENDE LERAREN)	GERICHTE HRM-INTERVENTIES LEIDINGGEVENDE	ROL VAN LEIDINGGEVENDE (LEIDERSCHAPSGEDRAG)
ABILITY	<ul style="list-style-type: none"> • bevoegd beginnend docent kan doorgroeien tot volwaardig docent 	<ul style="list-style-type: none"> • zet een mentor in met voldoende capaciteiten en faciliteiten • zorg voor goede afspraken met opleidingen zodat startende leraren weten dat ze nog in ontwikkeling zijn • breng (gewenste) competenties goed in kaart en lever maatwerk • zorg voor een gevarieerd aanbod: opleidingen, trainingen, cursussen, afstandsleren, workshops, stages, intervisie 	<ul style="list-style-type: none"> • maak concrete en haalbare afspraken over ontwikkeling en begeleiding van starters • geef feedback op situatie en (gewenste) ontwikkeling van de starter • geef feedback op begeleiding van starters
MOTIVATION	<ul style="list-style-type: none"> • ambitie om door te groeien naar volwaardig leraar • overtuiging dat vakmanschap leraar (en bevoegdheid) belangrijk zijn • bereid tot ontwikkeling van eigen vakmanschap als leraar (en bevoegdheid) • geloof in eigen kunnen • overtuiging dat baten (betere leraar: beter pedagogisch-didactisch handelen, betere kennisoverdracht) opwegen tegen de investeringen (tijd, aanpassen) • overtuiging dat de leidinggevende ontwikkeling tot volwaardige leraar belangrijk vindt • stimulans vanuit collega's en thuis/privé 	<ul style="list-style-type: none"> • formuleer een overtuigende visie/noodzaak voor begeleiding startende leraren (waarom nodig, wat levert het op voor starters en voor de school) • communiceer deze visie en maak gebruik van ervaringen en verworven inzichten van starters, begeleiders en teams • expliciteer gewenst gedrag en toon voorbeeldgedrag • maak heldere, stimulerende en haalbare afspraken • overtuiging dat het begeleiden van starters voordelen oplevert (op korte en lange termijn) • beloon ontwikkeling van starters en inzet van begeleiders • verbind consequenties aan het niet-nakomen van gemaakte afspraken binnen de afgesproken termijn • bied starters mogelijkheden om van elkaar te leren 	<ul style="list-style-type: none"> • geef feedback op begeleiding van starters • draag uit dat het beroep van leraar dynamisch is en een leven lang leren vergt • toon voorbeeldgedrag: neem eigen professionalisering serieus en handel daarnaar
OPPORTUNITY	<ul style="list-style-type: none"> • voldoende gefaciliteerd (tijd en geld) • voldoende begeleiding (tijd, juiste mentor) 	<ul style="list-style-type: none"> • faciliteer met voldoende tijd en geld • organiseer slim om tijd vrij te maken • regel overdracht van extern (opleiding, opleidingsschool) naar intern (begeleiders, team) 	<ul style="list-style-type: none"> • zorg voor voldoende ruimte en tijd • raadpleeg externen over mogelijke alternatieven

VRAGEN OVER HET AMO-MODEL

- Wat zijn de concrete doelen/opbrengsten op gebied van bevoegd lesgeven (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 leidinggevend (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/dialogo (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

Dialogo: Dialogo 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 leidinggevendend)?
- 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 leidinggevendend (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:
 - Leidinggevend (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 bevoegd lesgeven 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.

Dialogoog: 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 bevoegd lesgeven 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 bevoegd lesgeven. 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. PRAKTIJKVOORBEEDEN

5.1 PRAKTIJKVOORBEELD 1

SUCCESSEN BIJ HET TERUGDRINGEN VAN ONBEVOEGD LESGEVEN

Echnaton: topsport talent school

Uit gegevens van DUO blijkt dat het percentage bevoegd gegeven lessen op het Echnaton in de periode van 2013 naar 2014 met 11 procentpunt is toegenomen. Met 78% bevoegd gegeven lessen ligt het percentage inmiddels boven het landelijke gemiddelde. Het percentage is flink toegenomen omdat de school er structureel aandacht aan is gaan besteden. Aan het begin van het jaar wordt gekeken over welke bevoegdheden de leraren beschikken. Bij de roostering wordt er vervolgens voor gezorgd dat zoveel mogelijk leraren lesgeven in het vak waarvoor ze bevoegd zijn. Daarnaast is de school ermee begonnen om onderwijsgevend personeel dat nog niet over de juiste bevoegdheid beschikte te vragen om de tweedegraads bevoegdheid te halen. Met behulp van de lerarenbeurs en middelen uit het project Flevokans II (Regionaal Platform Flevoland, subsidieverlener is OCW) kunnen deze leraren een dag vrij worden geroosterd om zich aan de opleiding te wijden. Leraren die de opleiding niet halen, of die de opleiding niet willen doen, kunnen niet langer aan school verbonden blijven. Leraren die een bevoegdheid hebben voor het basisonderwijs kunnen dan eventueel op een van de basisscholen van het bestuur worden geplaatst.

5.2 PRAKTIJKVOORBEELD 2

LIVE INZICHT MET BEHULP VAN EEN APP (VOORBEELD BIJ DEELFASE 1 B)

Vereniging Ons Middelbaar Onderwijs

OMO registreert de bevoegdheid van alle leraren. Het gaat dan zowel om de bevoegdheidsgraad als het vak (of de vakken) waarvoor de bevoegdheid geldt. Deze registratie is onmisbaar in de aanpak van OMO in het sturen op optimale inzet van leraren in relatie tussen hun bevoegdheden. In de app worden de gegevens uit de personeelsregistratie gekoppeld aan gegevens uit Magister en het roosterprogramma van de scholen. Hierdoor weet het bestuur op elk moment wie er voor de klas staat en of een les bevoegd, onbevoegd, onderbevoegd, 'anders'- of 'scheefbevoegd' wordt gegeven. Ook wordt inzichtelijk welke lessen verzorgd worden door een leraar met een eerstegraads bevoegdheid terwijl deze ook door leraren met een tweedegraads bevoegdheid kunnen worden gegeven. De OMO-scholen zijn autonoom, ze bepalen zelf hoe ze hun personeel inzetten. De gegevens over bevoegdheid kunnen ze gebruiken om hun keuzes te maken. Op basis van de gegevens worden periodiek berekeningen gemaakt van het percentage bevoegd gegeven lessen.

5.3 PRAKTIJKVOORBEELD 3

ACTIEF SCHOLINGSBELEID (VOORBEELD BIJ FASE 2)

PENTA college

Het PENTA college voert een samenhangend personeelsbeleid waarin aandacht is voor de bevoegdheid van de leraren. Uitgangspunt is dat hoe meer bevoegde leraren er zijn hoe kleiner de kans is dat er onbevoegd les wordt gegeven. Belangrijke pijler van het beleid is dan ook scholing gericht op het halen van de juiste bevoegdheden.

Zo is in het contract van nieuwe leraren, als ze nog niet over de juiste bevoegdheden beschikken, opgenomen dat ze binnen twee jaar de juiste bevoegdheid halen. Het contract wordt niet verlengt als dat niet wordt gerealiseerd. De school biedt leraren (ook de zittende leraren) verschillende scholingsmogelijkheden, onder meer gefinancierd met de lerarenbeurs.

5.4 PRAKTIJKVOORBEELD 4

SLIM WERKEN IN ONDERWIJSTEAMS (VOORBEELD BIJ FASE 2)

Titus Brandsma

De inzet van onderwijsteams vormen bij Titus Brandsma een manier om te anticiperen op eventuele lerarentekorten in de toekomst: Naast de reguliere contacturen werken de leerlingen een aantal uren per week in een studiezaal onder toezicht en begeleiding van één of twee onderwijsondersteuners. Hierbij kunnen leerlingen gebruik maken van digitale. Leraar en de leerling hebben gemiddeld genomen wat minder één op één contacten met elkaar (in termen van aantal lessen per week), de contacten die ze wel hebben, zijn heel gericht en daarmee effectief. Het totaal aantal contacturen is door de inzet van de onderwijsondersteuners juist toegenomen. Door deze oplossing heeft Aretheem relatief minder leraren nodig waardoor het makkelijker is om onbevoegd gegeven lesuren te voorkomen.

5.5 PRAKTIJKVOORBEELD 5

SAMEN STERKER (VOORBEELD BIJ FASE 2)

De rode Loper

De Rode Loper (www.derodeloper.nu) is een gezamenlijk initiatief van de gemeente Den Haag en de schoolbesturen. De Rode Loper richt zich op de (verdere) professionalisering van zittende Haagse leraren. Specifiek voor onbevoegde, onderbevoegde en scheefbevoegde leraren is er sinds 2013 de Haagse lerarenbeurs. Leraren kunnen hiervoor in aanmerking komen als ze niet in aanmerking komen voor de landelijke lerarenbeurs, als ze tenminste voor 0,3 fte in het onderwijs werken en als ze samen met de rector een contract ondertekenen (waarin wordt afgesproken dat de leraar de opleiding afmaakt en ten minste drie jaar beschikbaar blijft voor het onderwijs). 159 Leraren hebben de beurs aangevraagd.

Daarnaast kunnen tweedegraads leraren deelnemen aan Tweedegraads plus waar ze in drie a vier maanden modules op masterniveau volgen (140 studie-uren). Dit programma is bedoeld om de kwaliteit van de tweedegraads leraren. Enkele van deze leraren maken vervolgens de stap naar een eerstegraads opleiding.

5.6 PRAKTIJKVOORBEELD 6

SCHOLING FACILITEREN (VOORBEELD BIJ FASE 2)

PENTA college

Het PENTA college streeft ernaar leraren goed te ondersteunen bij het behalen van de juiste bevoegdheid. Ze zorgt daarbij voor het maken van passende afspraken met opleidingen, zowel over de inhoud als de organisatie ervan. Zo heeft zij voor een leraar die een opleiding volgde aan een universiteit in een andere plaats, waardoor hij veel reistijd kwijt was, kunnen organiseren dat hij de tentamens op de eigen school kon doen.

PENTA college CSG

5.7 PRAKTIJKVOORBEELD 7

REGIONALE BIJENKOMSTEN OM MEER DOCENTEN BEVOEGD TE KRIJGEN

Cor van Dam

Programmaleider arbeidsmarktprojecten voortgezet onderwijs VOION

Voor meer informatie ga naar: <http://www.voion.nl/programmaliijnen/loopbaan-en-professionalisering/professionaliseren-in-school/van-on-der-bevoegd-naar-bevoegd>

In heel Nederland worden vanuit Voion regionale bijeenkomsten georganiseerd 'van on(der)bevoegd naar bevoegd'. De bijeenkomsten bieden scholen de mogelijkheid om de specifieke scholingsvraag voor leraren kenbaar te maken, zodat in samenwerking met de lerarenopleiding een passend opleidingsroute kan worden uitgezet. Doel is het gesprek tussen schoolbesturen en lerarenopleidingen op gang te brengen om gezamenlijk te zorgen voor 100% bevoegden in de scholen. De bijeenkomsten zijn een goed voorbeeld daarvan.

HOE ZIEN DE BIJENKOMSTEN ERUIT?

Er worden bijeenkomsten georganiseerd voor schoolbestuurders, schoolleiders/HR-medewerkers en lerarenopleidingen, maar ook vanaf eind maart voor onbevoegde docenten. Cor van Dam is hier vanuit Voion bij betrokken en bemiddelt en faciliteert.

Tijdens de bijeenkomsten komen onder meer de volgende vragen aan bod:

- Wat is het kader (wet- en regelgeving, recente ontwikkelingen, knelpunten e.d.)?
- Wat bieden lerarenopleidingen?
- Met welke (groepen) on(der)bevoegde docenten hebben scholen te maken?
- In hoeverre kunnen lerarenopleidingen maatwerk bieden voor deze groepen?

WAT VALT OP?

Cor van Dam merkt dat vrijwel alle deelnemers aan de bijeenkomsten de urgentie zien om on(der)bevoegde docenten bevoegd te maken. De opleidingen en scholen voeren concrete acties uit. Er ontstaan in verschillende regionale verbanden maatwerktrajecten voor on(der)bevoegde leraren doordat de schoolbesturen hun vragen bundelen. Cor geeft de tip om 'als schoolbesturen zo veel mogelijk samen op te trekken. Als je samen optrekt is er vaak veel mogelijk, bijvoorbeeld ook bij lerarenopleidingen.'

VOORBEELDEN?

In Brabant hebben onder meer OMO, ORION en Zebra scholen via hun besturen eerst in kaart gebracht om welke on(der)bevoegde docenten het ging en vervolgens bij drie lerarenopleidingen offertes heeft opgevraagd voor in company maatwerktrajecten.

Onder andere De Gelderse onderwijsgroep Quadraam organiseert, vanuit haar voorzitterschap van het HRM netwerk Gelderland, samen met Voion een bijeenkomst voor de on(der)bevoegde docenten in Gelderland.

Daarnaast worden in zes andere regio's vergelijkbare bijeenkomsten georganiseerd voor de on(-der)bevoegde docenten. Zij kunnen hier met hun vragen terecht en krijgen informatie over de mogelijkheden tot maatwerktrajecten.

MOOIE BIJVANGST

Cor van Dam vertelt dat in de bijeenkomsten regelmatig knelpunten naar voren komen op de thema's bevoegd, bekwaam en subsidies. Deze knelpunten geeft Voion door aan het ministerie van OCW.

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 Opleidingsschool (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, videocoaching, 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.

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 Clotfelter, C. T., Ladd, H. F., & Vigdor, J. L. (2010). Teacher credentials and student achievement in high school. A cross-subject analysis with student fixed effects. In: *Journal of Human Resources*, 45 (3)
- Harris, D. N., & Sass, T. R. (2011). Teacher training, teacher quality and student achievement. In: *Journal of Public Economics* (95).
- Inspectie van het Onderwijs, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2016). De staat van het onderwijs: Onderwijsverslag 2014-2015. Te downloaden via: <https://www.destaat-vanhetonderwijs.nl/documenten/rapporten/2016/04/13/svho-2014-2015>
- 26 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-onderwijsverslag-2012-2013>
- 27 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Kamerbrief 'Plan van aanpak tegengaan onbevoegd lesgeven'. Te downloaden via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2016/02/29/kamerbrief-over->

- plan-van-aanpak-tegengaan-onbevoegd-lesgeven-voortgezet-onderwijs
- 28 Regioplan (2009), Teaching and learning international survey (TALIS): Nationaal rapport Nederland
- 29 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Kamerbrief 'Nieuwe bevoegdheidscijfers voortgezet onderwijs' <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2017/02/07/kamerbrief-nieuwe-bevoegdheidscijfers-voortgezet-onderwijs>
IPTO rapport: vakken en bevoegdheden 2015. Te downloaden via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2017/02/07/kamerbrief-nieuwe-bevoegdheidscijfers-voortgezet-onderwijs>
- 30 IPTO rapport: vakken en bevoegdheden 2013. Te downloaden via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2015/02/27/ipto-vakken-en-bevoegdheden>
IPTO rapport: vakken en bevoegdheden 2014. Te downloaden via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2016/06/17/ipto-bevoegdheden-en-vakken-in-het-vo>
IPTO rapport: vakken en bevoegdheden 2015. Te downloaden via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2017/02/07/kamerbrief-nieuwe-bevoegdheidscijfers-voortgezet-onderwijs>
- 31 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Verdiepende analyse onbevoegd lesgeven. Bijlage bij Plan van Aanpak onbevoegd lesgeven. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2016/02/29/verdiepende-analyse-onbevoegd-lesgeven>
- 32 Inspectie van het Onderwijs, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Onbevoegd lesgeven in het VO: een onderzoek naar rechtvaardigheidsgronden. Te downloaden via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2014/11/03/onbevoegd-lesgeven-in-het-voortgezet-onderwijs>
- 33 Website Steunpunt Opleidingsscholen <http://www.steunpuntopleidingsscholen.nl/>
- 34 Inspectie van het Onderwijs, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Onbevoegd lesgeven in het VO: een onderzoek naar de rechtvaardigheidsgronden. Te downloaden via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2014/11/03/onbevoegd-lesgeven-in-het-voortgezet-onderwijs>
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Verdiepende analyse onbevoegd lesgeven. Bijlage bij Plan van Aanpak onbevoegd lesgeven. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2016/02/29/verdiepende-analyse-onbevoegd-lesgeven>
Wet op Voortgezet Onderwijs <http://wetten.overheid.nl/BWBR0002399/2017-01-01>
- 35 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Verdiepende analyse onbevoegd lesgeven. Bijlage bij Plan van Aanpak onbevoegd lesgeven. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2016/02/29/verdiepende-analyse-onbevoegd-lesgeven>
- 36 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Kamerbrief 'Plan van aanpak tegengaan onbevoegd lesgeven'. Te downloaden via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2016/02/29/kamerbrief-over>

plan-van-aanpak-tegengaan-onbevoegd-lesgeven-voortgezet-onderwijs

- 37 Sectorakkoord VO 2014-2017.
Te downloaden via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/convenanten/2014/04/17/sectorakkoord-vo-2014-2017>
- 38 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
- 39 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.
- 40 Kennisbank Twynstra Gudde. Stakeholder matrix. <https://www.werf-en.nl/nr/nr03/stakeholder-matrix-breng-de-belangen-in-kaart>

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.
- 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.
- 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.
- IV Kies een dialoogvorm, organiseer co-creatie, bijvoorbeeld in een digitale versnellingskamer (Primo-Forum) of een zogenaamde brown-papersessie.
- 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 Plan van aanpak tegengaan onbevoegd lesgeven te vinden op: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2016/02/29/kamerbrief-over-plan-van-aanpak-tegengaan-onbevoegd-lesgeven-voortgezet-onderwijs>
- VII 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.
- VIII 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.
- IX Er worden slechts mogelijkheden geboden. Dit overzicht is niet volledig.

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

ROL HANDREIKING	NAAM	ORGANISATIE	EMAILADRES
Auteur 2016	Maaïke Rutten	Leeuwendaal	maaïke.rutten@leeuwendaal.nl
Auteur 2016	Bjorn Dekker	Regioplan	-
Bewerkingen 2017	Ankie Knijnenburg	Leeuwendaal	ankie.knijnenburg@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

