



De Arubaanse leraar van de 21ste eeuw

Een beleidskader voor de professionalisering van leraren ten behoeve van een duurzame ontwikkeling en innovatie van de Arubaanse leeromgevingen en een leven lang leren voor de lerenden.

1 juli 2024

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
1.1 Introductie	3
1.2 Aanleiding voor het professionaliseringskader	3
1.2.1 Plan Educacion Nacional 2030	4
1.2.2. Beroepsbeeld Caribische leraar van de 21ste eeuw	6
2. Professionalisering als instrument voor verbetering en vernieuwing	9
2.1 Definitie van professionalisering	9
2.2. De doelen van professionalisering	10
2.3 Professionaliseringsinterventies	14
2.4 Aanpalende definities voor professionalisering	17
3. Uitgangspunten voor effectieve professionalisering	19
3.2.1. De context van het professionaliseren doet ertoe	19
3. 2.2 De kwaliteit van de output	28
3.2.3 Professionalisering op maat	32
3.2.4. De leraar is aan zet	39
3.2.5. De professionele leergemeenschap als ontmoetingsplek om te professionaliseren	42
3.2.6 Een effectieve inhoud van professionalisering	44
4. De organisatie van toekomstbestendig professionalisering voor Arubaanse leraren	46
4.1 ∞ en coherentie	46
4.2. Gedeelde verantwoordelijkheden voor de implementatie van het professionaliseringskader	47

1. Inleiding

1.1 Introductie

Kwaliteitsonderwijs is de sleutel voor de ontwikkeling van lerenden en van een samenleving. Een lerende die goed onderwijs volgt, creëert kansen voor de toekomst om een leven lang gelukkig te leven, werken en leren en krijgt voldoende basis om de wijsheid door te geven aan de volgende generaties.¹

Ieder land wil het beste onderwijs aanbieden. De kwaliteit van het onderwijs is inherent verbonden aan de kwaliteit van de toekomstige groeimogelijkheden van de samenleving. De afgelopen jaren zijn er wereldwijd veel politieke en maatschappelijke discussies over hoe de kwaliteit in het onderwijs bereikt kan worden. Professionele ontwikkeling van leraren wordt hierbij als één van de essentiële middelen en als een impactvol beleidsinstrument gezien om de kwaliteit van het onderwijs te verhogen en het imago van het leraarschap te verbeteren. Wat het beste lijkt te werken is het soort professionalisering die leidt tot continu verbeteren van de praktijk en innovatie van het leren binnen de verschillende leeromgevingen.

De aandacht voor de professionalisering van leerkrachten, docenten, instructeurs en opleiders (hierna: leraren) is niet alleen iets van de recente jaren. Al in de jaren negentig besloot de Arubaanse overheid om structureel te investeren in een landelijk centrum voor de nascholing van zittende leraren. Het pedagogisch instituut van Aruba (IPA) heeft een centrum voor professionalisering waar leraren geupgrade worden in verschillende onderwerpen en de Directie Onderwijs (DEA) heeft een afdeling voor de facilitering van verbeter- en vernieuwingsprocessen op schoolniveau. Op deze manier investeert land Aruba op een structurele wijze in de algemene professionalisering en versterking van onderwijspersoneel en de professionele leeromgevingen.

1.2 Aanleiding voor het professionaliseringskader

Professionalisering vraagt om een gezamenlijke visie, gedeelde verantwoordelijkheid en een gedragen plan. Dit beleidskader voor professionalisering geeft een evidence-based richting voor de inrichting van de professionalisering van de Arubaanse leraren om de landelijke en regionale visies op het lerarenberoep te verwerkelijken. Tevens zal gekeken worden naar welke factoren invloed hebben op de professionalisering, zodat er positieve resultaten ontstaan bij het leren en de talentontwikkeling van alle lerenden. In de implementatie zal gekeken worden naar de coherentie die nodig is tussen de verschillende niveaus van handelen (landelijk, bestuurlijk, onderwijsorganisaties en individuele leraren) om te komen tot een organische en effectieve afstemming. In PEN 2023 wordt de relatie tussen de competenties en kwaliteiten van Arubaanse leraren benadrukt als een belangrijke factor om de visie op de lerenden in de 21ste eeuw werkelijkheid te maken in de lokale leeromgevingen. In het regionale beroepsbeeld van Caribische leraar van de 21ste eeuw doorklinkt de visie een leraarschap die meester wordt in zijn / haar vak en dat er verschillende ontwikkelpaden mogelijk zijn in het lerarenberoep. Het strategisch doel van de

¹ Geïnspireerd door Alinea 1 van <https://www.unicef.nl/ons-werk/onderwijs> (n.d.)

professionalisering is de duurzame ontwikkeling en innovatie van alle leeromgevingen om de Arubaanse lerenden centraal in hun leren, talentontwikkeling en welzijn.

1.2.1 Plan Educacion Nacional 2030

Het onderwijsbeleid op Aruba is al jaren op gericht om de positie en de kwaliteit van de leraar te versterken. In de nota van 1988, Het Pedagogisch Instituut, is al uitgebreid ingegaan op de positie van de leraar als een lifelong learner. Het belangrijkste toppunt van de professionele ontwikkeling in 1988 was de “zelfnascholing” van leraren die als *change agents* zelfstandig voor verbetering en innovatie in het onderwijs zorgen.² Meer recentelijk zien wij in het *Plan Educacion Nacional 2030: De lerende in de digitale samenleving* (hierna PEN2030) dat er een duidelijke focus is op de professionaliteit van de leraar die voor onderwijsresultaten zorgt. Hieronder volgen de uitgangspunten van PEN2030 die gelden als kader voor dit professionaliseringskader voor Arubaanse leraren:

1. Het algemene uitgangspunt voor professionalisering op Aruba is de lerende in de digitale samenleving als iemand die de regie neemt over zijn/ haar leren, levenslang zal leren en zich zal blijven ontwikkelen. De leraar op Aruba zal over de adequate kwaliteiten moeten beschikken om deze resultaten te bereiken.
2. Het uitgangspunt van PEN2030 is gebaseerd op de Sustainable Development Goals (SDG) van de Verenigde Naties. SDG 4 gaat over de universele doelen om kwaliteitsonderwijs en mogelijkheden om een leven lang leren te creëren voor iedereen. Dit is tegelijkertijd de missie van ons nationaal onderwijsbeleid. Voor het beleidskader professionalisering is subdoel 4c, die als randvoorwaarde geldt voor het bereiken van de subdoelen van SDG 4, van belang: “Tegen 2030 op aanzienlijke wijze de toevloed verhogen van gekwalificeerde leraren, ook via internationale samenwerking voor lerarenopleidingen in ontwikkelingslanden, in het bijzonder in de minst ontwikkelde landen en de kleine eilandstaten in ontwikkeling.”³
3. In het participatieve proces om te komen tot een breed gedragen onderwijsplan voor Aruba heeft Directie Onderwijs Aruba (DEA) de *General Education System Quality Analysis/ Diagnosis Framework* (GEQAF) van UNESCO als instrument gebruikt om te komen tot het nationale onderwijsbeleid. In de GEQAF worden de leraren als ‘core resource’ beschouwd en het verzorgen van onderwijs wordt gezien als ‘core process’ van het algemene onderwijsproces.
4. In de contextbeschrijving in hoofdstuk 1 is een alinea gewijd aan de rol van de leraar.⁴ In het onderstaande kader wordt de relatie tussen de kwaliteit van het onderwijs en de rol van de leraar uitgelegd.

In *Leren en Onderwijzen in Vlaanderen 2030* (Kessels, 2013) wordt het belang van de rol van de leraar bij het bereiken van kwaliteit van onderwijs beschreven. Dit vraagt niet alleen meer waardering voor het beroep van de leraar, maar vergt ook dat leraren hogere prestaties leveren. Ook wordt de toenemende complexiteit van de competenties van de leraar aangegeven. De leraren zullen meer behoefte hebben aan professionele ruimte en zeggenschap bij het ontwerp en de inrichting van het onderwijs. Het beroep van leraar zal ook aantrekkelijk gemaakt moeten worden, om zo nieuwe leraren aan te trekken. Daarnaast wordt ook het belang aangegeven van aantrekkelijk onderwijs om levenslang

² SHO Nota Het Pedagogisch Instituut: Een nieuw instituut voor de scholing van onderwijsgeevenden op Aruba (p.22,1988)

³ <https://www.sdg-nederland.nl/SDG/4-kwaliteitsonderwijs/>

⁴ Directie Onderwijs Aruba [DEA] (2019). *Plan Educacion Nacional 2030: De lerende in de digitale omgeving*. Geraadpleegd op <https://www.ea.aw/pages/plan-educacion-nacional-2030-pdf/>

leren te stimuleren. De nieuwe manieren van opleiden, leren en ontwikkelen zijn in deze tijd anders, en er zal daarop ingespeeld moeten worden. Naast aanbodgerichte werkwijzen is er ook meer belangstelling voor benaderingen die zich richten op zelfsturend leren, welke gebaseerd zijn op intrinsieke motivatie. Digitalisering faciliteert het leren, maar heeft ook implicaties voor onder andere de taalverwerving en sociale vaardigheden bij de lerende. Ook de leraren zullen de nodige vaardigheden moeten hebben op het gebied van digitaliseren. De nieuwe generatie die vanaf de geboorte opgroeit in de digitale wereld zal anders leren, informatie zoeken en kennis ontwikkelen.

5. In de gap-analyse⁵ die de basis vormt voor de toekomstvisie op onderwijs is het volgende opgenomen over de leraren:

Tabel 1. Gap-analyse van PEN2030 voor het onderdeel Arubaanse leraar

Gap-analyse	Invulling van de analyse voor de Arubaanse leraar
Toekomstbeeld onderwijs	Beroep van leraar is aantrekkelijk en gerespecteerd.
Huidige situatie onderwijs	Docenten moeten bijgeschoold worden om mee te gaan met ontwikkelingen (lifelong learners, 21st century skills, innovaties).
Interessante gaps	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lerende niet voldoende eigenaarschap in het eigen leerproces en de zelfredzaamheid om hun maximale potentieel te bereiken. 2. Cultuur van respect en kwaliteitsdenken zijn niet bij alle stakeholders aanwezig. 3. Niet voldoende zeggenschap en autonomie in eigen scholen.

6. De visie die centraal staat in PEN 2030: "Kwaliteitsonderwijs dat generaties (van jong tot oud) in staat stelt om hun individuele leerbehoeften, ambities en talenten optimaal te ontwikkelen en bij te dragen aan een duurzame samenleving." De waarden die deze visie ondersteunen zijn de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor kwaliteitsonderwijs, empowerment, respect, openstaan en leergierigheid.⁶ Dit is meteen de uitdaging voor de Arubaanse leraar van de 21ste eeuw.
7. Om de eerste twee strategische doelen te bereiken, het ontwikkelen van individuele leerbehoeften, ambities en talenten met gelijke mogelijkheden voor iedereen, wordt bij het derde doel - het duurzaam verhogen van de kwaliteit - veel aandacht besteed aan de leeromgeving en kwaliteiten en competenties van de leraren.
8. Ten slotte, worden de strategische doelen omgezet naar een strategiekaart en passende acties en meetbare resultaten van de acties.⁷

Tabel 2. De strategische doelen voor de Arubaanse leraar conform PEN 2030

Strategisch doel 3. Duurzaam verhogen van de kwaliteit van het onderwijs

⁵ Idem voetnoot 4

⁶ Idem PEN, p. 28

⁷ Idem PEN, hoofdstuk 5

Speerpunt: Lerarencompetenties optimaliseren			
Digitale vaardigheden, 21st century skills, lifelong learning skills, duurzaam denken en handelen, cultuur competenties docenten en onderwijsactoren	Competenties om om te gaan met sociaal-emotionele problemen docenten en hoofden	Professionele houding en kwaliteitsbewustzijn en handelen alle actoren onderwijs	Datagericht, systeem en visionair leiderschap
Acties		Resultaten van de acties	
3.1.1 Het aanbieden van professionaliseringstrajecten voor alle docenten in het onderwijs. Vakinhoudelijk, vaardigheden voor lifelong learning, 21e eeuwse vaardigheden, digitale vaardigheden, omgaan met veranderende populatie, vaardigheden bij het begeleiden van sociaal-emotionele problemen, leadership etc.		Stijging (meer) leerkrachten met optimale competenties, gemotiveerde leerlingen, talentontwikkeling leerlingen.	
3.1.2 Het stimuleren van talentvolle mensen voor het werken in het onderwijs.		Meer goede docenten die de docententeams versterken.	
3.1.3 Het ontwikkelen van begeleidingstrajecten voor nieuwe docenten.		Meer docenten die basis- tot complexe vaardigheden beheersen.	
3.1.4 Het uitbreiden van begeleiding en ondersteuning docenten (teacher care).		Minder docenten met stress, en meer balans werk-eigen leven.	

De kwantitatieve indicatoren voor dit speerpunt zijn:

- % getrainde docenten per schooltype
- Aantal trajecten per onderwijstype
- Aantal docenten die een ontwikkelingstraject hebben gevolgd

1.2.2. Beroepsbeeld Caribische leraar van de 21^{ste} eeuw

In regionaal verband is een kader ontwikkeld voor het beroepsbeeld van de Caribische leraar van de 21ste eeuw. Dit is de vigerende visie op de beroepsuitoefening op Aruba, Bonaire en Curaçao. Het partnerschap Kibrahacha is een samenwerkingsverband voor het samen opleiden van toekomstige leraren op bovengenoemde eilanden. Het samen opleiden betreft de gelijkwaardige samenwerking tussen lerarenopleidingen en opleidingsscholen om de Caribische leraar van de 21ste eeuw op te leiden. Met andere woorden: deze leraar wordt in gelijke mate op de opleiding en op een school opgeleid en gevormd. Deze manier van samenwerken sluit naadloos aan bij het subdoel 4 c van SDG 4.

De Caribische leraar van de 21ste eeuw werkt vanuit kennis van de Nederlands Caribische identiteit. Deze leraar sluit zich aan bij de eilandelijke en regionale onderwijsthema's om meer inzicht te krijgen in de Caribische lerenden en optimaal aan te sluiten bij de belevingswereld van de lerenden van de ABC-eilanden. Deze leraar werkt vanuit de kennis van de functionele (Caribische) leerinhouden en praktijk. De focus op de Caribische context maakt deze leraar **een ondernemende netwerker**.

In de basis is deze leraar **een goede leraar**: hij/ zij is bekwaam, vakkundig en professioneel. De leraar is opgeleid en geprofessionaliseerd conform de geldende bekwaamheidseisen op vakinhoudelijk, (vak)didactisch en pedagogisch vlak. De leraar heeft actieve kennis hebben van de huidige kennisbases voor hun onderwijstype en heeft een flexibele instelling naar het leren, onderwijzen en opleiden toe.

De Caribische leraren van de 21ste eeuw krijgen een brede basis als *21st century teachers* door 8 brede kwaliteiten te ontwikkelen: **Collaboration** (samenwerken), **Communication** (effectief communiceren), **Critical thinking, information and problem-solving skills** (kritisch onderzoekend problemen oplossen), **Creativity** (creatief ontwerpend), **Citizenship** (betrokken burgerschap), **Connectivity** (digitaal geletterd en intelligent; mediawijs), **Character** (persoonlijke vaardigheden) en **Choice** (de juiste keuzes in de klas(senmanagement), inclusief onderwijs, flexibilisering, diversiteit in aanpakken). Zodoende wordt de leraar een **toekomstgericht onderwijsontwerper**.

Het beroepsbeeld voor deze leraar is vastgesteld als de filosofie voor het beroep op het ministerieel niveau van Vierlandenoverleg in november 2023 en wordt gehanteerd als uitgangspunt door de lerarenopleidingen en de scholen van het partnerschap. Het beroepsbeeld is gebaseerd op het huidige perspectief op het beroep en bevat een beschrijving van de verwachte ontwikkelingen in het werkveld en wat dit van de toekomstige leraren vraagt. De filosofie op het beroep is, samengevat, dat de Caribische leraar van de 21ste eeuw een ondernemende netwerker en toekomstbestendige onderwijsontwerper wordt. De vier taakgebieden van deze onderwijsprofessional, zoals beschreven in het beroepsbeeld van Kibrahacha zijn⁸:

- Ondersteunen van het leren van de lerenden
- Organiseren van onderwijs
- Ondersteunen van collega's
- Ontwikkelen van onderwijs

De taakgebieden zijn fundamenteel en simpel, en omvatten de basiswerkzaamheden van elke leraar. Door het generieke karakter is er voldoende ruimte over besturen en scholen om de 'eigen kleur' toe te passen in een vijfde taak. Voor speciaal (voortgezet) onderwijs zou een invalshoek van gericht op het domein van special educational needs, gekoppeld aan de samenwerking met professionals van het sociale werkveld en voor het MBO zou een focus op vernieuwen van het beroepsonderwijs, de relatie met het werkveld en bedrijfsleven en de rol van ondernemerschap extra aandacht kunnen krijgen.

⁸ Geïnspireerd door het artikel van Snoek, M., de Wit, B., Dengerink, J., van der Wolk, W., van Eldik, S., & Wirtz, N. (2017). Een beroepsbeeld voor de leraar: over ontwikkelrichtingen en groei van leraren in het onderwijs. Amsterdam: Hogeschool Amsterdam.

De taken zijn ontwikkelingsgericht. De leraar in opleiding start al tijdens de opleiding met de oriëntatie op de taakgebieden. De startbekwame leraar groeit op de verschillende taakgebieden door van beginnende leraar, naar ervaren leraar om uiteindelijk een expert leraar te worden in een bepaalde richting of in verschillende taakgebieden. Rondom de taakgebieden van de leraren is de continue ontwikkeling van de eigen 21e eeuwse vaardigheden nodig om de flexibiliteit van de brede beroepsvorming te borgen. Zie figuur 1 voor het beroepsbeeld.



Figuur 1. Beroepsbeeld voor leraar van de ABC-eilanden

Het beroepsbeeld voor de **maestro cu zjeito** past bij de lerarenopleiding die de Caribische leraar van de 21ste eeuw volgt en geeft een beeld van hoe deze leraar zich veelzijdig en breed ontwikkelt in het beroepenveld. De **maestro cu zjeito** ontwikkelt zich door de tijd in een **maestro master**. Het model gaat uit van een groei-model van vakbekwame leraren die over de startkwalificatie beschikken en bevoegd zijn om onderwijs te verzorgen (**maestro cu zjeito**) tot leraren die echt een meester zijn in hun professionele ontwikkeling (**maestro master**). Het worden van **maestro master** is de stip aan de horizon voor de eigen professionele ontwikkeling van een onderwijsprofessional op de eilanden. De professionele ontwikkeling kan naar alle kanten uitstralen, dus er zijn verschillende combinaties van ontwikkelpaden mogelijk. Een leraar kan meesterschap ontwikkelen over elk van de vier taakgebieden of een combinatie van deze gebieden. Een **maestro master** leert en ontwikkelt zich een leven lang, omdat de aard van ontwikkeling verbonden is aan de dynamiek van onderwijs. In het onderwijs is altijd verandering en innovatie nodig om aan te blijven sluiten

bij de behoeften van de leerlingen en aan de natuurlijke ontwikkelingen in kennis, beroepen en samenlevingen. Hij/ zij volgt een ontwikkelpad die aansluit bij de directe behoefte in de klas en op school en wordt een expert om leerwinst en studiesucces te bereiken met een groep lerenden met specifieke karakteristieken. Elk jaar biedt een andere combinatie van uitdagingen, wat weer leidt tot de volgende fase van ontwikkeling voor de leraar.

Caribische lerenden hebben een diverse opvoedingssituatie, in een superdiverse samenleving, in vaak ongunstige sociaal-economische situaties op de eilanden en met de wetenschap van verschillende uitdagingen op globaal niveau. Toch zal het de eerste prioriteit van onze leraren zijn om een positieve wending te geven aan de ontwikkeling van de Caribische lerenden van de 21ste eeuw. De lerenden zijn talentvol en er zal ruimte voor de talentontwikkeling gecreëerd worden binnen de klas en de school. Verder zullen de leerlingen uitgedaagd worden om zelfbewustzijn, zelfstandigheid, weerbaarheid, ondernemerschap en persoonlijk leiderschap te ontwikkelen. Als globale burgers zijn zij verbonden met de 21ste-eeuwse vaardigheden. De Caribische leraar is in de basis een goede leraar voor de ABC-eilanden en is iemand die globale en lokale ontwikkelingen kan vertalen naar de specifieke leef- en leersituatie waarin de Caribische leerlingen gevormd worden.

2. Professionalisering als instrument voor verbetering en vernieuwing

In dit hoofdstuk professionalisering als instrument gedefinieerd en werkbaar gemaakt als kader waarin verschillende soorten doelen en interventies passen.

2.1 Definitie van professionalisering

Er zijn verschillende definities voor professionalisering in de omgang. Het gaat in principe om de natuurlijke leerervaringen en de bewust vormgegeven interventies voor en door leraren, waarbij de nadruk ligt op het versterken van betrokkenheid en competenties van leraren, alleen of met anderen en met als doel de kennis, vaardigheden en houding van de leraar te verbeteren in elke fase van de studie en beroepsloopbaan om de lerenden te ondersteunen bij het behalen van de eigen leerdoelen en om leerwinst te behalen.⁹ Leerwinst wordt in de wetenschappelijke literatuur ruim opgevat en omvat alle mogelijke cognitieve en niet-cognitieve vaardigheden die lerenden zich eigen maken, zoals talentontwikkeling en welzijn.¹⁰ In de basis omvat professionalisering **het gecontextualiseerde en geïntegreerde proces dat de professionele ontwikkeling van leraren bevordert** na hun initiële lerarenopleiding of een gelijkgestelde onderwijskwalificatie

⁹ Oolbakkink-Marchand, H. & Opstoel, K. (2022). *Professionalisering van leraren in de onderwijspraktijk*. Onderwijskennis.nl (NRO). Geraadpleegd op 19-03-2024, van www.onderwijskennis.nl/node/2476

¹⁰ Ter Weel, B., Bussink, H. & Vlaanderen, M. (2023). Doorlopende ontwikkeling leraren: doorberekening ten behoeve van aanvraag Nationaal Groeifonds. Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek. Geraadpleegd op 19-03-2024 op <https://www.seo.nl/wp-content/uploads/2022/06/2023-06-Doorlopende-ontwikkeling-leraren.pdf>

voor het beroep.¹¹ In dit kader worden alle activiteiten die gericht zijn op leren professionaliseringsinterventies genoemd (PI).

2.2. De doelen van professionalisering

Professionalisering kent twee paradigma's: een doelgerichte professionele ontwikkeling die vooral extern wordt aangestuurd en een organische professionele ontwikkeling die vanuit vrijwilligheid en eigen inspiratie plaatsvindt. Deze dimensies zijn de basis voor de vormgeving van PI. Wij onderscheiden verschillende vormen van PI (zie paragraaf 2.3). De paradigma's sturen de manier waarop doelen worden gesteld voor professionalisering.

Doelgerichte professionele ontwikkeling

Doelgerichte professionele ontwikkeling van leraren heeft betrekking op de processen en activiteiten, m.a.w. de PI waarin bewust wordt deelgenomen en / of expliciet zijn ontworpen en gefaciliteerd aan leraren om¹² de competenties en het handelen van de leraren in het primaire proces te verbeteren, verbeteren of te innoveren om vervolgens het leren van lerenden te beïnvloeden.¹³ Leraren nemen deel aan professionalisering of zetten bewust leren in met als doel hun professionaliteit te verbeteren, hun competenties uit te breiden, hun kwaliteiten effectiever in te zetten en hun praktijk te innoveren. In dit opzicht kan professionalisering ingezet worden als beleids- of HRM/HRD-instrument in het kader van de verhoging van de kwaliteit van het onderwijs, om de leraar handvatten te geven om in kwaliteitsvol onderwijs te verzorgen en om de leraar door de professionele ontwikkeling te ondersteunen om gestalte te geven aan studiesucces en innovatie in de eigen klas en school.

Er zijn twee dimensies waarop het proces van doelgerichte professionele ontwikkeling plaatsvindt:

1. Bij professionalisering gericht op het primaire werkproces gaat het om het gedrag en het handelen van leraren in de klas, de kwaliteit van het lesgeven en het leren van de lerenden te bevorderen.¹⁴ Deze dimensie begint vanaf de lerarenopleiding en de verdere opleiding in de vorm van inductieprogramma's en de professionalisering voor ervaren leraren. De vraag die centraal staat is welke inhoud en handelingen relevant zijn om een goede leraar te worden en te blijven.¹⁵ De driedeling van pedagogische, vakinhoudelijke en (vak)didactische kwaliteiten die minimaal nodig zijn om goed les

¹¹ Collin, K., Van der Heijden, B., & Lewis, P. (2012). Continuing professional development. *International journal of training and development*, 16(3), 155-163.

OECD. (2013). TALIS 2013 Conceptual Framework. OECD. https://www.oecd.org/education/school/TALIS_Conceptual_Framework_FINAL.pdf.

¹² Merchie, E., Tuytens, M., Devos, G., & Vanderlinde, R. (2016). *Hoe kan je de impact van professionalisering voor leraren in kaart brengen?*. Vlaanderen: Departement Onderwijs en Vorming.

¹³ Sims, S., & Fletcher-Wood, H. (2021). Identifying the characteristics of effective teacher professional development: a critical review. *School effectiveness and school improvement*, 32(1), 47-63.

¹⁴ Scheerens (2009) in Van Veen, K., Zwart, R., Meirink, J., & Verloop, N. (2010). Professionele ontwikkeling van leraren. Een reviewstudie naar effectieve kenmerken van professionaliseringsinterventies van leraren. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.

¹⁵ Oolbekkink-Marchand, H. & Opstoel, K. (2022). *Professionalisering van leraren in de onderwijspraktijk*. Onderwijskennis.nl (NRO). Geraadpleegd op 19-03-2024, van www.onderwijskennis.nl/node/2476

te kunnen geven is een richtlijn voor dit niveau. Deze focus sluit aan bij het 'ondersteunen van het leren van lerenden' in het beroepsbeeld.

2. Bij professionalisering gericht op het secundaire proces betreft alle andere rollen in de school. De tweede dimensie heeft betrekking op het brede scala aan functies en taken die tegenwoordig verondersteld wordt onderdeel te zijn van het werk van leraren in een team, zoals leraren als onderzoekers, mentoren, peer-coaches, schoolopleiders, vernieuwers, assistenten (adjuncten) van het management en andere rollen. Bij deze laatste functies is de relatie met de kwaliteit van het leren van leerlingen minder gemakkelijk te leggen, omdat het indirecte relatie is.¹⁶ In het beroepsbeeld gaat het om de taakgebieden van het onderzoeken en ontwerpen en het organiseren van onderwijs binnen de school. Deze professionalisering gaat verder dan de generieke kennisbasis van een leraar en zal daarom specifiek aangeboden worden om het handelen in een secundaire rol te ondersteunen.

Organische professionele ontwikkeling

Organische professionele ontwikkeling kenmerkt zich door de staat van **flow**, wanneer iemand volledig opgaat in zijn/ haar handelen. Deze staat van zijn, leren en werken is een bekend fenomeen bij artiesten, dansers, chirurgen, schakers, bergbeklimmers, muzikanten en sporters. De psycholoog Csikszentmihalyi interviewde al in 1975 dit soort professionals naar hun intrinsieke motivatie, omdat hij wilde weten wanneer zij optimale prestatieniveaus ervoeren en hoe zij zich tijdens deze ervaringen voelden. Hij ontwikkelde de term 'flow state' omdat veel van de mensen die hij interviewde hun optimale prestatiesituaties beschreven als momenten waarop hun werk er eenvoudigweg zonder veel moeite uit vloeide. Flow is 'een toestand waarin mensen zo betrokken zijn bij een activiteit dat niets anders er meer toe lijkt te doen; de ervaring is zo plezierig dat mensen het zullen blijven doen, zelfs tegen hoge kosten, alleen maar om van een moment naar moment te gaan'¹⁷. Hij definieerde deze dynamische toestand als 'de holistische sensatie die mensen voelen als ze handelen met totale betrokkenheid'.¹⁸ Hij wilde ontdekken wat creativiteit stimuleert, vooral op de werkplek, en hoe creativiteit tot productiviteit kan leiden. Hij stelde vast dat flow niet alleen essentieel is voor een productieve werknemer, maar ook essentieel is voor een tevreden werknemer. Bij het leren van lerenden zien wij dat informele of incidentele leeractiviteiten ontstaan per ongeluk, als bijeffect, ongestructureerd en dat ze min of meer ongepland plaatsvinden¹⁹. Al kan flow niet van buiten naar binnen gecreëerd zijn, toch zijn er drie randvoorwaarden om flow te bevorderen in een bepaalde context:

1. Een balans tussen de uitdaging en de competentie

Om flow te ervaren moeten werkgevers ervoor zorgen dat de uitdagingen in het werk in balans zijn met het competentieniveau en kwaliteiten van de werknemers die nodig zijn om

¹⁶ Scheerens (2009) in Van Veen, K., Zwart, R., Meirink, J., & Verloop, N. (2010). *Professionele ontwikkeling van leraren. Een reviewstudie naar effectieve kenmerken van professionaliseringsinterventies van leraren*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.

¹⁷ Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: the psychology of optimal experience*. New York, NY: Harper & Row.

¹⁸ Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond Freedom and Anxiety*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

¹⁹ Wessum, L. van, Bakx, A. W. E. A., & Vrieling-Teunter, E. M. (2021). Succesvol professionaliseren van leraren: Hoe doe je dat? *VELOV. Tijdschrift voor Lerarenopleiders*, 42(3).

Segers, M., Messmann, G., & Dochy, F. (2018). *Emergence, theoretical foundation, and conceptualisation of informal learning at work*. In G. Messmann, M. Segers, & F. Dochy (Eds), *Informal learning at work. Triggers, antecedents, and consequences* (pp. 1-11). Routledge.

het werk uit te voeren. Bovendien moeten zowel de uitdagingen als de gevraagde competenties en de kwaliteiten van een gemiddeld tot hoog niveau zijn om een optimale ervaring te bewerkstelligen, dus de professional moet zich in een constante staat van adequate uitdaging bevinden.

2. Duidelijke en specifieke doelen

Een tweede voorwaarde voor flow is dat de werkgever zorgt voor taken waarin duidelijke en nabije doelen worden geformuleerd. Dergelijke doelen vormen de basis van menselijke motivatie en betrokkenheid bij een taak, omdat ze de inspanning, doorzettingsvermogen en richting bepalen.

3. Feedback en reflectie

De laatste voorloper van flow is dat werkgevers zorgen voor een effectieve feedbackcyclus en duidelijke feedback voor de werknemer. De mate waarin vooruitgang wordt geboekt in de richting van het bereiken van doelen moet transparent en openbaar zijn.

Er zijn twee klassieke benaderingen op de doelen van professionele ontwikkeling, namelijk het deficiëntie en het groeimodel²⁰. Beide modellen zijn gebaseerd op de doelstelling van het verbeteren van het onderwijs. Onderwijsverbetering gaat om het invoeren van een praktische oplossing om de bestaande landelijke, bestuurs-, onderwijsorganisatie-, team- of persoonlijke doelen te bereiken. Denk aan de actiepunten die ontstaan naar aanleiding van kwaliteitszorg met de PDCA-cyclus of op basis van een cyclus van 360-graden feedback. Professionalisering is in dit geval gericht op leraren helpen nieuwe inzichten te verwerven, het nastreven van gedrag gericht op nieuwe doelen, het verwerven van nieuwe vaardigheden of technieken en het verankeren van deze veranderingen in hun praktijk.²¹ Bij onderwijsverbetering gaat het om het corrigeren van fouten om te verbeteren of het doorgroeien naar een bekende standaard verbonden aan de verbetering van het handelen.²² Wat bij deze modellen ter discussie worden gesteld zijn de 'wat' en de 'hoe' van hoe de praktijk beter kan functioneren, er ontstaat een volgende iteratie. Bij onderwijsinnovaties worden de uitgangspunten van bestaande praktijken ter discussie gesteld en op basis van reflectie en (actie)onderzoek nieuwe praktijken en doelstellingen te formuleren op landelijk, bestuurlijk, school, team en individueel niveau. Bij onderwijsinnovatie gaat het om een systematisch proces waarin de nieuwe standaarden nog geformuleerd dienen te worden door de belangrijkste gebruikers van het systeem.²³ Het 'waarom' van het systeem wordt geherdefinieerd. Beide processen leiden tot het leren van organisaties of het hele onderwijssysteem: uit het oude bloeit er een nieuw systeem. De benadering van bloei omvat de beide vormen van onderwijsverbeteringen als fundering van waaruit leraren hun praktijk innoveren.

Tabel 1. De overtreffende trap van de uitgangspunten voor professionalisering

²⁰ SHO Nota Het Pedagogisch Instituut: Een nieuw instituut voor de scholing van onderwijsgeevenden op Aruba (p.22, 1988) en Van Veen, K., Zwart, R., Meirink, J., & Verloop, N. (2010). Professionele ontwikkeling van leraren. Een reviewstudie naar effectieve kenmerken van professionaliseringsinterventies van leraren. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.

²¹ Sims, S., Fletcher-Wood, H., O'Mara-Eves, A., Cottingham, S., Stansfield, C., Van Herwegen, J., & Anders, J. (2021). What Are the Characteristics of Effective Teacher Professional Development? A Systematic Review and Meta-Analysis. *Education Endowment Foundation*.

²² Geïnspireerd door het concept van *single loop learning* van Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard business review*, 55(5), 115-125.

²³ Geïnspireerd door het concept van *double loop learning* van Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard business review*, 55(5), 115-125.

<p>Onderwijsverbetering: Professionalisering is in dit geval gericht op leraren helpen nieuwe inzichten te verwerven, het nastreven van gedrag gericht op nieuwe doelen, het verwerven van nieuwe vaardigheden of technieken en het verankeren van deze veranderingen in hun praktijk.</p>		<p>Onderwijsinnovatie: Professionalisering is erop gericht om continu te reflecteren op, onderzoeken en aanpassen van praktijken door de resultaten van het leren te evalueren en de wensen van de lerenden centraal te stellen.</p>
<p><i>Deficiëntie</i></p>	<p><i>Groei en waardering</i></p>	<p><i>Bloei²⁴</i></p>
<p>De kerngedachte is dat leraren zich professioneel ontwikkelen om aan hun capaciteiten te sleutelen om aan de minimumeisen van het beroep te voldoen. Capaciteit is een mogelijkheid om bepaalde kenmerken te verwerven. In deze benadering is het zaak om de tekorten in het functioneren van leraren weg te werken. Leraren zetten professionalisering in om tekortkomingen in hun handelen en hun attitude en deficiënties in kennis en vaardigheden weg te werken. Professionaliseringsdoelen worden van buitenaf bepaald en behoren tot een standaard. De onderwijsorganisaties die deze benadering als uitgangspunt nemen gaan uit van dat kennis een overdraagbaar object is dat los van de context geleerd kan worden.</p>	<p>De kerngedachte bij groei en waardering perspectief is dat leraren van nature zullen groeien in die onderdelen van het beroep waar hij/ zij het meest geneigd is om aandacht aan te besteden - mits de juiste omstandigheden aanwezig zijn. Het doel van dit soort professionalisering is om positieve en onderzoekende manier te kijken naar het ontwikkelpotentieel de leraren. De achterliggende veronderstelling is dat leraren al beschikken over een grote hoeveelheid (praktijk)kennis waarop zij kunnen voortbouwen en updaten en dat vertrouwen in de ander en zijn/ haar mogelijkheden loont. In deze benadering wordt kennis gezien als gezamenlijk geconstrueerde kennis die aan een bepaalde context verbonden is. In de professionalisering zou deze kennis moeten worden gesystematiseerd en in nieuwe perspectieven worden geplaatst. De leraren krijgen meer verantwoordelijkheid en hun</p>	<p>De kerngedachte bij bloei is dat de leraren vanuit hun eigen potentieel, overtuigingen en bedoelingen het vermogen hebben om eigen doelen na te streven in hun werk, en hiermee hun systeem te innoveren en positieve effect te hebben op de uitkomsten van dat systeem voor de lerenden. De bloei van de leraren en lerenden hebben wederzijds effect op elkaar en heeft hierdoor effect op de kwaliteit van het onderwijs. Het doel van dit soort <i>evidence-informed</i>²⁵ professionalisering is om de dagelijkse praktijken te vernieuwen, doordat de leraar nadenkt over de eigen bedoelingen, reflecteert op de toegevoegde waarde van de eigen praktijk, actief de relatie tussen inzet en resultaten onderzoekt, nieuwe acties te onderneemt, eigenaarschap toont in het verzamelen van feedback en meet welke impact de nieuwe acties hebben op het leren binnen de klas en in de school. De meest effectieve vormen</p>

²⁴ Geïnspireerd door de nota van UNESCO over *Human Flourishing and Learning* in De Ruyter, D., Oades, L., & Waghid, Y. (2020). Meaning (s) of human flourishing and education. *Research brief by the International Science and Evidence based Education Assessment. An Initiative by UNESCO MGIEP.*

²⁵ Onderwijskennis van het NRO (2022). Het belang van evidence-informed innoveren. Geraadpleegd op <https://www.onderwijskennis.nl/kennisbank/het-belang-van-evidence-informed-innoveren>

	<p>rol is groter om mee te denken over wat zij moeten leren en om eigenaarschap te tonen. Een onderwijsorganisatie die dit model als uitgangspunt neemt, geeft leraren de ruimte om hun eigen professionalisering vorm te geven, hetzij doelgericht of organisch.</p>	<p>van deze benadering laat de lerenden deelnemen aan dit proces van evidence-informed professionalisering.</p> <p>Een onderwijsorganisatie die dit model als uitgangspunt neemt werkt aan de <i>collective teacher efficacy</i>²⁶ (CET) die tot nu toe wordt gezien als de krachtigste lerarenkenmerk verbonden aan het leren met impact. CET staat voor een collectief geloof in een onderwijsorganisatie of team dat het verschil maakt in de resultaten van de lerenden en die er werk van maken om hun impact in kaart te brengen en te evalueren. Hierdoor worden leraren meesters in hun vakgebied.</p>
--	---	---

2.3 Professionaliseringsinterventies

Professionalisering gebeurt dus over een continuüm bestaande uit de twee uiteinden die de verdere noodzaak om te leren aanwakkeren en de leraren stimuleert om uit hun comfortzone te stappen. Op bepaalde momenten gebeurt het aangestuurd door externe omstandigheden en op andere momenten door een interne behoefte naar professionalisering. Het continuüm kent verschillende assen:

1. Formele, non-formele en informele professionalisering
2. Werkplekleren vs. offsite leren
3. Kortdurend vs. langdurende professionalisering
4. De tijdsoriëntatie is reflectief (*past*), traditioneel (*present*) of vernieuwend (*future*)

1. Formele, non-formele en informele professionalisering

Formele professionalisering heeft betrekking op hoe doelbewust gepland of georganiseerd de professionaliseringsactiviteiten zijn. Wanneer professionalisering formeel van aard is, dan is de werkwijze meer gestructureerd, bevordert door direct lesgedrag en gericht op het realiseren van bepaalde leerdoelen die vooraf worden vastgesteld door de lerende en de leraar. Dit maakt het leren 'top-down' van aard. Als de leerdoelen vooraf worden bepaald door alleen de leraar, wordt de professionalisering gestandaardiseerd, waardoor het risico bestaat dat het niet aansluit bij de leervragen en -behoefte van de lerenden. Het leren vindt vooral plaats in de onderwijsinstellingen, via een voorgeschreven (formeel) curriculum en vaak wordt dit soort leren erkend of gemeten via kwalificaties. Dit soort leren is primair gericht op overdraagbare cognitieve kennis en richt zich op het ontwikkelen van specifieke

²⁶ Hattie, J. (2023). *Visible learning: The sequel: A synthesis of over 2,100 meta-analyses relating to achievement*. NY / OX: Routledge.

kennis en vaardigheden. Onder formele professionalisering worden interventies verstaan die expliciet ontworpen of georganiseerd worden, zoals cursussen, trainingen, workshops of begeleidingstrajecten.

Non-formeel en informeel leren zijn beide 'bottom up' leerprocessen waarin de focus van het de lerende en hun eigen leerbehoeften, leerwensen en inspiratie centraal staan:

- Non-formeel leren is leren dat gestructureerd kan zijn, maar niet altijd zo hoeft te zijn. Het is het leren dat door de lerende gestuurd en erkend wordt als een waardevolle professionaliseringsactiviteit. Het leren kan in een instelling plaatsvinden, via een bestaande curriculum en tot een kwalificatie leiden, maar wat het echt anders maakt dat formeel leren is dat het leren vrijwillig gebeurt en dat het leren gericht kan worden op cognitieve, emotionele, sociale en gedragselementen, omdat de lerende gemotiveerd is om het leren toe te passen in de huidige praktijk.²⁷ Er zijn verschillende manieren waarop non-formeel leren wordt aangezwengeld, bv. door een schoolbrede focus op professionele leergemeenschappen (PLG's) en de ontwerpteams of projectgroepen vanuit een intrinsieke motivatie om urgente vraagstukken te onderzoeken en aan te pakken.
- Informeel en incidenteel leren heeft betrekking op de socialisatie en ontwikkeling van leraren, dat gebeurt tijdens het uitvoeren van de taak zonder enige vorm van planning en organisatie van een professionaliseringsactiviteit. Soms zijn juist de alledaagse professionele ervaringen de katalysator voor leren dat inherent verbonden is aan de taakbeleving. Dit soort leren wordt pas gezien als professionalisering wanneer een bewustwordingsproces plaatsvindt. Het volstaat dan niet om 'meters te maken', maar het gaat dan om bewust meters te maken. Door te reflecteren en feedback te krijgen op het eigen handelen, werkt de leraar of aan de ontwikkeling van bewuste praktijken oftewel *deliberate practice*.²⁸ De kern is dat een interactief proces ontstaat op grond van de ervaringen in de praktijk en de eigen inspiratie, overweging en beweging om de eigen praktijk te verbeteren of innoveren.

In de rest van dit stuk praten wij over een professionaliseringsinterventie wanneer het leren een direct effect heeft op de professionele ontwikkeling van de leraar. Een professionaliseringsinterventie is dus een formele leeractiviteit, omdat het steeds wordt voorbereid en bewust wordt gedaan²⁹

2. *Werkplekleren (onsite) vs. weg van de werkplek (offsite en online)*

Op deze as staat de plaats en de situatie waarin de professionaliseringsactiviteit plaatsvindt centraal. Bij werkplekleren is het leren altijd gecontextualiseerd aan de kenmerken van de werkplek. Het bijzondere, specifieke en het 'eigene' van de werkplek wordt in kaart gebracht. Wanneer een professionaliseringsactiviteit op een andere plek dan de werkplek kan plaatsvinden, dan is de centrale gedachte dat professionalisering niet afhankelijk is van de context. De vraag die centraal staat bij deze as is: ontstaan de professionaliseringsbehoeften door de competenties van de leraar als beroepsbeoefenaar of

²⁷ Johnson, M., & Majewska, D. (2022). Formal, Non-Formal, and Informal Learning: What Are They, and How Can We Research Them? Research Report. *Cambridge University Press & Assessment*.

²⁸ Ericsson, 2006; Hattie & Yates, 2014 in Wessum, L. V., Bakx, A. W. E. A., & Vrieling-Teunter, E. M. (2021). Succesvol professionaliseren van leraren: Hoe doe je dat? *VELOV. Tijdschrift voor Lerarenopleiders*, 42(3).

²⁹ Johnson, M., & Majewska, D. (2022). Formal, Non-Formal, and Informal Learning: What Are They, and How Can We Research Them? Research Report. *Cambridge University Press & Assessment*.

zijn de professionaliseringsbehoeften verbonden aan de relatie tussen de beroepsbeoefenaar en de plek waar het beroep wordt uitgeoefend? Wat relevanter lijkt te zijn dan de specifieke vorm en plaats van de interventies, is het belang en bruikbaarheid van de professionalisering voor leraren in hun dagelijks werk. Het situeren in de lespraktijk lijkt te garanderen dat wat leraren leren ook relevant is voor een lespraktijk. Kwalitatief goede professionalisering: *'engages teachers in inquiry about the concrete tasks of teaching, assessment, observation, and reflection, and provides them with the opportunity to make connections between their learning and their classroom instruction'*.³⁰ Tegenwoordig kan offline professionalisering virtueel plaatsvinden, bijvoorbeeld door het lid worden van een online bibliotheek of van academische tijdschrift of online leernetwerken, het bekijken van online onderwijsprogramma's, nieuwsbrieven ontvangen of het volgen van online cursussen (*massive of specific open online courses*).

3. Kortdurende vs. langdurende professionalisering

Ook de duur van de PI kan verschillen. Onder kortdurende PI vallen eenmalige studiedagen of informatiebijeenkomsten, workshops, onderwijsconferenties, netwerking, incidentele observatie bezoeken aan andere collega's of scholen. Onder langdurende professionalisering vallen cursussen, reeks van workshops, opleidingsprogramma's (bv. een masterprogramma na de initiële lerarenopleiding), het begeleiden van leraren in opleiding, onderdeel zijn van een onderzoeksteam, een jaar lang mentoring, een jaar lang intensieve lesobservaties collega, een lang intensieve lesobservaties van een externe coach.³¹

4. Reflectief (past) vs. traditioneel (present) vs. vernieuwend (future)

Reflectieve professionalisering is gericht op persoon van de leraar en de nadruk ligt op (reflectie op) de onderliggende waarden en overtuigingen van leraren en de manier waarop deze doorwerken in het dagelijks handelen in de onderwijspraktijk. Denk bijvoorbeeld aan vormen van narratieve reflectie, reflectie op waarden en drijfveren en de dialoog over professionele identiteitsspanningen. Tevens kan de leraar een portfolio samenstellen om de professionele vooruitgang te beoordelen, lessen volgen bij een senior collega's die meesters zijn in een bepaald vak- of handelingsgebied, een journal bijhouden over de ervaring in de klas en patronen herkennen van eigen handelen, intervisie en professioneel overleg met de vakgroep naar aanleiding van evaluatieresultaten en foutenanalyses van toetsen. Deze professionalisering sluit aan bij de ontwikkeling van identiteit, zoals weergegeven in het beroepsbeeld van de leraar.

PEN 2030 en de visie op de Caribische leraar van de 21ste eeuw bevatten een duidelijke richting voor de ontwikkeling van de Arubaanse leraar.³² Traditionele professionalisering

³⁰ Borko et al, 2010, p. 549 in Van Veen, K., Zwart, R., Meirink, J., & Verloop, N. (2010). Professionele ontwikkeling van leraren. Een reviewstudie naar effectieve kenmerken van professionaliseringsinterventies van leraren. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.

³¹ Ter Weel, B., Bussink, H. & Vlaanderen, M. (2023). Doorlopende ontwikkeling leraren: doorberekening ten behoeve van aanvraag Nationaal Groeifonds. Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek. Geraadpleegd op 19-03-2024 op <https://www.seo.nl/wp-content/uploads/2022/06/2023-06-Doorlopende-ontwikkeling-leraren.pdf> en Merchie, E., Tuytens, M., Devos, G., & Vanderlinde, R. (2016). *Hoe kan je de impact van professionalisering voor leraren in kaart brengen?*. Vlaanderen: Departement Onderwijs en Vorming.

³² Snoek et al., 2017 in Oolbakkink-Marchand, H. & Opstoel, K. (2022). *Professionalisering van leraren in de onderwijspraktijk*. Onderwijskennis.nl (NRO). Geraadpleegd op 19-03-2024, van www.onderwijskennis.nl/node/2476

gaat om interventies waar de leraar veelal een passieve, consumerende rol vervult en waarbij de inhoud veelal niet is afgestemd op de problemen, leerdoelen en vragen uit de eigen praktijk van de leraren. De professionalisering gaat over de onderwerpen die de aanbieder van professionalisering van belang acht. Vernieuwend zijn dan al die interventies waarbij leraren een actief lerende rol vervullen en waarbij de eigen identiteitsontwikkeling, problemen, leervragen en leerdoelen bepalend zijn voor de inhoud van de interventie. Voorbeelden daarvan zijn samenwerking in projectgroepen in de school, studiegroepen in de school, mentoring en coaching met het doel gericht op verbetering van de eigen praktijk en onderzoek door leraren, zoals het voeren van actieonderzoek om specifieke klasproblemen op te lossen.

2.4 Aanpalende definities voor professionalisering

In oudere beleidsstukken en documenten en in de omgang wordt vaak gerefereerd aan verschillende termen die als synoniem worden gezien van professionalisering of als aanpalende termen en concepten van dit begrip. In onderstaand tabel worden de meest voorkomende termen uitgelegd.

Tabel 2. Betekenisverwanten en aangrenzende termen voor het begrip professionalisering

Term	Definitie
Nascholing	Nascholing betreft de verdere opleiding voor mensen die al werken (Van Dale, n.d.). In de Arubaanse onderwijscontext wordt deze formele definitie aangehouden sinds 1988: "Alle activiteiten van een onderwijsgevende om zijn kennis, belangstelling en vaardigheden, direct verband houdende met de uitoefening van zijn beroep, te verdiepen en uit te breiden, zulks, voor zover het de hierna gedefinieerde her- en bijscholing betreft, als onderdeel van de taak van elke onderwijsgevende." ³³
Bijscholing	Bijscholing betreft de aanvullende scholing om de kennis op peil te houden (Van Dale, n.d.). Het doel van bijscholing is om up-to-date te blijven. In de Arubaanse onderwijscontext wordt deze formele definitie aangehouden: "een vorm van voortdurende nascholing, vooral ter verdieping van reeds aanwezige kennis, belangstelling en vaardigheden, gericht op de blijvende goede uitoefening van de onderwijsfunctie" ³⁴
Herscholing	Dit woord heeft geen betekenis profiel in een Nederlands woordenboek. In de Arubaanse onderwijscontext wordt deze formele definitie aangehouden: "een vorm van scholing, gericht op het verkrijgen van een nieuwe onderwijsbevoegdheid, niet in relatie tot een reeds verkregen onderwijsbevoegdheid". ³⁵
Applicatie	Applicatie betekent het toepassen of aanwenden (Van Dale, n.d.). In de Arubaanse onderwijscontext wordt deze formele definitie aangehouden: "een vorm van nascholing, waaraan voor degenen

³³ SHO Nota Het Pedagogisch Instituut: Een nieuw instituut voor de scholing van onderwijsgevenenden op Aruba (p.22,1988)

³⁴ Idem voetnoot 2

³⁵ Idem voetnoot 2

	<p>die deze nascholing met goed resultaat volgen een nieuwe onderwijsbevoegdheid is verbonden, in relatie staande tot een reeds verkregen onderwijsbevoegdheid”³⁶</p> <p>Sec uitgaande van de betekenis in Van Dale (n.d.) kan applicatie gelijk staan aan de moderne term van transfer van het geleerde op de werkplek of in nieuwe situaties.</p>
Omscholing	<p>Dit woord heeft geen betekenis profiel in een Nederlands woordenboek. In de Arubaanse onderwijscontext wordt deze formele definitie aangehouden: “deze vorm van scholing is gericht op het verkrijgen van een nieuwe onderwijsbevoegdheid die niet in relatie staat met een reeds verkregen onderwijsbevoegdheid; bij de nascholing en met name de applicatie bestaat de relatie tot een reeds eerder verkregen onderwijsbevoegdheid wel.”³⁷</p>
Deskundigheidsbevordering	<p>Volgens de Rijksoverheid (n.d.) gaat deskundigheidsbevordering over alle activiteiten die de deskundigheid van een persoon of personen met betrekking tot de uitoefening van een functie of een beroep verbeteren. Deskundigheidsbevordering kan als informeel en stimulerend beleidsinstrument gebruikt worden om het gedrag van een bepaalde groep te beïnvloeden. In sommige beroepsgroepen kan deskundigheidsbevordering verplicht worden gesteld en kunnen verplichtingen gesteld worden aan de geldigheidstermijn.³⁸</p> <p>Deze term is vooral gebruikt in de literatuur over professionalisering in de periode van 1990-2010 en is nog steeds in de omgang voor de nascholing van andere beroepsgroepen.</p>
Een leven lang leren (<i>lifelong learning</i>)	<p>Een leven lang leren is een concept dat een persoonlijk proces definieert. Het is iets wat mensen doen: het omvat een individuele praktijk van een lerende. Het wordt geïnitieerd en uitgevoerd op zeer persoonsspecifieke manieren, zoals door de wijze waarop iemand volwassen is geworden (<i>maturation</i>) en wat de persoon heeft geërfd aan ideeën en opvattingen in de eigen levensgeschiedenis over het object van leren. Een leven lang leren is iets dat voortdurend plaatsvindt tijdens het denken en handelen van individuen, zonder dat ze daar bewust bij stilstaan.³⁹</p>
Levenslang leren (<i>lifelong education; continuous</i>)	<p>Levenslang leren is een concept dat een programmatisch proces definieert. Levenslange educatie is een institutioneel feit (Searle, 1995 in Billett, 2017), dat voortkomt uit en tot stand wordt gebracht door de sociale verwachtingen, meestal in de vorm van het</p>

³⁶ Idem voetnoot 2

³⁷ Idem voetnoot 2

³⁸Rijksoverheid (n.d.). Deskundigheidsbevordering. Geraadpleegd op <https://www.kcbr.nl/beleid-en-regelgeving-ontwikkelen/beleidskompas/3-wat-zijn-opties-om-het-doel-te-realiseren/31-beleidsinstrumenten/communicatie/voorlichting/deskundigheidsbevordering#:~:text=Deskundigheidsbevordering%20gaat%20over%20alle%20activiteiten,kennis%20van%20de%20doelgroep%20verbeter t.>

³⁹ Billett, Stephen. (2018). Distinguishing lifelong learning from lifelong education. *Journal of Adult Learning, Knowledge and Innovation*(2), 1-7.

<i>professional development</i> <i>[CPD]</i>	aanbieden van bepaalde soorten ervaringen en programma's, waarvan sommige plaatsvinden door de betrokkenheid van de beleidsmakers of de onderwijsinstellingen. De programma's dragen periodiek bij aan de levensgeschiedenissen van mensen door veranderingen teweeg te brengen in de hoofden en het handelen. De ontwerpers van zulke programma's hebben bepaalde doelen voor ogen en beoogde uitkomsten. Er is geen garantie dat de doelen en de uitkomsten van het programma zal leiden tot leren en aanpassing van gedrag of handelen. ⁴⁰ Bovendien is het levenslang leren alleen mogelijk als werknemers over systematische en valide informatie beschikken over hun capaciteiten, met andere woorden, dat ze tot een nauwkeurig zelfperceptie kunnen komen om zorgvuldig de kwaliteiten te identificeren die nodig zijn om aan te passen of in door te groeien. ⁴¹
---	---

3. Uitgangspunten voor effectieve professionalisering

In dit hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de impact van professionalisering en welke factoren een invloed uitoefenen op de manier waarop leraren deelnemen aan professionaliseringsinterventies. Met de kennis van de beïnvloedende factoren en hun effect op de professionaliseringspraktijken kunnen de belanghebbende partners - de ministeriële, ambtelijke en toezichhoudende laag (hierna Land Aruba), schoolbesturen, schoolmanagement en hun teams en de Arubaanse leraar zelf - betere keuzes maken in de verschillende dagelijkse praktijken. Deze keuzes worden nu als uitgangspunten voor effectieve professionalisering beschreven.

3.2.1. De context van het professionaliseren doet ertoe

Professionalisering dient ingebed te worden op alle onderwijsniveaus en in het landelijk beleid. De institutionele praktijken en de aard van de beleidsomgeving zijn van invloed op de professionalisering van leraren. Het beleid voor professionalisering dient als legitiem, stabiel en consistent beschouwd te worden.⁴² Goede beleidskaders voor professionalisering nemen de werkomstandigheden, de historische visie, de structurele tijd en de uitkomsten van de professionalisering van leraren in acht.⁴³ Nationale standaarden voor professionalisering zorgen voor coherentie, m.a.w. de borging van de hefboomen voor ontwikkeling, zoals o.a. de focus op bepaalde resultaten en sociaal kapitaal en de kwaliteit van het primaire proces. Alle inspanningen gaan dan in dezelfde richting.⁴⁴ Het beleid voor professionalisering dient gekoppeld te zijn aan andere passende instrumenten op verschillende niveaus (landelijk,

⁴⁰ Idem voetnoot 9

⁴¹ Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Van der Heijden et al., 2009a in Collin, K., Van der Heijden, B., & Lewis, P. (2012). Continuing professional development. *International Journal of Training and Development*, 16(3), 155-163.

⁴² Njenga, M. (2022). *Teacher Participation in Continuing Professional Development: A Theoretical Framework*. *Journal of Adult and Continuing Education*, 29.

⁴³ Merchie, E., Tuytens, M., Devos, G., & Vanderlinde, R. (2016). *Hoe kan je de impact van professionalisering voor leraren in kaart brengen?*. Vlaanderen: Departement Onderwijs en Vorming.

⁴⁴ Fullan, M., & Quinn, J. (2015). *Coherence: The right drivers in action for schools, districts, and systems*. Corwin Press.

bestuurlijk en onderwijsorganisatie) waar wordt gezorgd voor richtlijnen voor incentives, beloningen en consequenties.

Op het bestuurlijk niveau zal ingezet moeten worden op HRM-kaders (zie figuur 2) en HRD-strategie (zie figuur 3) die professionalisering integreren als instrument voor prestatie management en talentontwikkeling. De onderwijsorganisaties zorgen voor een afgeleide HRM-beleid en implementatie in professionaliseringsplannen die passen bij de specifieke omstandigheden binnen de organisatie⁴⁵. Er moet voldoende ruimte worden gecreeërd zodat leraren aan de slag kunnen met professionalisering, terwijl een te grote verplichting van professionalisering indruist op de visie van eigenaarschap van leraren. Professionalisering is geen los onderdeel van het werk van leraren, maar hoort plaats te vinden in de context van elke onderwijsorganisatie. Leraren vinden deelname aan een professionaliseringsactiviteit relevanter wanneer deze samenhangt met de doelen van de onderwijsorganisatie en het schoolbestuur⁴⁶

HRM-kaders⁴⁷

HRM is de managementbesluitvorming en de concrete activiteiten en instrumenten ten aanzien van het management van arbeid en personeel gericht op het behalen van organisatiedoelstellingen, maatschappelijke doelstellingen en doelstellingen van individuele medewerkers. Het concept van een 'goede fit' speelt een belangrijke rol binnen HRM⁴⁸.

Wat HRM strategisch maakt is dat de strategische doelen van de organisatie leidend zijn.

Strategisch HRM-beleid is gericht op het realiseren van de doelstellingen van het schoolbestuur én is een reactie op ontwikkelingen in de externe omgeving. Op het niveau van de schoolbesturen zal er een HR-afdeling moeten zijn die zich bezig houdt met alle HR-instrumenten die nodig zijn voor de duurzame professionalisering van de onderwijsorganisaties.

⁴⁵ Leisink, P. L. M., & Knies, E. (2019). Werk maken van Strategisch HRM: Hoe personeelsbeleid bijdraagt aan goed onderwijs en bevlogen medewerkers. *VO academie*, 3.

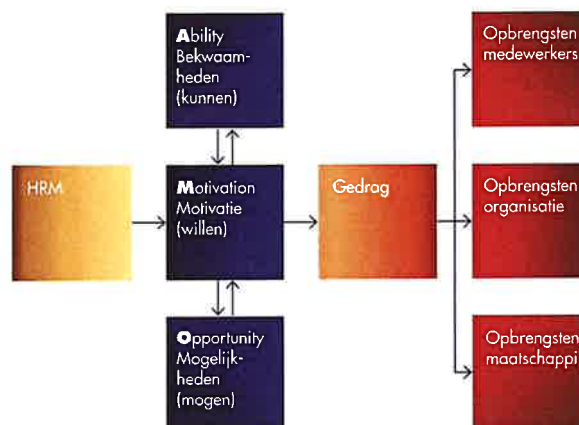
⁴⁶ Wessum, L. van, Bakx, A. W. E. A., & Vrieling-Teunter, E. M. (2021). Succesvol professionaliseren van leraren: Hoe doe je dat? *VELOV. Tijdschrift voor Lerarenopleiders*, 42(3).

⁴⁷ Knies, E., & Leisink, P. L. M. (2017). De staat van strategisch personeelsbeleid (HRM) in het VO. Geraadpleegd op de website van de VO-Raad.

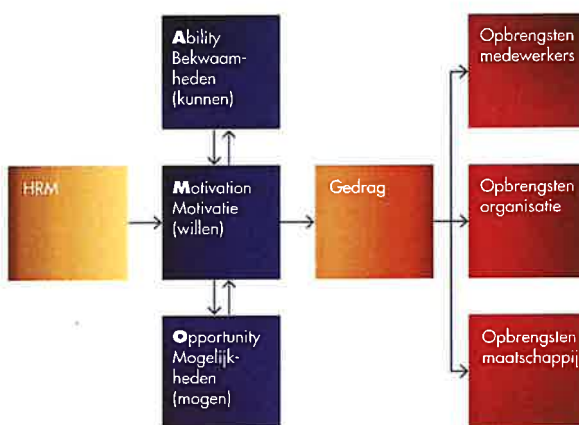
Vrielink, S., Bendig, J., Wartenbergh, F., Scheeren, J., van den Berg, D. & de Vos, K. (2022). Professionalisering van leraren en docenten: Onderzoek naar professionalisering in brede zin en evaluatie van de Lerarenbeurs. CAOP, MOOZ en Centerdata.

⁴⁸ Boselie, P. (2010). *Strategic Resource Management: A balanced approach*. Berkshire: McGraw-Hill Higher Education.

1. Voor het bestuur gaat het om de doelen van goed werkgeverschap en het bereiken van onderwijskundige doelen (onderwijsrendement/leerwinst), de financiële gezondheid en levensvatbaarheid van de scholen, een courante arbeidsmarktbeleid die rekening houdt met prognoses van groei of tekorten van het personeel. Het HRM-beleid is afgestemd op het (onderwijskundig) beleid op het niveau van de onderwijsorganisatie. Voor een onderwijsorganisatie gaat het om de ontwikkeling van de organisatie met de beschikbare middelen en personeel. In alle besluitvorming wordt rekening gehouden met de externe omgeving, zoals krimp of groei van aantal lerenden, leraren aantallen en grote trends zoals digitalisering en superdiversiteit en de maatschappelijke verwachting om weerbare en talentvolle burgers te scholen. Als er iets in de visie van een onderwijsbestuur verandert, moet het steeds doorwerken in het beschikbare personeel, de beschikbare middelen en de beschikbare ondersteuning. Het bestuur kiest de passende benadering die het wil hanteren in de professionalisering: efficiëntie, groei of bloei.



2. De HRM-beleidsinstrumenten en activiteiten hangen onderling goed samen om de doelen van de besturen en schoolorganisaties te bereiken. Wanneer professionalisering centraal wordt gesteld, is het nodig om de HRD-strategie centraal te stellen. Onderlinge integratie van de HRM-instrumenten is effectiever dan de individueel op zichzelf staande instrumenten. De 'AMO-theory of Performance'⁴⁹ stelt dat het functioneren van medewerkers kan worden gezien als een functie van hun capaciteiten (Ability), hun motivatie (Motivation) en de mogelijkheden die ze krijgen om bij te dragen aan het behalen van organisatiedoelstellingen (Opportunity). De vragen die centraal staan bij deze keten zijn:



⁴⁹ Trompenaars, F., Coebergh, P., Croes, M., Hennevanger, P., van Oijen, J., Hampden-Turner, C. (2014). *100+ Management Models: How to understand and apply the world's most powerful business tools*. Oxford: Infinite Ideas Ltd.

- a. Ability: hoe bekwaam zijn de leraren?
- b. Motivation: hoe gemotiveerd zijn de leraren?
- c. Opportunity: welke ruimte en hulpmiddelen krijgen de medewerkers om hun werk goed te doen?

Bij alle HRM-instrumenten kan rekening gehouden worden met het AMO-model (zie figuur 2⁵⁰). Tevens zal er rekening gehouden moeten worden met de consequenties (bv. sancties of bekostiging) van het niet voldoen aan de eis van professionalisering in kwantitatieve dan wel kwalitatieve zin.

3. Het HRM-beleid wordt goed toegepast door leidinggevenden (onderwijsmanagement en directeuren). Het beleid dat niet (goed) wordt toegepast wordt nooit ervaren op de werkvloer, de leraren merken dan weinig van het HRM-beleid en of ze zich ondersteund voelen om zich te professionaliseren. Leidinggevenden, ondersteund door HRM-adviseurs en functionarissen, zijn verantwoordelijk voor de implementatie van beleid. Een bekwaame leidinggevende is nodig, die als 'people manager' zijn medewerkers ondersteunt, gericht op de doelen van de school. Met uiteraard ook oog voor het welzijn van medewerkers en of ze daadwerkelijk inzetbaar zijn. Met goed people management merkt de leraar dat hij / zij de juiste persoon is op de juiste plek en op het juiste moment. Hierdoor ontstaat eigenaarschap over de eigen rol als leraar en is er voldoende energie en veerkracht om de rol te vervullen.
4. Er zijn verschillende instrumenten om effectief de visie en de kaders te vertalen naar beleid en implementatie en uiteindelijk naar de perceptie van HRM op de werkvloer van de leraren. Hiervoor komen *HR-analytics* van pas. HR-analytics is het verzamelen, analyseren en rapporteren van de data van het personeel om te indentificeren welke HR-interventies effectief en efficiënt zijn.

Na de HRM-kaders moet gezorgd worden voor de concrete implementatie van HRM binnen de onderwijsorganisaties. Deze implementatie kan op twee niveaus geschieden: persoonlijk en collectief.

- *Persoonlijke professionaliseringsplan*

Een persoonlijk professionaliseringsplan gaat in op de leervragen, -doelen en de juiste keuzes voor de leraar om te werken aan de continue professionalisering voor het bevorderen van zijn of haar bekwaamheid.

- *Collectieve professionaliseringsplan*

Wanneer er voldoende basis is voor verbetering en vernieuwing, kunnen de onderwijsorganisaties de professionaliseringsinitiatieven van de verschillende leraren borgen door te werken aan een collectief professionaliseringsplan. Dit plan bevat de instrumenten en activiteiten die de verschillende persoonlijke plannen van het team omvatten.

In een collectief professionaliseringsplan staan:

- De missie, visie en de gedeelde visie op leren en professionalisering (*theory of improvement* op de veronderstelde relatie tussen professionalisering en resultaten van lerenden binnen de onderwijsorganisatie);
- De verbinding tussen de professionalisering op school-, team- en individueel niveau;
- De inzet van hulpmiddelen, ondersteuning en faciliteiten voor professionalisering;
- De synergie en de holistische samenhang tussen allerlei opleidings- en ontwikkelactiviteiten en HR- instrumenten;

⁵⁰ Figuur 2. Waardeketen HRM (Knies et al.,2017)

- De borging van professionalisering in een cyclisch proces;
- De ondersteuning van leidinggevenden (onderwijsmanagement) en leraren bij het formuleren van professionaliseringsdoelen op schoolniveau (kaders, middelen, faciliteiten);
- Hoe de onderwijsorganisatie zorgt voor de realisatie van een leer-, onderzoekend, en kwaliteitscultuur, doordat leraren in de school met elkaar gaan nadenken over de gewenste professionalisering.⁵¹
- Er moet een professionaliseringsplan zijn voor de verschillende onderwijsprofessionals met secundaire in een onderwijsorganisatie.

Door de implementatie van professionaliseringsplannen komen de onderwijsorganisaties en en besturen op termijn te weten wat goed en minder goed werkt binnen de organisatie. Voor een bestuur waarin meerdere onderwijstypen zijn ondergebracht, worden de kaders op bestuursniveau opgesteld in hun HRM-kaders en in de collectieve professionaliseringsplannen op het niveau van de onderwijsorganisatie. Wanneer er grote diversiteit bestaat tussen de onderwijsorganisaties, kan het voorkomen dat de HR-kaders op het niveau van de onderwijsorganisatie worden opgesteld of dat alleen de kaders omtrent de faciliteiten op bestuursniveau worden benoemd.⁵²

Voor zowel de kaders als het plan geldt dat top-down en bottom-up input vereist zijn. Bij top-down input gaat het om het integreren van de richting (missie, visie, strategie van het bestuur of de onderwijsorganisatie) die de organisatie op wil gaan. Bottom-up input betreft informatie over de professionalisering in de praktijk: waar liggen professionaliseringsuitdagingen op basis van ervaringen, ontwikkelingen en gesprekken op de werkplek?⁵³ De plannen dienen gekoppeld te worden aan de leerwinst van de leerlingen.

Door de verbinding met de ontwikkeling van de onderwijsorganisatie, komt in HRM de nadruk te liggen op de ontwikkeling van onderwijsorganisaties en van de leraren. Hiervoor wordt soms het begrip human resource development (HRD) gebruikt. Deze verbijzondering op HRM stelt het organiseren van leerprocessen gericht op de ontwikkeling van medewerkers en de verbetering van de organisatie als geheel centraal. Hier worden HR-instrumenten ingezet om tot een HRD-strategie te komen. Een HRD-strategie stelt talentontwikkeling centraal binnen een organisatie. Wanneer een HRD-strategie consequent wordt uitgevoerd, zal een grotere impact hebben op het handelen van de leraar en de resultaten van het functioneren.

*HRD-strategie*⁵⁴

De HRD-strategie is gestoeld op het integraal inzetten van de verschillende instrumenten om de leraren optimaal en duurzaam inzetbaar te houden; de basis moet in orde zijn. Gangbare HR-instrumenten worden gebruikt om de gangbare levenscyclus van talent binnen de organisatie te

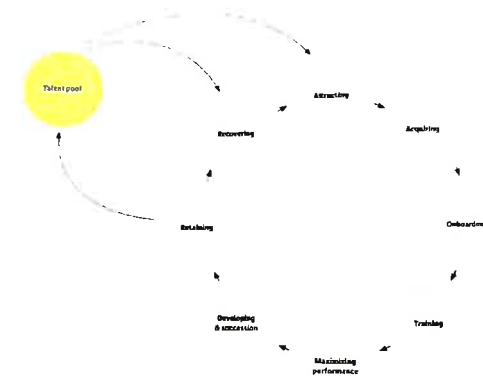
⁵¹ Voion (n.d.). Handreiking professionaliseren. Geraadpleegd op <https://www.voion.nl/instrumenten/handreiking-professionaliseren/>

⁵² Voion (n.d.). Handreiking professionaliseren. Geraadpleegd op <https://www.voion.nl/instrumenten/handreiking-professionaliseren/>

⁵³ Voion (n.d.). Handreiking professionaliseren. Geraadpleegd op <https://www.voion.nl/instrumenten/handreiking-professionaliseren/>

⁵⁴ Van Oijen, J. & Croes, M. (2018). Talentmanagement in hbo-praktijkonderzoeken. *Management en Organisatie*, 72, (2).

illustreren; een verdeling laat niet zien waarom alle onderdelen van het HRM-proces waarde hebben voor het (door)ontwikkelen van talentvolle leraren. Talent is de collectieve kennis, vaardigheden, activiteiten, praktijken, waarden, gewoontes en handelen van leraren om de doelstellingen van hun schoolorganisaties te verwezenlijken.



1. Het begint al bij het vormen van een *talent pool*. Via samen opleiden heeft de organisatie invloed op het vormen van talent in de eigen opleidingsscholen. Professionalisering start bij de collega in opleiding. Immers, door starters passende ondersteuning te bieden, ontwikkelen zij zich niet alleen tot goede leraren, maar kan de professionele ontwikkeling ook sneller verlopen.
2. Bij het *aantrekken, werven en selecteren* speelt het 'talent merk' een rol, ofwel de mogelijkheden die de werkomgeving een leraar biedt om talent te ontwikkelen en die bepalend zijn voor de binding.
3. Bij de *inductie* gaat het om het bieden van voldoende observatie en goede begeleiding, toewijzen van passende taken en werkdruk, wegwijs maken binnen de organisatie en het bieden van een structuur voor intervisie en peer feedback begeleiding en goede werkomstandigheden kunnen ook onnodige uitval van starters voorkomen.⁵⁵
4. Het leren zet zich door in *professionalisering* om effectiever te worden in de werkzaamheden.
5. De effectiviteit van de inspanningen wordt getoetst met *prestatie management* en een *formele beoordeling*. Hierbij kunnen verschillende HR-instrumenten? gebruikt worden, waaronder feedback- en evaluatie-instrumenten. De beoordeling kan summatief of formatief geschieden. De beloning is financieel van aard of op een andere manier. Via *strategische personeelsplanning* ten behoeve van nationale onderwijsbeleid bepaalt het schoolbestuur samen met de onderwijsorganisaties wat de afwegingen zijn voor de kwantiteit en kwaliteit van de personeelsmix om de juiste leraar op de juiste plek op het juiste moment in te zetten. Dit zorgt voor een *passende formatie* in elke onderwijsorganisatie.
6. Daar waar de integratie van leraar en onderwijsomgeving succesvol verloopt, volgt een *loopbaantraject* en evt. een *doorstroomtraject* aangeboden. Het kan gaan om een taakontwerp waarbij de autonomie, of variatie, of samenwerkingsvormen groeien. De aanpassingen en groei gebeuren zeer waarschijnlijk in de gesprekkencyclus. De leraar en de leidinggevende zijn continu in dialoog en monitoren samen, in gedeelde verantwoordelijkheid, de voortgang van de leraar of het team via een persoonlijk professionaliseringsplan.
7. Het aanbieden van voldoende loopbaanmogelijkheden en -paden voor het doorgroeien kan ervoor zorgen dat leraren langer en gemotiveerd bij de onderwijsorganisatie *blijven*. De medezeggenschap kan groeien door meer taken bij te nemen.
8. Op een gegeven moment komen leraren weer in een talentpool terecht; dit is de ruimte die wordt aangeboden aan mensen die onderwijsorganisaties graag willen behouden in nieuwe rollen en met nieuwe taken. Hierna kunnen ze weer beginnen aan een nieuwe talentcyclus binnen de eigen organisatie of elders.

⁵⁵ Runhaar, P., Doppenberg, J., Brouwer, P., & Scholten, E. (2022). Naar een kansrijke inductie van startende leraren. Geraadpleegd op <https://www.platformsamenopleiden.nl/wp-content/uploads/2023/02/Naar-een-kansrijke-inductie-van-startende-leraren.pdf>

Een andere manier om te investeren in talentontwikkeling is om teamprestaties centraal te stellen. Om feedback te geven op het functioneren en de prestaties in een team zal het beleid gekoppeld worden aan een passend evaluatiesysteem, bv. 360° feedback. Deze feedback is een manier om te komen tot data voor de HR-analytics. Zodoende kan worden geïnvesteerd in een vlootschouw om het talent van een team in kaart te brengen.

Vlootschouw en 360-graden-feedback



Middels een vlootschouw kunnen de prestaties en het potentieel in talent van de leraren in een team in kaart worden gebracht. De leidinggevenden gebruiken deze methode om een scenario te creëren van de talentontwikkeling en de bijdrage van de medewerkers aan het succes van de organisatie in kaart. Dit helpt om keuzes te maken bij de strategische personeelsplanning. De 360°-graden-feedback is een instrument om vanuit verschillende beoordelaars feedback te ontvangen over het functioneren en input te ontvangen over de beoordeelde de prestaties kan verbeteren, en is een methode om data te verzamelen voor het invullen van de vlootschouw. In de Engelstalige literatuur wordt een dergelijke werkwijze ook wel 'multi-rater' of 'multi-source' feedback en input genoemd.⁵⁶ Verschillende partijen kunnen de beoordeelde leraar voorzien van feedback en input voor verbetering: (in)direct leidinggevenden, collega's, ondergeschikten, lerenden, ouders van lerenden en (observatie)verslagen van coaches en mentoren en verslagen van foutenanalyses en vanuit de Inspectie van Onderwijs. Dit palet aan beoordelingen kan gebruikt worden om conclusies te trekken over het functioneren in de taakgebieden als leraar en kan feedback geven over de passende professionalisering die past bij het geschetste beeld. Beginnende leraren kunnen in hun groeiende identiteitsontwikkeling veel leren van de verschillende perspectieven op hun prestaties en de feedback van verschillende partijen ontvangen. Voor ervaren leraren kan het helpen om het zelfbeeld te ijken aan de werkelijke beelden van derden en om

⁵⁶ Trompenaars, F., Coebergh, P., Croes, M., Hennevanger, P., van Oijen, J., Hampden-Turner, C. (2014). *100+ Management Models: How to understand and apply the world's most powerful business tools*. Oxford: Infinite Ideas Ltd.

zelfoverschatting of -onderschatting tegen te gaan.⁵⁷ Door de verschillende perspectieven kan het vertrouwen groeien dat de beoordelingen eerlijk en 'fair' zijn en kloppen met de werkelijkheid. Voor onderwijsorganisaties die investeren in een duurzame schoolontwikkeling en/ of collective teacher efficacy is het belangrijk om te leren werken met complete schetsen van de competenties, taakuitvoering en prestaties van alle collega's in het team, zodat de professionaliseringsplannen overtuigend zijn richting de collega's. De kwaliteiten van compleetheid, fairness en realisme zullen de leraren uitdagen om eigenaarschap te tonen en hun handelen van alle kanten aan te pakken.

Om professionalisering aantrekkelijk te maken moeten alle barrières weggenomen worden voor het volgen van professionalisering en zal er voldoende ruimte geschapen moeten worden. Het landelijk of bestuurlijke professionaliseringsaanbod is voor iedereen toegankelijk. De doelen, inhoud en opzet van professionaliseringsinterventies hangen zo veel mogelijk samen met de opvattingen, kennis en doelen van leraren zelf, zodat de resultaten van de interventie kunnen beklijven en niet verdwijnen met de beëindiging van een bepaalde interventies.⁵⁸ Het landelijk beleid zorgt voor de richting van de professionaliseringsinterventies op bestuursniveau, terwijl er ruimte moet worden geschapen binnen de onderwijsorganisatie en het professionaliseringsplan van individuele leraren om steeds te vertaling te maken naar de specifieke praktijk om vanuit daar de eigen leervragen en leerdoelen op te pakken en problemen op te lossen.

Het uitgangspunt voor de professionaliseringstijd is een minimum van 80 uren op jaarbasis, verdeeld over de professionaliseringsinterventies op vier niveaus: landelijk, bestuurlijk, school en individueel. De uren maken deel uit van de totale inzet van de leraar.

Tabel 3. De ruimte voor professionalisering van de Arubaanse leraar van de 21ste eeuw

De totale inzet van de leraar is 1648 uren op jaarbasis. Dit komt overeen met 5%.
De leraar wordt ingezet voor: <ul style="list-style-type: none"> ● Onderwijs- of lesgeeftijd ● Algemene schooltaken ● Overige taken ● Professionalisering
De professionalisering vindt plaats conform het professionaliseringskader.
In het geval van deeltijdcontracten wordt het aantal uren pro rato vastgesteld.

Een laatste contextuele uitgangspunt betreft de governance en management van professionalisering.

In alle gevallen is het nodig om vanuit gedeelde verantwoordelijkheden te managen. Gespreid leiderschap zorgt voor een manier van onderwijsmanagement dat past bij

⁵⁷ van Breukelen, W., & Sips, J. (2017). De zelfbeoordeling van leidinggevend en hun beoordeling door anderen in het kader van 360-graden feedback. *Gedrag & Organisatie*, 30(3).

⁵⁸ Van Veen, K., Zwart, R., Meirink, J., & Verloop, N. (2010). *Professionele ontwikkeling van leraren. Een reviewstudie naar effectieve kenmerken van professionaliseringsinterventies van leraren*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.

duurzame professionalisering, waardoor een team de verantwoordelijkheid deelt voor de leerwinst, het welzijn en de talentontwikkeling van alle lerenden binnen een school. Verder is investeren in sociaal kapitaal (bv. professioneel leergemeenschap) binnen de school van belang, moeten er voldoende hulpmiddelen beschikbaar zijn en moeten initiatieven van professionalisering goed gecoördineerd worden in alle andere taken binnen de school. De context voor professionalisering moet passen bij de doelen van de professionalisering. Voor wat betreft de governance zal op elk niveau een andere soort rol zijn, verschillende instrumenten en vanuit een ander perspectief gehandeld worden (zie tabel 4).

Tabel 4. Governance van de HRM-kaders

Type governance	HRM-Instrumenten	Perspectief
Beoogd	<ul style="list-style-type: none"> • Wetgeving; • HRM-richtlijnen; • Wetgeving voor leraren en onderwijspersoneel; • Professionaliseringskaders; • Toezicht van de kaders; • Governance structuur, bv. bekostiging en investering. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerie van Onderwijs • Directie van Onderwijs • Inspectie van Onderwijs • Dienst Uitvoering Onderwijs Subsidie • i.s.m. schoolbesturen
Bestuurd	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuurlijke capaciteit; • HRM-kaders; • HRD-strategie; • HRM-instrumenten; • Strategische personeelsplanning; • HR-analytics. 	Bestuurder(s) en directie
Geïmplementeerd	<ul style="list-style-type: none"> • Vierjarig schoolplan met onderwijskundig beleid en personeelsbeleid die op elkaar zijn afgestemd. • Vlootschouw 	Leidinggevende (schoolhoofd of directeur) van een onderwijsorganisatie
Ervaren	<ul style="list-style-type: none"> • Jaarlijkse persoonlijke professionalisering plannen n.a.v. 360-graden-feedback • Evaluaties die nodig zijn als input voor HR-analytics 	Teams Leraren

Na het bestuderen van de contextuele factoren distilleren wij de volgende **contextuele uitgangspunten voor effectieve professionalisering**:

- Professionalisering hoort bij het takenpakket van de Arubaanse leraar van de 21ste eeuw en hiervoor wordt per leraar 80 uren op jaarbasis gereserveerd;
- Professionalisering is waardevol in de context waar het leren van de lerenden plaatsvindt, dus in de onderwijsorganisatie of in de klas. Om deze situatie te bereiken zorgt de strategische laag HR-kaders en nationale standaarden zodat schoolbesturen hun HRM-kaders en HRD-strategie kunnen ontwikkelen. Ook zullen de nodige middelen beschikbaar zijn voor de uitvoering van het professionaliserings kader (beleid, systemen en mechanismen), bv. Matrix. De Inspectie ziet toe op de externe kwaliteit van de scholen en geeft hierdoor waardevolle informatie over de

verbeterpunten.

- Het bestuur ziet toe op de interne kwaliteit van de scholen en zorgt voor inbedding van professionalisering in HR-kaders, HRD-strategie en onderwijsorganisatieplannen.
- Op het niveau van de onderwijsorganisatie ontstaan er collectieve professionaliseringsplannen die de visie van het bestuur.
- Professionalisering wordt ingebed in een levenscyclus voor talent en wordt integraal aangeboden. De leraar is verantwoordelijk voor het bepalen van de eigen impact op het onderwijs van de lerenden, de eigen leervragen en -doelen hieromtrent en welke professionalisering nodig is om het leren te optimaliseren. Deze gegevens staan onder andere in een persoonlijk professionaliseringsplan.
- Alle HR-instrumenten dienen gekoppeld te worden aan de leerwinst van de lerenden.
- Het management van de onderwijsorganisatie zorgt voor een prestatiecyclus waarin de collectieve teamplannen en de persoonlijke professionaliseringsplannen worden gekoppeld aan de onderwijskundige prestaties.
- Via gespreid leiderschap en governance op verschillende niveaus wordt het proces van professionalisering geborgd.

3. 2.2 De kwaliteit van de output

In alle literatuur over professionalisering wordt herhaaldelijk uitgegaan van een positieve relatie tussen professionalisering van leraren en de positieve effecten op het leren van lerenden. In elke introductie is deze relatie het uitgangspunt en de aanname voor het beschrijven van het onderzoek. Toch is er steeds meer behoefte aan het meten van wat werkelijk werkt.⁵⁹

Wat wij weten is dat de beschikbare tijd moet effectief ingezet worden. Hoe effectiever een professionaliseringsinterventie, hoe groter de kans dat het een positief effect heeft op de verschillende aspecten in de praktijk. De professionaliseringstijd van leraren wordt gepland naast alle andere processen voor de verbetering en de vernieuwing van het onderwijs. Ook moet het proces, de inhoud en de vorm van professionalisering daarop aansluiten als stimulerende factor. Er zijn tot nu toe geen onderzoeksresultaten bekend van wat de effectieve relatie is tussen professionaliserings en leerwinst op Aruba, waardoor wij in dit kader gebruikmaken naar wat bekend is in de onderwijswetenschap.

Het is verstandig als wij op termijn om tot op onze eigen model voor professionalisering door onze eigen relatie tussen input van de professionalisering en output van de professionalisering en leerwinst te meten. Om te begrijpen wat precies gemeten moet worden dient er expliciet aan de voorkant een visie op bestuursniveau te zijn voor de veronderstelde relatie tussen professionalisering en resultaten van lerenden: waarom werkt een interventie en op welke manier? De redenering die deze vraag beantwoordt heet de *Theory of Improvement*.

⁵⁹ Van Veen, K., Zwart, R., Meirink, J., & Verloop, N. (2010). *Professionele ontwikkeling van leraren. Een reviewstudie naar effectieve kenmerken van professionaliseringsinterventies van leraren*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.

Tabel 5. Uitleg van de bestanddelen voor Theory of Improvement⁶⁰

Theory of Improvement	
<p>Dit is een expliciete redenering over de manier waarop de opzet van de professionaliseringsinterventie bijdraagt aan het bereiken van resultaten in de onderwijspraktijk. Wat moet de interventie precies teweegbrengen? Wie moet er wat leren en waarom? En via welke weg resulteert de interventie in succes?</p> <p>In deze visie wordt duidelijk wat de relatie is tussen 1) kenmerken van de interventie, 2) kennis en attitude van leraren, 3) het lesgedrag van de leraar en 4) de resultaten op het niveau van de lerenden (leerwinst).</p>	
Theory of Change	Theory of Instruction
<p>De eerste relatie tussen punt 1 en 2 is de <i>theory of change</i> die ingaat op hoe verschillende kenmerken van de interventie en het leren van leraren, lesgedrag of lesgeven samenhangen. Met andere woorden, op welke manier wordt verondersteld dat specifieke kenmerken van interventies veranderingen het lesgedrag van de leraar zullen bevorderen, en daardoor effect hebben op de kwaliteit van onderwijs?</p>	<p>De tweede, <i>theory of instruction</i>, heeft betrekking op punt 3 en 4 en betreft de relatie tussen de impact van de interventie en het leren van lerenden: waarom wordt er voor een specifiek lesgedrag gekozen en op welke manier zal er winst behaald worden op het leren van de lerenden?</p>

De relatie dient op basis van theorie en goed onderzochte methoden en praktijken tot stand te komen. Dit is evidence-based professionalisering. In de professionaliseringswaaier (tabel 6) staan voorbeelden van krachtige en concrete professionaliseringsinterventies.

De interventies worden op termijn geëvalueerd om te weten te komen welke relaties echt hebben gewerkt in de praktijk: de professionaliseringsinterventies worden in kaart gebracht en kunnen op termijn gekoppeld worden aan de doelmatigheid en doeltreffendheid, om te weten op welke professionaliseringsinterventie (of een combinatie hiervan) ingezet moet worden in de toekomst⁶¹ en wat de *return on investment* op het niveau van lerenden.⁶²

⁶⁰ Tabel gemaakt op basis van Van Veen, K., Zwart, R., Meirink, J., & Verloop, N. (2010). *Professionele ontwikkeling van leraren. Een reviewstudie naar effectieve kenmerken van professionaliseringsinterventies van leraren*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.

⁶¹ Merchie, E., Tuytens, M., Devos, G., & Vanderlinde, R. (2016). *Hoe kan je de impact van professionalisering voor leraren in kaart brengen?*. Vlaanderen: Departement Onderwijs en Vorming.

⁶² Ter Weel, B., Bussink, H. & Vlaanderen, M. (2023). Doorlopende ontwikkeling leraren: doorberekening ten behoeve van aanvraag Nationaal Groeifonds. Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek. Geraadpleegd op 19-03-2024 op <https://www.seo.nl/wp-content/uploads/2022/06/2023-06-Doorlopende-ontwikkeling-leraren.pdf>

De organisatie van de professionalisering dient optimaal te verlopen om het maximale effect te bereiken. De *theory of improvement* heeft ook een onderwijsorganisatorische dimensie⁶³, namelijk de mogelijkheden en beperkingen die de werkplek biedt om de interventie succesvol uit te voeren en voor leraren om te leren (de onderwijsorganisatorische randvoorwaarden). Dit heeft niet alleen te maken met een factor als tijd, waar in de inleiding al op werd gewezen of de overladenheid van het curriculum, maar op het geheel aan structurele en culturele aspecten binnen de school.

Effectieve professionalisering omvat het 'effect van transfer' van de professionaliseringsinterventie naar de leerwinst van de lerenden. Een transfereffect is een invloed die kan spelen tussen de professionaliseringsinterventies, leraren, lerenden en de specifieke context. Wat is de duurzame invloed van een professionaliseringsinterventie voor de leraar in een bepaalde klas en school op het leren van de lerenden?⁶⁴ Een mogelijk transfereffect van een professionaliseringsinterventie is bijvoorbeeld een groei in kennis en een update in het handelen bij het verzorgen van onderwijs, hogere productiviteit, een verandering in de kwaliteit van hoe het onderwijs wordt verzorgd door de leraren, of een verbetering van de resultaten van de leerprestaties van de lerende, m.a.w. de leerwinst.

Er zijn verschillende manieren om op termijn de kwaliteit van de output te berekenen. Op termijn levert deze kwaliteitszorg voldoende bruikbare informatie om gedegen en gecontextualiseerde keuzes te maken aan de voorkant met de aanpassing en de verrijking van de formule als gevolg.

Voor de kwaliteit van de output is het belangrijk dat aan de voorkant wordt nagedacht over de vraag op welke elementen van professionalisering de verantwoording zal plaatsvinden en wat dit vraagt van de systemen. Hierbij kan gedacht worden aan de verantwoording over de bestede uren aan interventies en budgetten, maar ook over de verbetering in het functioneren en de professionalisering van de leraren, de relatie tussen de investering en de leerwinst en of elke lerenden dezelfde kansen heeft gekregen om zich te ontwikkelen binnen een school.

Tabel 6. De kengetallen voor professionalisering, kansengelijkheid, transfer en return-on-investment⁶⁵

Niveaus	Kengetallen professionalisering (jaarlijks) en vormen van interne kwaliteitsborging	Kansengelijkheid, transfer en return-on-investment (middellange termijn)
Landelijk	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal geschoolde/ bevoegde leraren per onderwijstype • Aantal leraren die een professionaliseringsinitiatief hebben gevolgd 	<ul style="list-style-type: none"> • Doorstroom PO-VO-MBO (leerwinst op landelijk niveau) <ul style="list-style-type: none"> ○ Gemiddelde cijfers per vak op landelijk niveau ○ Bij vaststelling van de hogere leerwinst en

⁶³ Van Veen, K., Zwart, R., Meirink, J., & Verloop, N. (2010). *Professionele ontwikkeling van leraren. Een reviewstudie naar effectieve kenmerken van professionaliseringsinterventies van leraren*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.

⁶⁴ Merchie, E., Tuytens, M., Devos, G., & Vanderlinde, R. (2016). *Hoe kan je de impact van professionalisering voor leraren in kaart brengen?*. Vlaanderen: Departement Onderwijs en Vorming.

⁶⁵ Geïnspireerd door model op p. 235 van Dam, N. van, & Rijken, J. (2021). *49 tools for learning and development*. Alphen a/d Rijn: Vakmedianet.

	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal professionaliseringsinitiatieven per onderwijstype 	<p>lagere leerwinst kan kwalitatief onderzoek uitgevoerd worden naar impact van de professionaliseringsinterventie, de theory of improvement die is gehanteerd en de vormen van non-formeel en informeel leren die gangbaar zijn in een onderwijsorganisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Er kan gecodeerd worden op soort professionaliseringsinterventie • Op middellang termijn: de afhankelijke relatie tussen de verschillende professionaliseringinitiatieven en het effect op de leerwinst
<i>Schoolbestuur</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Uren aan professionalisering per school en onderwijstype • Het aantal professionaliseringsinitiatieven en per onderwijstype • Een verdeling van de soort professionalisering die is gevolgd • % actieve leraren per onderwijstype • % gecertificeerde leraren per bestuur • Leerresultaten/ onderwijsrendement per onderwijstype <p><i>Instrumenten voor de interne kwaliteitsborging:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • HR-analytics 	<ul style="list-style-type: none"> • Doorstroom PO-VO-MBO (leerwinst op landelijk niveau): <ul style="list-style-type: none"> ○ Gemiddelde cijfers per vak op bestuurlijk niveau • Begroot versus uitgegeven middelen aan professionalisering (werkelijke kosten professionalisering per uur) • Opleidingskosten per medewerker • Ratio van het post professionalisering als onderdeel van de personeelskosten • Tevredenheid: lerenden, ouders, werknemers, leidinggevenden. • Leerwinst per school gekoppeld aan tijd (effectiviteit): <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Time-to-competence</i> ○ <i>Time-to-learn</i>
<i>Schoolorganisatie en team</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Uren aan professionalisering per school • Aantal professionaliseringsinitiatieven per school • Aantal actieve leraren per school • % gekwalificeerde leraren per school (bevoegd) 	<ul style="list-style-type: none"> • Leerresultaten per onderwijsorganisatie(team) <ul style="list-style-type: none"> ○ Oordeel van de Inspectie ○ Gemiddelde cijfers per vak op schoolniveau ○ Cijfer voor welzijn enagogisch klimaat ○ Cijfer voor talentontwikkeling van de lerenden

	<ul style="list-style-type: none"> • % leraren die geprofessionaliseerd zijn (bekwaam) <p><i>Instrumenten voor de interne kwaliteitsborging:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Toetsontwikkeling op het niveau van de vakken om de leerwinst in de onderwijsorganisatie in kaart te brengen⁶⁶ • Inzicht van de randvoorwaarden voor de professionalisering binnen de onderwijsorganisatie • Inzicht in de hulpmiddelen en nodige ondersteuning • Praktijkonderzoek, reflectie- en feedback cycli om de verbeter- en innovatiepunten op het niveau van de onderwijsorganisatie in kaart te brengen (<i>Collective Teacher Efficacy</i>).⁶⁷ 	
Leraar	<ul style="list-style-type: none"> • Professionaliseringstijd (in uren) • Verantwoording van eigen leerdoelen, leervragen en keuze voor in een persoonlijk professionaliseringsplan • 360-graden-feedback <p><i>Instrumenten voor de interne kwaliteitsborging:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Foutenanalyse van toetsen • Actieonderzoek om de effectiviteit van de eigen praktijk in kaart te brengen 	<ul style="list-style-type: none"> • Leerresultaten per individuele leraar zijn per klas / groep / leerjaar: <ul style="list-style-type: none"> ○ Gemiddelde cijfers per vak ○ Cijfer voor welzijn en agogisch klimaat ○ Cijfer voor talentontwikkeling van de lerenden

Na het bestuderen van de outputfactoren distilleren wij de volgende **uitgangspunten voor de kwaliteit van de output:**

- De beschikbare tijd moet effectief ingezet worden. Hoe effectiever een professionaliseringsinterventie, hoe groter de kans dat het een positief effect heeft op de verschillende aspecten in de praktijk. Een coherente aanpak maakt professionalisering effectief.
- Elke onderwijsorganisatie dient een *theory of improvement* op te nemen in hun

⁶⁶ Merchie, E., Tuytens, M., Devos, G., & Vanderlinde, R. (2016). *Hoe kan je de impact van professionalisering voor leraren in kaart brengen?*. Vlaanderen: Departement Onderwijs en Vorming.

⁶⁷ Hattie, J. (2023). *Visible learning: The sequel: A synthesis of over 2,100 meta-analyses relating to achievement*. NY / OX: Routledge.

onderwijskundig beleid. Deze *theory* werkt door in het personeelsbeleid (en professionaliseringsbeleid). De persoonlijke en collectieve professionaliseringsplannen zijn afgeleid van deze *theory*.

- Er is evaluatie en onderzoek nodig om te weten wat op Aruba werkt. Er zijn hiervoor kengetallen en transfer-en ROI-getallen bepaald. Er zijn mechanismen voor kwaliteitszorg en -evaluatie bepaald op elk niveau.
- De kengetallen van professionalisering worden jaarlijks bekendgemaakt. De verschillende niveaus hebben elkaar nodig om te komen tot een volledig beeld voor professionalisering op Aruba. Op middellange termijn kan aanvullend onderzoek uitwijzen welke professionaliseringsinterventies zorgen voor meer kansengelijkheid, transfer en leerwinst.

3.2.3 Professionalisering op maat

In recentere modellen voor professionele ontwikkeling van leraren wordt meer aandacht besteed aan de complexiteit van het leren en professionaliseren van leraren, omdat er telkens een interactie is tussen de professionaliseringsinterventie, de achtergrond van de leraren, de praktijk van de klas of school en de leerwinst van de lerenden. De kwaliteiten van de leraren variëren en toch zullen de overheid, professionaliseringsorganisaties, besturen en scholen professionaliseringsinterventies moeten ontwerpen en laten uitvoeren om al hun leraren te helpen om door te groeien naar het niveau van de meester leraren.

Continu professionalisering is maatwerk omdat het steeds benaderd moet worden vanuit de context waarin het professionaliseren waardevol is (bv. in een klas en school met authentieke kenmerken), de leervragen en -doelen die ontstaan naar aanleiding van de specifieke eigenschappen van de leraren, de kaders en het aanbod van de context en de leervragen en -doelen van de lerenden. Er is geen *one-size fits all* benadering voor Arubaanse leraren, maar er zal voor elke configuratie van omstandigheden gezocht moeten worden naar coherentie in de coördinatiemechanismen op landelijk, bestuurlijk, school en individueel niveau.

De kwaliteit van de input is belangrijk voor de effectieve professionalisering. Het is nodig om inhoudelijke expertise en evidence-based praktijken in te zetten gericht op de leerbehoefte, te weten de leervragen en leerdoelen van de leraren. Er moet gezorgd worden voor voldoende en permanente krachtige professionaliseringsinterventies op de werkplek van de leraren.

De inspiratie, overwegingen en bewegingen van de leraren staan hierin centraal. Professionalisering vindt immers pas plaats wanneer de leraren intrinsiek gemotiveerd zijn om continu te leren en te ontwikkelen. Van belang is daarom dat professionaliseringskader, het ondersteunende HRM-beleid/ -strategie en HRD-strategie de leraren steeds uitnodigt om aan de slag te gaan met een persoonlijk professionaliseringsplan en de configuratie van passende professionaliseringsinterventies. Voor groei en bloei is het eigenaarschap van leraren een belangrijke conditie.

De professionalisering zal zo veel mogelijk dicht bij de praktijk van de leraar moeten plaatsvinden. Op de werkplek, waar het leren van de lerenden echt gebeurt, zullen er

mogelijkheden moeten komen voor professionalisering en ontwikkeling.⁶⁸ Uit alle onderzoeken op dit terrein blijkt dat het grootste deel van het leerproces plaatsvindt op de werkplek. Dit betekent dat professionalisering nadrukkelijk meer is dan alleen de formele en kortdurende vormen van scholing. Vooral de organische vormen (non-formele, informele en samen leren) komen vaak voor op de werkvloer. Een bekend model⁶⁹ zegt dat optimaal leerrendement wordt bereikt, wanneer opleidings- en ontwikkelactiviteiten volgens het 70:20:10 leermodel⁷⁰ worden ingericht:

- 70% van alle leerervaringen krijgt men op de werkplek als loopbaanplek;
- 20% van alle leerervaringen ontstaat door samen leren;
- 10% van alle leerervaringen doet men op in de formele leeromgevingen.
- De leidinggevende als lijnmanager houdt in gesprekken in de HRM-cyclus met de leraren en maakt afspraken over de te volgen professionalisering naar aanleiding van de persoonlijke professionaliseringsplannen.

Naar deze analogie zou een model voor het bepalen van de actoren die de professionaliseringsdoelen bepalen de regel van het 70:20:10 leermodel kunnen volgen in de toekomst. Er is een groeimodel nodig om grote autonomie en zelfstandigheid van de leraren en het team als collectief te bereiken. Om het eigenaarschap van de leraar te bewaken is een 50:20:20:10 leermodel handig:

- 50% van de professionaliseringsuren worden bepaald door de leervragen en -doelen die in de directe praktijk van de leraar ontstaan (40 uren per jaar)
- 20% wordt mede bepaald door de onderwijsorganisatie (16 uren per jaar)
- 20% wordt mede bepaald door het bestuur waar de leraar werknemer is (16 uren per jaar)
- 10% wordt mede bepaald door Land Aruba (8 uren per jaar)

Voor een maximale invulling van de professionalisering zal wel geïnvesteerd dienen te worden in een coherente aanpak om de effecten van de professionalisering te vergroten.

Het professionaliseren van leren is een continu proces van een leven lang leren en ontwikkelen. Er is een substantiële hoeveelheid tijd nodig om een professionaliseringsinterventie te laten leiden tot nieuwe inzichten, een aanpassing van de onderwijspraktijk en schoolverbetering; de interventie moet permanent en blijvend zijn; hiertoe is inbedding in schoolbeleid voorwaardelijk, ondersteund door een cultuur om te leren. Het professionaliseren moet lang genoeg duren, in de literatuur staat minimaal 20 uren⁷¹ per professionaliseringsinterventie genoemd, zodat het geleerde daadwerkelijk kan leiden tot verandering in het denken en handelen. Zo ontstaan er nieuwe praktijken op de werkplek. Kortdurende professionaliseringsinterventies kunnen waardevol zijn als opstap naar deze langdurige trajecten.

⁶⁸ Voion (n.d.). Handreiking professionaliseren. Geraadpleegd op <https://www.voion.nl/instrumenten/handreiking-professionaliseren/>

⁶⁹ Jennings (2012) in Voion (n.d.). Handreiking professionaliseren. Geraadpleegd op <https://www.voion.nl/instrumenten/handreiking-professionaliseren/>

⁷⁰ Voion (n.d.). Handreiking professionaliseren. Geraadpleegd op <https://www.voion.nl/instrumenten/handreiking-professionaliseren/>

⁷¹ Merchie, E., Tuytens, M., Devos, G., & Vanderlinde, R. (2016). *Hoe kan je de impact van professionalisering voor leraren in kaart brengen?*. Vlaanderen: Departement Onderwijs en Vorming.

Leraren in verschillende onderwijstypen, levensfasen, rollen en verschillende motivaties hebben verschillende voorkeuren voor de vorm van professionalisering. Er is geen universeel patroon te herkennen op dit moment, waardoor het belangrijk is om dit te onderzoeken in de eigen regio. Het is belangrijk om te kijken naar de verschillende vormen die mogelijk zijn en te kijken welke inhoud en up-to-date moeten worden.⁷²

In de professionaliseringswaaier (tabel 6) worden de verschillende vormen en de verschillende culturen en hun kenmerken weergegeven. Let op de stippelijntjes: wat formeel aangeboden wordt kan op een non-formele manier aangeboden worden en wat informeel gedaan kan worden kan weer geformaliseerd worden door het geleerde te koppelen aan de leerwinst van de studenten. Het model kan boven naar onder en van onder naar boven gelezen worden. Enerzijds 'bottom-up' vanuit een vraaggestuurd aanbod, vertrekkende van concrete behoeftes van leraren op de werkplek. Deze kunnen bv. geïdentificeerd worden tijdens functioneringsgesprekken. Anderzijds ook 'top-down' door een gestructureerd aanbod van PI aan te bieden, afgestemd op concrete noden, recente beleidsevaluaties of actuele veranderingen binnen het onderwijslandschap. Via bepaalde gegevens (bv. leerlingresultaten, doorlichtingsverslagen) kan aan de leraren de nood tot professionalisering duidelijk gemaakt worden. Het is belangrijk dat de vraag- en de aanbodgestuurde professionaliseringsinterventies in evenwicht zijn.

⁷² Njenga, M. (2022). *Teacher Participation in Continuing Professional Development: A Theoretical Framework*. *Journal of Adult and Continuing Education*, 29.

Tabel 7. Professionaliseringswaaier voor de Arubaanse leraar van de 21ste eeuw

<p>Formeel (50%) conform het plan en aanbod (HERMHRD/School)</p>	<p>Doelen en vormen van het leren</p>	<p>Non-formeel en informeel (50%):</p> <ul style="list-style-type: none"> • op basis van eigen identiteitsontwikkeling; • vanuit de leervragen en leerdoelen in de praktijk; • vanuit de eigen overweging voor verbetering van de praktijk, uit eigen beweging voor innovatie; • vanuit de eigen inspiratie; • vanuit eigen overtuiging kiezen voor een leven lang leren en ernaar toe werken om de loopbaan- en carrière perspectieven te verbreden door voorbereid te zijn om a. onderwijskwaliteit te verbeteren vanuit de eigen taken en rollen of b. door te groeien in andere taken en rollen in het bredere onderwijsveld (employability). 	
<p>Georganiseerde professionalisering in 3 tot 6 externe experts, consultants en landelijke professionaliseringsprocessen op basis van gekozen landelijke of bestuurlijke onderwerpen</p>	<p>Leren over onderwerpen die relevant zijn in het breder maatschappelijk en bestuurlijke kader</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eigen leervragen formuleren op basis van de landelijke en bestuurlijke onderwerpen; • Eventuele zelfstudie of thema's integreren in de eigen vormen van leren; • Vanuit eigen overweging en beweging de thema's centraal stellen in de verschillende vormen van leren met anderen • Vanuit eigen inspiratie eigenaarschap tonen door de landelijke en bestuurlijke onderwerpen om te buigen naar eigen leervragen en leerdoelen. • Vanuit de eigen overtuiging kiezen om te investeren in een passende professionaliseringsconfiguratie. 	
<p>vervolgopleiding (on- en offline)</p>	<p>Zelf kiezen voor een vervolgopleiding (on- en offline)</p>	<p>Voorbeelden van effectieve praktijken (videocases, voorbeeldlessen, lesvoorbereidingen, observaties en curriculum materialen zoals voorbeeld opdrachten en voorbeelden van leerlingennetwerk)</p>	
<p>Georganiseerd vormen leren bv training cursus</p>	<p>Deelname aan leernetwerken (on-/offline)</p>	<p>Eigen projecten en leernetwerk initiëren</p>	
			<p>Eigen cursussen ontwerpen</p>
		<p>Zelf (video) blogs en nieuwsbrieven publiceren of</p>	<p>Co-creëren op wiki-platforms</p>
		<p>Praktische micro-sharing (schoolbezoeken</p>	<p>Publiek raadplegen (crowdsourcing)</p>

<p>scholings- of studie-dagen, informatiebijeenkomsten, workshops, onderwijsconferentie, netwerkevent, leeractiviteiten, school bezoeken, geachte observaties, studietoets</p>	<p>Leren met anderen (collective teacher efficacy)</p>	<p>bv. Communities of learning Communities of practice</p>	<p>en klasobservaties)</p>	<p>feedback geven</p>	<p>Op eigen initiatief deelnemen aan serious gaming en simulaties</p>	
<p>Massieve virtuele klassen serious gaming en simulaties, webinars van andere vormen van online leren</p>	<p>Leren door te doen op basis van onderzoek naar de eigen leerdoelen</p>	<p>Informele deelname aan georganiseerd leren (on- en offline)</p>	<p>Lesson study</p>	<p>Incidentele gesprekken over de eigen praktijk en collegiale consultatie</p>	<p>Expertinput, bv. Q&A met een ervaren collega of een externe onderwijsprofessional</p>	<p>Op eigen initiatief deelnemen aan virtuele klassen webinars en online leren</p>
<p>Digitale cursus (SPOC of Moocs)</p>	<p>Leren op de werkplek</p>	<p>Lid worden van een online bibliotheek of fora</p>	<p>RSS-feed instellen: Blogs, nieuwsbrieven, video blogs</p>	<p>Sociale netwerken gericht op het vak of leren</p>	<p>eCoaching of eMentoring</p>	<p>Platforms gericht op prestatieondersteuning</p>
<p>Geplande loopbaantraject met opleiding, ontwikkelplan, gekoppeld aan instrumenten voor loopbaanontwikkeling</p>		<p>Digitale cursus (SPOC of Moocs)</p>	<p>Applicaties gericht op leren</p>	<p>Podcasts, eBooks, Video's</p>	<p>Virtual Reality / Artificial Intelligence</p>	<p>Deliberate practice (werkvormen gericht op onderzoek, reflectie en feedback)</p>
		<p>Onderdeel zijn van projectgroepen op de school</p>	<p>Inductie, job shadowing, opleidingen voor secundaire rollen, opleidingen voor onderwijsmanagement</p>	<p>Leraar bedenkt opdrachten en doelen om te stappen te nemen in de loopbaan</p>	<p>Buddy systeem, peerfeedback, interview, coaching, mentoring</p>	

<p>Levenslang leren Nascholen Mechanistische organisatie van leren en professionaliseren <i>In place:</i> Institutionele doelen en aansturing voor een professionele schoolorganisatie <i>Just-in-time</i> en uiteenlopend beleid Focus op het wegwerken van zwaktes (deficiënties) Afgestemde professionaliseringsplanning op individueel, school- en bestuurlijk Aanbodgerichte begeleiding van het professionaliseringsproces Kortdurende interventies Professionalisering moet nog structureel ingebed worden in het personeelsbeleid</p>	<p>Een leven lang leren Systemisch verbeteren Professionele leergemeenschappen <i>In place:</i> De professionele schoolorganisatie Gedragen landelijke visie op professionalisering, schoolontwikkeling en verbetercultuur Focus op leren en professionalisering van het vak (groeien of bloeien) Integraal beleid voor HRM en HRD op bestuursniveau Leraren in teams weten wat ze moeten kennen, kunnen en de adequate attitude en waarden Duurzame teams voor praktijkonderzoek, docentontwikkelteams, kenniswerkplaatsen Duurzaam beleid voor inzet, professionalisering en kwaliteitszorg op schoolniveau Doorlopende lijn van opleiden naar continu professionaliseren</p>	<p>Een leven lang ontwikkelen Systemisch Innoveren Innovatieve professionele leergemeenschappen <i>In place:</i> Beleving van de visie op leren en ontwikkeling ("theory of improvement") Eigenaarschap en veerkracht van leraren <i>Collective Teacher Efficacy</i> Leer-, onderzoeks- en kwaliteitscultuur Ontwerpteam in een innovatiecyclus, incubator Duurzame modellen voor continu vernieuwing binnen teams, scholen en besturen</p>
---	--	--

Gepland leren:
kwalificatie

Organisch op het werk leren, verbeteren en innoveren:
resultaten in leerwinst op landelijk-, bestuurlijk- en schoolniveau
De resultaten van de inspanning waar geen kwalificatie aan is verbonden kunnen nog steeds omgeboegen
worden naar kwalificatie d.m.v. EVC-trajecten of micro-credentials

Na het bestuderen van de factoren gekoppeld aan de vorm van de professionalisering distilleren wij de volgende uitgangspunten voor **professionalisering op maat**:

- De leraar staat centraal met de eigen leervragen en leerdoelen die de behoefte en motivatie om een leven lang te leren voeden. Op jaarbasis bepaalt de leraar professionaliseringsrichting van de helft (40 uren) van de individuele professionalisering. Op jaarbasis bepalen de leidinggevende in onderwijsorganisatie als directe werkomgeving, het bestuur als werkgever en Land Aruba als beleidsmaker en -uitvoering bepalen de andere de helft (40 uren) van de individuele professionalisering. Dit is conform het groeimodel van 50:20:20:10.
- De kwaliteit van de input en de coherentie van de aanpak is belangrijk voor de effectieve professionalisering.
- Er moet geruime tijd, minimaal 20 uren per leervraag of leerdoel gereserveerd worden voor een professionaliseringsinterventie. Professionalisering is een continu proces van leren en ontwikkelen om te komen tot echte vernieuwing van denken en handelen.
- De leraar als belangrijkste actor in de eigen professionalisering en als onderdeel van een team vindt een balans en de wederkerigheid tussen de verschillende vormen van professionaliseringsinterventies om te komen tot configuraties die werken voor de handelingsvolwassenheid van de leraar.
- Culturen gericht op systematische verbetering en vernieuwing (in plaats van op nascholing) zijn nodig om deze vorm van professionalisering te stimuleren. Er is een groeimodel nodig om van de huidige situatie door te evolueren naar duurzame en systemische vormen van organiseren van het leren in de leeromgevingen.

3.2.4. De leraar is aan zet

De leraar is aan zet. Wat vraagt dit van een leraar? Het vraagt om een actieve en onderzoekende houding van de leraar. Wat dit betekent is dat startbekwaamheid niet voldoende is, maar dat er een brede beroepsvorming aan de start van de studieloopbaan begint. Wie leraar wordt, begint meteen met de persoonlijke en professionele ontwikkeling. De leraar stapt als collega-in-opleiding al in een levenscyclus van talentontwikkeling als onderdeel van de kweekvijver (talentpool).

Leraren hebben over het algemeen een rijke ervaring opgebouwd al vanaf hun opleidingsperiode. Het is belangrijk om rekening te houden met de ervaringen van leraren die ingezet kunnen worden als bron voor het leren. Wellicht zijn er leraren in een groep die concrete ervaring hebben met bijvoorbeeld differentiëren en deze ervaring ook in kunnen brengen als voorbeeld van een goede praktijk voor andere leraren. Leraren moeten de mogelijkheid krijgen om professionaliseringsinterventies te kiezen die passen bij hun onderwijspraktijk.

Uit onderzoek komt naar voren dat actief en onderzoekend leren effectiever is dan meer 'passieve vormen' van professionalisering. Vormen waarin leraren worden uitgedaagd om bijvoorbeeld te experimenteren met aanpakken in hun klassen, opdrachten van lerenden

met elkaar analyseren of oefenen met instructievormen zijn effectiever dan vormen waarin alleen verteld wordt wat een leraar zou moeten kennen, kunnen of doen.⁷³

Effectieve individuele leeractiviteiten komen voor in de volgende categorieën:

- Leren door te doen (zonder de intentie om te leren) en nieuwe uitdagende taken uit te voeren;
- Leren door te experimenteren (met de intentie om te leren);
- Leren door (individueel) te reflecteren op ervaringen;
- Leren door up-to-date te blijven.⁷⁴

De leraren die op deze proactieve, actieve en onderzoekende vormen leren hebben een bepaald profiel. Deze leraren hebben de volgende kenmerken:

- *Volwassenheid in handelen en identiteitsontwikkeling*

De leraar moet startbekwaam zijn. De ontwikkeling van een startbekwame leraar naar ervaren leraar moet ondersteund worden door strategieën die uitgaan van volwassen professioneel gedrag. Een leraar is een volwassene die zijn of haar hele leven blijft leren, omdat het beroep en de roeping om dit gedrag en dit soort handelen van de leraar vraagt. Het handelen waar een leraar steeds naartoe werkt is dat de lerenden in de klas of school hun leerdoelen kunnen behalen, het verminderen van barrières voor het leren, het motiveren en stimuleren van effectief leergedrag, het verbeteren van de eigen praktijk en het vernieuwen van het onderwijs. De leraar zal zelf actief bezig moeten zijn en onderzoeksactiviteiten ondernemen. Het onderzoek doen naar de eigen praktijk en resultaten van de lerenden (leerwinst) heeft vooral betrekking op het zelf analyseren en construeren van problemen en oplossingen in de lespraktijk. Wanneer wij volwassenheid bij de leraar willen zien betekent dit meteen dat er ruimte en autonomie moet zijn voor de leraar om eigen leervragen en -doelen te bepalen.⁷⁵

- *Eigenaarschap*

Tegenwoordig speelt de nadruk op groeien en incidenteel en informeel leren steeds een belangrijke rol (groe- en bloeistrategie). Voor deze vormen van leren speelt **eigenaarschap** voor leren door de leraar zelf een belangrijke rol. Autonomie en zeggenschap impliceert op het niveau van de leraar dat hij/ zij beschikt over het eigenaarschap om de verbeteringen die nodig zijn voor kwaliteitsverhoging en de energie die nodig is voor vernieuwingen kan geven. Eigenaarschap zegt iets over hoe belangrijk een leraar vindt dat zijn onderwijspraktijk verbetert of vernieuwd wordt. De aanname is dat als de leraar iets belangrijk vindt, hij/ zij meteen weet hoe hij/ zij het handelen moet aanpassen om het gewenste resultaat te bereiken. Volgens de wetenschap⁷⁶ komt meer bij kijken wanneer een beroep wordt gedaan op eigenaarschap. Om werkelijke verbeteringen en vernieuwingen te bereiken is nodig dat de leraar na het iken van de relevantie van een voor de eigen identiteit als

⁷³ Van Veen, K., Zwart, R., Meirink, J., & Verloop, N. (2010). *Professionele ontwikkeling van leraren. Een reviewstudie naar effectieve kenmerken van professionaliseringsinterventies van leraren*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.

⁷⁴ Wessum, L. van, Bakx, A. W. E. A., & Vrieling-Teunter, E. M. (2021). Succesvol professionaliseren van leraren: Hoe doe je dat? *VELOV. Tijdschrift voor Lerarenopleiders*, 42(3).

⁷⁵ Njenga, M. (2022). *Teacher Participation in Continuing Professional Development: A Theoretical Framework*. *Journal of Adult and Continuing Education*, 29.

⁷⁶ Ketelaar, E., Beijaard, D., Boshuizen, E., & Den Brok, P. J. (2012). Teachers' positioning towards an educational innovation in the light of ownership, sense-making and agency. *Teaching and Teacher Education*, 28(2), 273- 282. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2011.10.004>

onderwijsverzorger (**eigenaarschap**), hij/ zij door **zingevings**processen inhoud geeft aan de nieuwe rol die bij de verbetering en vernieuwing past (wie word ik wanneer ik xyz verander in mijn handelen als leraar?) en ten slotte dat de leraar richting kan geven aan wat hij/ zij moet doen om de eigen praktijk te verbeteren of te vernieuwen (**agency**).



Figuur 4. Wat het verbeteren en innoveren van de praktijk doet met de identiteit van een leraar

- **Weerbaarheid**

De wereld binnen en buiten de klas wordt steeds onvoorspelbaarder. Het steeds snellere tempo van de veranderingen – van de aandacht voor klimaatveranderingen tot digitalisering – heeft een volatiele (V), onzekere (O), complexe (C) en ambigue (A) omgeving gecreëerd. Leraren zijn niet altijd optimaal voorbereid op deze VOCA-wereld: voortdurende, snelle veranderingen kunnen ervoor zorgen dat organisaties en mensen moeite hebben om te reageren op de globale uitdagingen. Voeg daarbij typische factoren op de werkplek toe, zoals hoge taak-, regel- en tijdsdruk, veranderingen en innovaties in de onderwijsorganisatie of het bestuur, het verlies van status van het beroep en een gepercipieerd gebrek aan autonomie en afwisseling, maar ook de potentiële uitdagingen waarmee werknemers thuis te maken krijgen en de werk-privé balans. De gemiddelde leraar heeft tegenwoordig te maken met veel stress. De achtergronden op de eilanden laten zien dat er veel leerlingen zijn met complexe problematiek of korte aandachtsspanne door de interactie van het brein en digitale middelen die bijzondere aandacht vergen. Deze permanente stress beïnvloedt de productiviteit en het welzijn van een leraar en kan zelfs het menselijke systeem ontwrichten. Wat dit van de leraar vraagt is een investering in eigen flexibiliteit en aanpassingsvermogen, de eigen effectiviteit als professional (*self-efficacy*) en mentale en emotionele vaardigheden.⁷⁷ Voor de organisatie vraagt het om een investering in een cultuur van weerbaarheid en een realistische blik op de inzet en de professionalisering van leraren. Deze aspecten dienen meegenomen te worden in het HR-beleid. Een leraar die deficiënties heeft, of worstelt met de eigen gezondheid en algemene vitaliteit zal niet direct gezet kunnen

⁷⁷ Granziera, H., Collie, R., & Martin, A. (2021). Understanding teacher wellbeing through job demands-resources theory. *Cultivating teacher resilience*, 229-244.

worden in professionalisering. Professionalisering is een investering, dit betekent dat er eerst een neutraal punt bereikt moet worden om vanuit een stabiele basis verder te groeien. Een mogelijkheid is om tijdens alle fasen van de HRD-cyclus rekening te houden met de algemene vitaliteit van de leraar. In het geval van re-integratie zullen realistische afspraken gemaakt moeten worden tussen de leidinggevende en de leraar over de aanpak van de professionalisering.

Na het bestuderen van de factoren gekoppeld aan de persoonlijke factoren van professionalisering distilleren wij de volgende uitgangspunten voor **de leraar is aan zet**:

- De persoonlijke en professionele ontwikkeling begint al tijdens de opleiding. De collega-in-opleiding stapt meteen in de talentcyclus (HRD-strategie).
- De onderwijsorganisatie geeft de professionele ruimte voor de ontwikkelingscurves van de verschillende leraren in een team en maakt inclusieve keuzes op collectief niveau.
- Voor een gedegen keuze- en beslissingsproces van de professionaliseringsinterventie tot persoonlijke professionaliseringsplan zijn leraren nodig die een volwassen handelingsrepertoire hebben, die eigenaarschap tonen en weerbaar zijn.
- Voor de weerbaarheid van leraren is het nodig om in professionalisering te investeren vanuit een neutrale basis. De onderwijsorganisatie investeert in een cultuur van weerbaarheid voor het creëren van een veilige werkplek voor de werknemers.
- Actieve, onderzoekende, reflectieve en collectieve professionaliseringsinterventies werken het beste bij de leraar die eigenaarschap toont.

3.2.5. De professionele leergemeenschap als ontmoetingsplek om te professionaliseren

Een kenmerk dat sterk samenhangt met een team leraren met een volwassen handelingsrepertoire, die eigenaarschap tonen en weerbaar zijn, is de collectieve participatie en samenwerking waarbij observatie, interactie, discussie, reflectie en feedback als krachtige leermiddelen worden gezien. In onderwijsorganisaties zijn de leraren als team verantwoordelijk voor de primaire en secundaire processen. Voor de primaire taken betekent dit het begeleiden van individuele lerenden in hun ontwikkelproces en het bereiken van hun maximaal potentieel. Het gaat hier om de samenwerking tussen leraren van dezelfde school, leerjaar, vaksectie of team. Het aspect van collectiviteit wordt vooral benadrukt in het instrument professionele leergemeenschappen (PLG's). Voor het secundaire proces het de ondersteuning in de nevenprocessen die het onderwijsleerproces ondersteunen.

Een professionele leergemeenschap verwijst naar het permanent samen delen, onderzoeken en verbeteren van de praktijk van leraren en de leiding om zo het onderwijs aan de leerlingen te verbeteren.⁷⁸ Innovatief professionaliseren is gericht op het leren van

⁷⁸ Verbiest, E. (2003). Collectief leren, professionele ontwikkeling en schoolontwikkeling: facetten van professionele leergemeenschappen. *Handboek schoolorganisatie en onderwijsmanagement*, E4300.

lerenden en het oplossen van de specifieke problemen van leraren, zijn leeractiviteiten op de werkplek en zijn langdurige en blijvende activiteiten waarbij leraren een actief lerende rol vervullen en waar lerenden actief leren.

De doelen van de onderwijsorganisatie waarin de hogere doelen als zijn vertaald en gecontextualiseerd zijn als het goed is leidend voor de individuele leraar, maar zeker ook voor het team van leraren. Het team is in deze gevallen het aangrijpingspunt voor het verbinden van organisatiedoelen met individuele doelen. Een professionaliseringsplan kan zich behalve op individuen ook richten op het leren in teamverband.⁷⁹ De team kan ook beslissen welke professionaliseringsinterventies zij nodig achten gezien de gedeelde leervragen en -doelen in het collectieve professionaliseringsplan. De leraren kunnen op het niveau van eigen leerdoelen en -vragen samenwerken met leraren over de muren van de school om gezamenlijke interessegebieden samen uit te diepen en samen te ontwikkelen via online en offline platforms.

Wanneer wij kijken naar de *collective teacher efficacy* die als meest effectieve middel scoort om het leren van lerenden te bereiken, dan zien wij dat het een grondige verandering van visie en cultuur vraagt binnen de school: een cultuur gericht op leren, onderzoeken, reflecteren en werk maken van kwaliteitsonderwijs voor elke lerende. Momenteel ligt dus de nadruk op een gezamenlijke verantwoordelijkheid van leraren voor het leren van hun leerlingen, visie op lesgeven en professionele ontwikkeling die hierbij hoort. Het gaat steeds meer om de duurzame ontwikkeling die binnen de scholen plaatsvindt. Een PLG is daarom meer dan alleen het vormen van een goed team. Het betreft een proces waarbij in een onderwijsorganisatie continu aandacht is voor PLG-kenmerken, dat breed gedragen wordt in de school en waarbij gestreefd wordt naar hoge onderwijskwaliteit door voort te bouwen op de huidige praktijk.⁸⁰ Volgens de laatste onderzoeken moeten wij toevoegen dat leraren in zo'n duurzame PLG ervan overtuigd zijn dat zij volledig verantwoordelijk zijn voor het leren van hun lerenden en dat ze impact hebben op hun voortgang. Op het moment dat zij doelen stellen zullen deze doelen werkelijkheid worden, omdat ze hierin geloven. Het tegenovergestelde is ook bewezen: teams die niet geloven dat ze het verschil maken, zien dat terug gespiegeld in de tegenvallende leerwinst van de lerenden.⁸¹

Na het bestuderen van de factoren gekoppeld aan de teamfactoren voor professionalisering distilleren wij de volgende uitgangspunten voor **de professionele leergemeenschap**:

- Een leraar die aan zet is hoort in een PLG te leren, te werken en zich verder te professionaliseren.
- Een PLG gaat verder dan alleen het vormen van een goed team, het betreft een proces waarbij in een onderwijsorganisatie continu aandacht is voor PLG-kenmerken, dat breed gedragen wordt in de school en waarbij gestreefd wordt naar hoge onderwijskwaliteit door voort te bouwen op de huidige praktijk.
- Teams die werken volgens de PLG-kenmerken vertonen *collective teacher efficacy* in

⁷⁹ Voion (n.d.). Handreiking professionaliseren. Geraadpleegd op <https://www.voion.nl/instrumenten/handreiking-professionaliseren/>

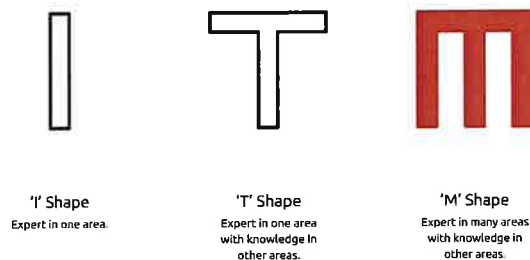
⁸⁰ De Jong, L., Vaessen, A., Admiraal, W., & Schenke, W. (2022). *Duurzame ontwikkeling van de school als professionele leergemeenschap*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut. Rapport 1099.

⁸¹ Hattie, J. (2023). *Visible learning: The sequel: A synthesis of over 2,100 meta-analyses relating to achievement*. NY / OX: Routledge.

- hun organisatiecultuur en visie op het leren van lerenden.
- *Collective teacher efficacy* heeft een groot effect op de leerwinst van lerenden - werk maken van deze factor maakt de cirkel weer compleet.
- Leraren kunnen over de muren van scholen heen werken met andere leraren in een digitale talent managementsysteem.

3.2.6 Een effectieve inhoud van professionalisering

In tijden van vernieuwing moet de brede professionele beroepsbasis van de leraar centraal staan. De professionalisering heeft niet alleen betrekking op taken in het beroepsbeeld die een brede beroepsvorming impliceren. In tijden van verbetering is het juist verstandig om de brede basis te combineren met dieper in de stof gaan, dus naar de doorlopende leerlijnen van het lerarenberoep: pedagogisch handelen, (vak)didactisch handelen en vakinhoudelijke expertise. Om een verbetering en innovatie aan elkaar te koppelen kan de professionalisering via de M-vorm plaatsvinden. Vanuit een brede basis kan de leraar nieuwe diepe expertise ontwikkelen. Traditioneel ontwikkelden werknemers vroeg in hun carrière diepgaande expertise in één discipline en vulden deze kennis in de loop der jaren aan met de ontwikkeling van integratieve competenties op de werkplek. Dit is het T-vormige profiel. Maar nu mensen langer leven en werken, is verdieping in verschillende vakgebieden nodig, aangevuld met gerichte ontwikkeling on-the-job, om relevant te blijven als werknemer. Uiteindelijk zullen mensen hun meesterschap op verschillende gebieden ontwikkelen, conform het M-model.⁸²



Figuur 5. De vormen om meester te worden

Uit onderzoek blijkt dat de focus op het uitbouwen van de basis van het lerarenberoep succesvol is gebleken als de focus gericht is op de (vak)inhouden die lerenden moeten leren en de nieuwe inzichten over (vak)didactiek die past bij de vakken. Dit is een leergebied waar de leraar een meester in moet worden om boven de stof te staan en diepgaande verbeteringen te kunnen doen aan het lesgeven. Hierbij is het belangrijk dat een concrete vertaalslag wordt gemaakt van de aangeboden inhouden naar de dagelijkse lespraktijk. Tijdens een professionaliseringsinterventie is het belangrijk inzicht te krijgen in hoe leerlingen inhouden begrijpen en leren door bijvoorbeeld samen met leraren foutenanalyses en leerlingresultaten te analyseren. Dit is een interventie dat de *collective teacher efficacy* ondersteunt.

De kwaliteit van de aanbieder van de professionaliseringsinterventie (trainer/ coach/ mentor) is belangrijk voor de effectiviteit van de interventie. Om meer en correcte inhoudelijke kennis te hebben, werken sommige aanbieders samen met experts uit het werkveld. Verder blijkt

⁸² Dam, N. van, & Rijken, J. (2021). *49 tools for learning and development*. Alphen a/d Rijn: Vakmedianet.

het kunnen geven van constructieve feedback en inspiratie een cruciaal aspect van succesvolle aanbieders is.⁸³

Een beste praktijk voor CDPC is om als professionaliseringsinstituut verschillende flexibele leerformats te bieden om de transfer naar de praktijk te vergroten.⁸⁴ De effectieve kenmerken van de professionaliseringsinterventie worden in de leerformats weerspiegeld. In een bepaald leerformat worden zo verschillende sessies verspreid over langere periodes gespreid (cf. 'duur'). Er zijn verschillende opties gezien de dimensies in hoofdstuk 2. Hierdoor ontstaat een 'fit' met de vragen vanuit het werkveld en de configuraties van professionaliseringsinitiatieven die passen binnen een bepaalde onderwijsorganisatie.

Na het bestuderen van de factoren gekoppeld aan de persoonlijke factoren van professionalisering distilleren wij de volgende uitgangspunten voor **effectieve inhoud van professionalisering**:

- Om een verbetering en innovatie aan elkaar te koppelen kan de professionalisering via de M-vorm plaatsvinden: vanuit een brede basis kan de leraar nieuwe diepe expertise ontwikkelen.
- De professionalisering focust zich op de vakinhoud, vakdidactiek en het leren van lerenden, ofwel het is direct gerelateerd aan de werkcontext van de leraar.
- De kwaliteit van de aanbieder en de flexibiliteit van het werken met gepersonaliseerde leerformats zijn de doorslaggevende factoren wanneer de onderwijsorganisaties met externen werken.

⁸³ Merchie, E., Tuytens, M., Devos, G., & Vanderlinde, R. (2016). *Hoe kan je de impact van professionalisering voor leraren in kaart brengen?*. Vlaanderen: Departement Onderwijs en Vorming.

⁸⁴ Meer lezen? Merchie, E., Tuytens, M., Devos, G., & Vanderlinde, R. (2016). *Hoe kan je de impact van professionalisering voor leraren in kaart brengen?*. Vlaanderen: Departement Onderwijs en Vorming.

4. De organisatie van toekomstbestendig professionalisering voor Arubaanse leraren

In dit hoofdstuk gaan wij in de op implicaties en voorwaarden voor effectieve professionalisering.

4.1 ∞ en coherentie

Inmiddels weten wij dat impactvolle en diepgaande veranderingen een systemisch en duurzaam proces vergen: iedereen die deel uitmaakt van de verbetering of innovatie is verantwoordelijk om de eigen rol te belichten en verantwoordelijkheid te dragen in het proces. Een lemniscaat⁸⁵ staat voor het wiskundig symbool ∞ dat weer gelijk staat aan het begrip oneindigheid. Voor dit professionaliseringskader hebben wij het begrip oneindigheid geïnterpreteerd als hoe effectieve professionalisering eruit kan zien: voor elke leraar is er een andere configuratie die zal werken gezien alle institutionele, organisatorische en organische principes. Voor elke onderwijsorganisatie zal een collectief gemiddelde de uitkomst zijn om de leerwinst te behalen. Voor elk bestuur zal een cyclisch proces van visievorming, beleidsmatig handelen, realistisch plannen en continu evaluatie duidelijk maken wat goed werkt en wat minder goed werkt voor de professionalisering van de hele organisatie. Voor land Aruba betekent dat op termijn bekend wordt wat de beste professionaliseringsinstrumenten zijn om effectief te sleutelen aan en te investeren in de onderwijskwaliteit. Voor het Arubaanse lerende zal dit betekenen dat hij/ zij van onderwijs geniet van bevlogen en professionele leraren die hun beroep en roeping met trots uitdragen en hierdoor komen tot leerwinst, talentontwikkeling, meer welzijn en zelfontplooiing.



Figuur 6. De oneindige samengang van instrumenten tussen de professionaliseringslagen

⁸⁵ Geïnspireerd door Voion (n.d.). Handreiking professionaliseren. Geraadpleegd op <https://www.voion.nl/instrumenten/handreiking-professionaliseren/>

4.2. Gedeelde verantwoordelijkheden voor de implementatie van het professionaliseringskader

Voor effectieve professionalisering is het verstandig om steeds rekening te houden tussen alle mechanismen die ingezet worden de kwaliteit van onderwijs te verbeteren en te innoveren, de toezicht op deze kwaliteit en de uiteindelijke resultaten van de input in output en impact op de leerwinst van Arubaanse lerenden.

Op verschillende niveaus vereisen de factoren de inzet van de verschillende actoren in het onderwijs om het integrale en holistische plaatje die nodig is voor de duurzame professionalisering te ondersteunen.

Overheid/ Directie Onderwijs/ Inspectie/ DUOS

Vanuit de overheid zal een kaderstellend meerjarenplan moeten komen voor de HRM (waaronder arbeidsmarktprognoses en beleid voor *teacher care*), de formatie, de bekostiging en de actualisering van wet- en regelgeving. De kaders dienen als legitiem, stabiel en consistent beschouwd te worden door de uitvoerenden van het beleid. Dit betekent dat de uitgangspunten van het beleid doorberekend dienen te worden naar de situatie binnen de besturen en onderwijsorganisaties, zodat het beleid echt gerealiseerd kan worden gezien de beschikbare formatie nu en in de toekomst.

De Dienst Inspectie zorgt voor up-to-date data over de kwaliteit van het onderwijs in de onderwijsorganisaties, waardoor een basiskwaliteit wordt geborgd en directe externe feedback is naar de onderwijsorganisaties over waar zij hun inspanningen moeten richten in de collectieve professionaliseringsplannen. Deze feedbackloop zorgt voor een coherente inzet van de persoonlijke professionaliseringsplannen en collectieve professionaliseringsplannen.

Tevens dient de overheid van Aruba te investeren in een systeem om vinger aan de pols op kwaliteit van de output van de investeringen. Momenteel wordt de investering in professionalisering in de exploitatie kostenpost 'Vergoeding overige kosten' in het belang van onderwijs gezet. Het instrument professionalisering heeft een directe invloed op de leerwinst van de lerenden. Alleen daardoor al is het belangrijk een separate kostenpost voor professionalisering te creëren om op termijn gemakkelijk de ROI te kunnen berekenen. De Dienst Uitvoering Onderwijs Subsidies (DUOS) zorgt voor up-to-date data over hoe de onderwijssubsidies worden ingezet voor professionalisering. Het is nodig om te investeren in normjaartaken over de hele linie zodat normbedragen dichterbij de praktijk van elke onderwijstype kunnen worden doorberekend. Op termijn is land Aruba verzekerd van een passend budget. Voor de data van de leerwinst zijn verschillende kengetallen benoemd in dit professionaliseringskader. Land Aruba zorgt voor onderzoek naar kansengelijkheid, transfer en return-on-investment van de professionalisering.

Op deze manier creëert de overheid de professionele omgeving waarin de andere actoren autonomie kunnen nemen en eigenaarschap leren hebben over de eigen impact op de onderwijskwaliteit. Door het transparant speelveld, waardoor er minder gereguleerd moet worden vanuit de overheid, de directie en de inspectie richting de besturen en de onderwijsorganisaties zullen de organisaties minder gebonden zijn aan regels, maar ze

planmatiger kunnen handelen naar wat zichtbaar en direct nodig is om de leerwinst te bereiken voor de lerenden in de eigen onderwijsorganisatie.

Schoolbesturen

Met de voorwaarden van een meerjarenbeleid vanuit de overheid kunnen de schoolbesturen groeien in hun bestuurlijke kwaliteiten en de relatie tussen de verschillende beleidsgebieden op een coherente manier verbinden aan hun eigen visie als schoolbestuur. De kwaliteiten op strategische niveau zijn, bijvoorbeeld het kunnen anticiperen, vooruitkijken, de bestuursverhoudingen op orde hebben, duidelijke interne verantwoordelijkheidsverdeling, duidelijke en transparante bestuursstructuren en een duidelijke verantwoordelijkheidsafstand richting de onderwijsorganisaties en de leidinggevenden. In het kader van goed werkgeverschap kunnen de besturen gestalte geven aan toekomstig onderwijsbeleid en HR-beleid dat flexibel en dynamisch is en bijdraagt aan de borging van de kwaliteit.

In het prestatimanagementsysteem zal de verbinding tussen het HRM-kaders, de HRD-strategie en de strategische personeelsplanning gekoppeld moeten worden aan de eigen visie op *theory of improvement* voor de leerwinst van de onderwijsorganisaties die ressorteren onder een bestuur. De schoolbesturen zullen een visie op governance van de taken van het personeel (beroepsbeeld), inclusief een verantwoording voor tools voor de strategische personeelsplanning vaststellen (vlootstouw en 360-graden-feedback-instrument) en de integrale HRM- en HRD-instrumenten zelf beheren, inclusief de werving en selectie van personeel en beloning. Voor de personeelsmix en investering in collectieve professionaliseringsplannen zal er een bekostingsplan (richtlijnen voor budget) vastgesteld moeten worden. Ten slotte zal gekeken moeten worden naar de HR-analytics om deze te verbinden aan de leerwinst. Hier zal flink een vinger aan de pols gehouden moeten worden op bestuurlijk niveau om zicht te hebben op de effectiviteit van het eigen besluitvormingsproces. De feedbackloop vormt op termijn een visie op een goed en gedegen management van onderwijsorganisaties.

Leidinggevende van de onderwijsorganisaties

Professionalisering is een HRM-instrument en HRM is het meest effectief wanneer de verantwoordelijkheid in de lijn wordt gedelegeerd door de schoolbesturen.

Onderwijsorganisaties kunnen beter inspelen op de toenemende maatschappelijke eisen die aan hen worden gesteld. De onderwijsorganisaties en hun besturen zullen over het algemeen beter in staat zijn om zelf problemen op te lossen. Zij weten tenslotte het beste wat nodig is binnen hun organisatie om hieraan te voldoen. Om aan de behoeften van leerlingen en maatschappelijke eisen te voldoen is het noodzaak dat de schoolbesturen de onderwijsorganisaties de verkregen autonomie daadwerkelijk benutten en zelf invulling geven aan de onderwijskwaliteit. Zo'n model voor verspreid leiderschap vraagt om een systeem voor het waarborgen van de effectiviteit en efficiëntie, bijvoorbeeld via de eigen instrumenten voor interne kwaliteitszorg. De visie van professionalisering is dat onderwijsorganisaties zelf het beste rekening kunnen houden met de behoeften van hun specifieke lerende - in lijn met de contextuele factoren en *collective teacher efficacy*. Meer autonomie in de scholen en de besturen biedt ruimte om naar eigen inzicht de hoogst mogelijke kwaliteit van onderwijs te leveren.

De leidinggevende werkt aan de kracht van een professionele, weerbare en verantwoordelijke leergemeenschap, zet in op talentontwikkeling van de leraren en het bouwen van een cultuur die groei en bloei van alle lerenden centraal stelt. De besluitvorming over de inzet van het instrument professionalisering ligt bij het team. Met deze duidelijke verhoudingen zullen onderwijsorganisaties flexibel en goed kunnen reageren op de steeds sneller veranderende behoeftes van de overheid, leerlingen, hun ouders, het bedrijfsleven en de Arubaanse maatschappij.

De ondernemende Caribische leraar van de 21ste eeuw

De leraren worden nog meer in het daglicht gezet omdat vooral binnen de klaslokalen de meest impactvolle verbeteringen zullen ontstaan. De leraren werken vanuit eigenaarschap naar de groei in hun beroep van beginnende, medior naar senior leraar. De *maestro master* (senior leraar) wordt een feit in hoe de leraar functioneert. De leraar stelt zich verantwoordelijk voor de leerwinst van de eigen klas, groep of leerjaar. De leraar zet zich in om een leven lang te leren en steeds de beste configuratie te vinden voor de eigen leervragen, leerbehoeften en inspiratie. De leraar voert de eigen kwaliteitszorg uit over de klas en geeft en ontvangt gedegen feedback aan collega's. Hierdoor wordt een persoonlijke professionaliseringsplan een instrument voor de verbetering en de innovatie in de eigen zone van invloed.