

## PROFESSIELE LEERCULTUUR KENNISKAART

Om optimaal ruimte te bieden aan de professionele ontwikkeling en inzetbaarheid van het personeel is op scholen een cultuur nodig waarin leren, ontwikkelen en kennisdeling centraal staan: een professionele leercultuur. Wat is ervoor nodig een professionele leercultuur te creëren en daarvoor beleid te ontwikkelen? Het Arbeidsmarktplatform PO biedt u hiervoor graag een verzameling van kennis uit recent onderzoek. Verdeeld over zeven thema's vindt u in deze kenniskaart enkele inzichten die u kunnen helpen om een professionele leercultuur op school in te richten en te verstevigen.

# Inhoud



## De basis voor professionalisering

Een professionele leercultuur vraagt een bepaalde houding en gedrag bij schoolleiding en medewerkers. Bijvoorbeeld een gezamenlijke gerichtheid op ontwikkeling, reflectie op zichzelf en een onderzoekende houding. Het schoolklimaat moet de intrinsieke motivatie van medewerkers ondersteunen en professionaliseringsactiviteiten moeten aansluiten bij hun niveau.

3



## Instrumenten bij competentieontwikkeling

Hoe kunnen leerkrachten hun competenties bijhouden en vergroten? Verschillende instrumenten kunnen hierbij behulpzaam zijn, zoals een bekwaamheidsdossier, lesobservaties, intervisie en onderzoek.

4



## Loopbaanontwikkeling

Er is steeds meer aandacht voor de professionele groei en loopbaanontwikkeling van leerkrachten. Binnen de sector werkt men momenteel aan loopbaanbaden. Als er binnen een team verschillende competenties en specialismen zijn, komt dat niet alleen het onderwijs ten goede, maar ook de professionele leercultuur.

5



## Begeleiding starters

Startende leerkrachten ervaren de overgang van studeren naar werken over het algemeen als groot. Goede begeleiding, bijvoorbeeld door een starterscoach, draagt bij aan de professionele ontwikkeling van starters. Van scholen vraagt dit een uitgewerkt inductiebeleid.

6



## Leiderschap

Het vergt vaak een cultuuromslag om tot een professionele leercultuur te komen. De schoolleider heeft de belangrijke taak dit proces te bewaken. Verder kunnen schoolleiders de betrokkenheid en bekwaamheden van medewerkers versterken en zo een professionele leercultuur bevorderen.

7



## Beleidsvorming

Het is van belang de visie op een professionele leercultuur met alle partijen binnen de school gezamenlijk uit te werken in beleid. Zo ontstaat er een gedeelde verantwoordelijkheid voor schoolontwikkeling en draagvlak voor professionalisering. Een school kan de visie en het beleid vastleggen in professionaliseringskaders en een professionaliseringsplan.

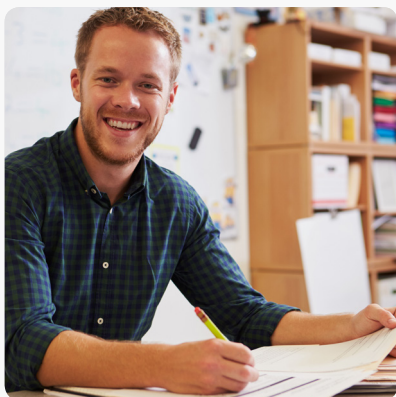
8



## Borging in de organisatie

Alleen beleid voor professionalisering is niet genoeg. Een school moet de professionele leercultuur ook borgen in de organisatiestructuur. Bijvoorbeeld door leernetwerken te organiseren. Als er een HR-afdeling is, kan die ook op verschillende manieren de ontwikkeling en groei van leerkrachten ondersteunen.

10



## De basis voor professionalisering

De professionele leercultuur van een organisatie is een klimaat waarin alle betrokkenen in een school samenwerken om te reflecteren, onderzoeken en professionaliseren<sup>2</sup>. Medewerkers in de organisatie kunnen en mogen leren en krijgen waardering als ze willen leren.

Binnen een professionele leercultuur bevragen leerkrachten, schoolleiders en ander onderwijspersoneel elkaar kritisch om met elkaar verbeteringen te realiseren.

Ook kunnen ze systematisch reflecteren op hun eigen handelen, om zo voortdurend in ontwikkeling te blijven. Bij die zelfreflectie hoort ook dat medewerkers en leidinggevenden regelmatig om feedback vragen en de feedback gebruiken om hun eigen gedrag te ontwikkelen<sup>4</sup>.

### Houding en gedrag

Er is sprake van een professionele leercultuur als het vanzelfsprekend is dat iedere professional binnen de school zich blijft inzetten om zich verder te ontwikkelen.

Dat vereist het volgende gedrag:

- Samenwerken en elkaar steunen
- Leren van elkaar
- Benoemen wat een professional is en welk gedrag daarbij hoort
- Een onderzoekende houding
- Stimulerend en faciliterend leiderschap
- Draagvlak voor de professionele leercultuur
- Onderling vertrouwen<sup>9</sup>



### Intrinsieke motivatie

Intrinsieke motivatie is een belangrijke voorwaarde voor professionele ontwikkeling en daarmee voor verbetering en vernieuwing in de school. Wanneer leerkrachten intrinsiek gemotiveerd zijn, leren ze uit eigen beweging, zonder dat dit afgedwongen hoeft te worden door beloningen of prikkels. Intrinsieke motivatie kan worden bevorderd door aandacht voor:

#### Autonomie:

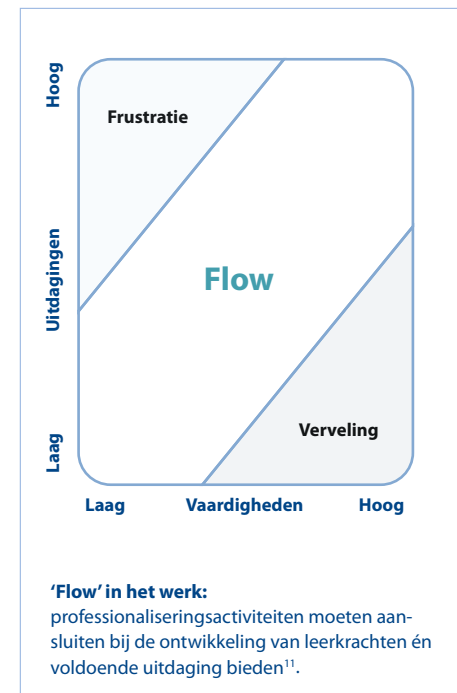
De behoefte om psychologisch vrij te kunnen handelen, niet onder druk te staan en zelf te kunnen beslissen.

#### Competentie:

De behoefte om steeds doeltreffender met de omgeving om te gaan. Mensen willen hun omgeving ontdekken, begrijpen en beheersen en daarvoor de benodigde bekwaamheid ontwikkelen. Het gevoel van competentie helpt professionals zich te ontwikkelen en verhoogt hun capaciteit om zich aan te passen aan veranderende omgevingen.

#### Verbondenheid:

De behoefte om positieve relaties op te bouwen met anderen, zich geliefd en verzorgd te voelen en zelf voor anderen te zorgen. Professionals kunnen zich verbonden voelen wanneer ze deel uitmaken van een hecht team en hun persoonlijke gevoelens en gedachten kunnen delen met collega's<sup>3</sup>.



Het is belangrijk om professionaliseringsactiviteiten te laten aansluiten bij de huidige vaardigheden en ontwikkeling van medewerkers, maar wel zo dat ze voldoende uitdaging bieden. Op die manier blijft de 'flow' in het werk bestaan (zie figuur hierboven). Als de professionaliseringsactiviteiten geen uitdaging bieden, dreigt verveling. Maar als ze te ver afstaan van het huidige niveau van medewerkers, kan dat leerkrachten frustreren. Het is dus de uitdaging om het juiste midden te vinden. Dit is nog niet zo eenvoudig omdat het niveau van medewerkers verschilt.



## Instrumenten voor competentie-ontwikkeling

Hoe kunnen leerkrachten hun competenties bijhouden en vergroten?

Verschillende instrumenten kunnen hierbij behulpzaam zijn, zoals een bekwaamheidsdossier, lesobservaties, intervisie en onderzoek.

### Bekwaamheidsdossier

Leerkrachten kunnen met een bekwaamheidsdossier hun eigen ontwikkeling volgen van startbekwaam naar basisbekwaam naar vakbekwaam en de bijbehorende competenties aantonen. Een bekwaamheidsdossier bevat competenties op het gebied van (vak)didactiek, klassenmanagement, ontwerpen van onderwijsmateriaal, beoordeling en evaluatie. Ook is in dit dossier te zien hoe iemand zich pedagogisch ontwikkelt<sup>13</sup>.

### Lesobservaties

Lesobservaties zijn een belangrijke methode voor leerkrachten om aan hun eigen ontwikkeling te werken: meekijken bij collega's is buitengewoon leerzaam. Als collega's elkaar observeren en feedback geven, vereist dat onderling vertrouwen, een constructieve houding en een veilige werkomgeving.

### Intervisie

Intervisie<sup>13</sup> is een krachtig hulpmiddel om collegiaal te leren en aan de eigen competenties te werken. Bij intervisie staat de professional als reflecterende practicus centraal. De intervisiegroep is de plek waar leerkrachten ervaring, vakkennis en attitudes delen met elkaar om hun persoonlijke kwaliteiten te verbeteren en verder te professionaliseren. Bij de samenstelling van intervisiegroepen kan een school rekening houden met:

- persoonlijke leervragen van een leerkracht;
- de aanstelling van de leerkracht;

- de leeftijdsgroep van de leerlingen aan wie de leerkracht lesgeeft.

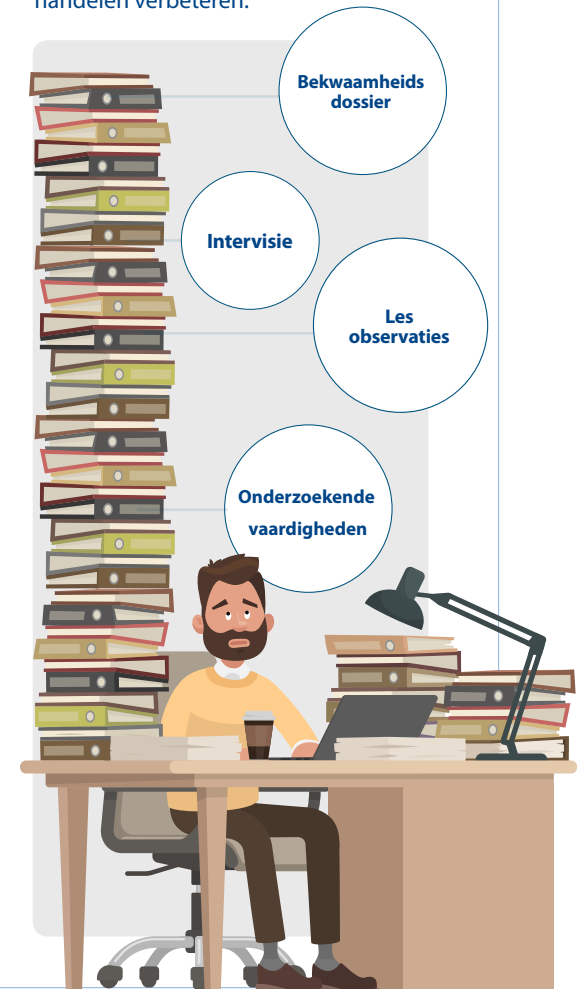
### Onderzoekende vaardigheden

Onderzoek heeft een belangrijke plaats in een professionele, lerende organisatie. Het doel van onderzoek is verbeteringen in de schoolpraktijk door te voeren, te monitoren, te evalueren en op basis van de evaluatie de praktijk aan te passen of juist te borgen binnen de organisatie. Een school kan zich bijvoorbeeld als academische opleidingsschool richten op een combinatie van praktijkgericht onderzoek, onderwijsinnovaties en

professionalisering van leerkrachten. Dit draagt bij aan de onderzoekende houding van leerkrachten en bevordert de leercultuur op school<sup>8</sup>. Voor een professionele leercultuur is het belangrijk dat leerkrachten dit onderzoek zelf uitvoeren of er zelf aan meewerken. Zo kunnen ze met concrete acties hun didactisch handelen verbeteren.

De volgende criteria gelden voor goed onderzoek dat bijdraagt aan de leercultuur binnen de school:

- **Comprehensibility:** Toegankelijkheid en begrijpelijkheid van de resultaten door de gebruikers, zodat het onderzoek een handelingsperspectief biedt om de lespraktijk te verbeteren.
- **Acceptance and legitimacy:** Het onderzoeksproces en de resultaten moeten als 'waar', 'relevant' en 'legitiem' worden beschouwd door de gebruikers.
- **Learning opportunities:** De resultaten moeten leerkrachten in staat stellen om nieuwe leerervaringen op te doen. Het onderzoek moet aanwijzingen bieden voor concrete verbeteracties<sup>3</sup>.





## Loopbaanontwikkeling

Er is steeds meer aandacht voor de professionele groei en loopbaanontwikkeling van leerkrachten. Binnen de sector werkt men momenteel aan loopbaanbaden. Als er binnen een team verschillende competenties en specialismen zijn, komt dat niet alleen het onderwijs ten goede, maar ook de professionele leercultuur. Juist als leerkrachten beschikken over verschillende deskundigheden, nodigt dat uit om van elkaar te leren. In een sterk schoolteam is er dan ook een mix aan kwaliteiten aanwezig.

### Groeimogelijkheden<sup>6</sup>

Groeimogelijkheden gaan niet alleen over een hogere (LB-)functie, maar ook over afwisseling, verbreding en verdieping in het werk. Dit kan door specialistische functies of juist door brede leraarfuncties met meer verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van de school. Naast functiedifferentiatie en verdieping of verbreding van de functie, hebben leerkrachten de mogelijkheid zich verder te ontwikkelen binnen een andere rol. De expertise die ze in die rol opdoen, kunnen ze later weer delen met collega's. Groei als professional kan ook leiden tot de overstap van bovenbouw naar onderbouw of andersom.

Leerkrachten zijn in hun vak vaak vooral gericht op het eerste domein: de ontwikkeling van leerlingen. Door zich ook op de andere domeinen te richten, ontwikkelt een leerkracht zich actief in de breedte.

Daarnaast kan een leerkracht zich ook in de diepte ontwikkelen: dat doet hij of zij door zichzelf steeds te verbeteren in elk domein. Zo kan iemand zich ontwikkelen van een leraar in opleiding naar een startende leraar, van een startende leraar naar een ervaren leraar, en uiteindelijk naar meesterschap.

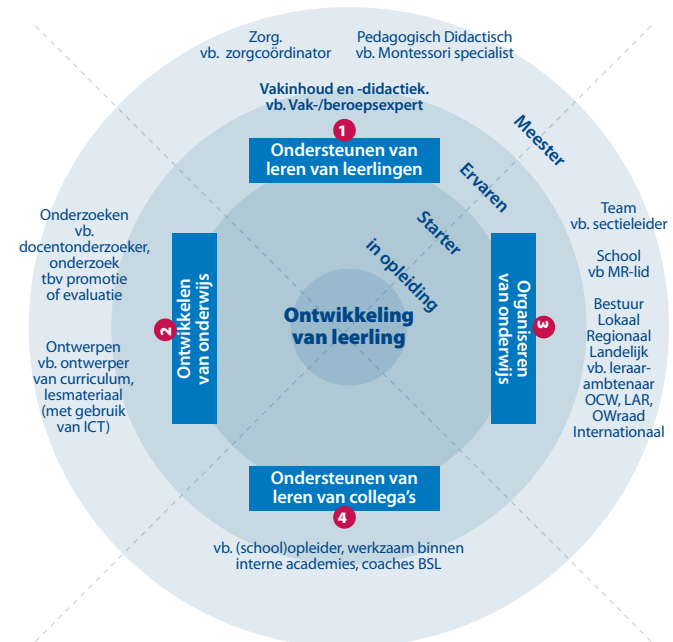
### Funciemix

Sinds de invoering van de funciemix is er voor personeel in het primair onderwijs meer ruimte gekomen om door te stromen naar een andere functie. Met de funciemix kan een schoolbestuur ervoor zorgen dat het lerarenteam bestaat uit verschillende functies.

Zo kunnen leerkrachten hun eigen loopbaanpad volgen, hun talenten ontplooiën en leren van elkaars specialismen en deskundigheden. De funciemix stimuleert dus de professionele ontwikkeling van leraren en draagt bij aan een professionele leercultuur<sup>6</sup>.

De mogelijke loopbaanontwikkeling van leraren wordt inzichtelijk met het beroepsbeeld. In dit model zijn de volgende vier domeinen te onderscheiden<sup>12</sup>:

- 1 Ondersteunen van het leren van leerlingen
- 2 Ontwikkelen van onderwijs
- 3 Organiseren van onderwijs
- 4 Ondersteunen van het leren van collega's





## Begeleiding starters

Het is belangrijk dat starters vanaf het begin worden gesteund in hun professionele ontwikkeling en de manier waarop zij die vormgeven. Startende leerkrachten ervaren de overgang van studeren naar werken over het algemeen als groot. Dat heeft te maken met de verantwoordelijkheid die ze hebben, de intensiteit van de baan, samenwerking met collega's, de verschillen tussen leerlingen en contacten met ouders. Maar ook moeten ze de doelen van de schoolorganisatie afstemmen met hun persoonlijke doelen<sup>14</sup>. De uitstroom van startende leerkrachten is de laatste jaren gestegen van zo'n 15% naar boven de 20%. Dat heeft ook te maken met de moeilijke arbeidsmarkt voor starters de afgelopen jaren. De trend lijkt zich nu te keren, zoals de grafiek laat zien<sup>5</sup>.

### Effectief inductiebeleid

De begeleiding voor een startende leerkracht wordt inductie genoemd. Lerarenopleidingen kunnen scholen helpen het inductiebeleid in te vullen. Het Samenwerkingsproject Inductie Leraren (SPIL 2015) formuleerde na onderzoek de onderstaande kenmerken voor effectief inductiebeleid<sup>14</sup>.

### Kenmerken voor effectief inductiebeleid

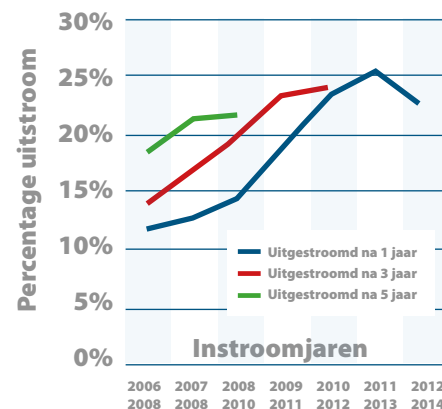
Voorwaarden voor goede begeleiding:

- 1 De begeleiding is in samenhang met het overige beleid op de school
- 2 De starter en begeleider krijgen tijd om aan de begeleiding te besteden
- 3 De theoretische inhoud van de begeleiding is van voldoende niveau
- 4 De begeleiding is ingebed in de bredere loopbaanontwikkeling
- 5 De kennis en vaardigheden van de begeleiders zijn voldoende

Kenmerken van goede begeleiding:

- 1 Intensiteit: voldoende tijd voor begeleiding, toegewezen onderwijstaken zijn hierop aangepast
- 2 Inhoud: voldoende van niveau, de begeleider is getraind en heeft voldoende ervaring
- 3 Mix: de begeleidingsactiviteiten zijn zowel individueel, met een vaste begeleider als collectief
- 4 Inzet: begeleiding is passend bij de ruimte die een starter heeft, zodat die niet wordt overrompeld
- 5 Relevant: direct in te passen in de dagelijkse werkzaamheden van de onderwijspraktijk

### Uitval beginnende leraren PO in %



### Starterscoach

Uit de kenmerken voor effectief inductiebeleid blijkt dat goede begeleiding door een bekwame starterscoach effectief is. Een coach helpt starters te behouden en levert een positieve bijdrage aan hun inzetbaarheid en professionele ontwikkeling. Rijke ervaring in de onderwijspraktijk maakt iemand een bekwame starterscoach.

Daarnaast is het zinvol om een starterscoach een speciaal opleidingstraject te laten volgen waarin hij of zij leert hoe volwassenen leren. Zo kan de coach theoretische inzichten over leren en begeleiden gebruiken in de begeleiding van starters. Ook dat komt de professionele leercultuur ten goede<sup>13</sup>.

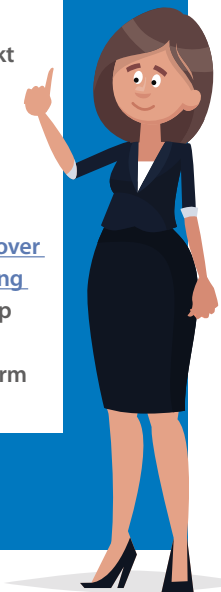
### Begeleiding invalleerkrachten

Leerkrachten beginnen hun onderwijsloopbaan vaak vanuit een vervangingspoule of tijdelijk contract en dat heeft nogal eens tot gevolg dat ze beperktere begeleiding ontvangen<sup>13</sup>. Dat is jammer, want alle starters zijn gebaat bij begeleiding waarmee zij worden uitgedaagd om hun eigen professionele ontwikkeling op te pakken.

### TIPS

#### Enkele tips<sup>13</sup>:

- Beschouw elke starter als een volwaardig teamlid, ook in het geval van een flexibel, tijdelijk of deeltijdcontract.
- Zorg voor uitgewerkt inductiebeleid: een gedegen plan over de instroom en begeleiding van iedere starter. Zie ook [het dossier over de professionalisering van invalkrachten](#) op de website van het Arbeidsmarktplatform PO.





## Leiderschap

Het vergt vaak een cultuuromslag om tot een professionele leercultuur te komen. De schoolleider heeft de belangrijke taak dit proces te bewaken, bijvoorbeeld door aandacht voor ontwikkeling en groei expliciet op te nemen in de gesprekkencyclus.

### Professioneel vermogen versterken

Schoolleiders kunnen de prestaties van leerkrachten verbeteren en hun professioneel vermogen versterken.

Dat kunnen ze doen door leerkrachten:

- training aan te bieden;
- te motiveren;
- te stimuleren met collega's binnen de school samen te werken;
- te stimuleren actief te zijn in netwerken met leerkrachten van verschillende scholen<sup>7</sup>.

### Rol schoolbestuur en schoolleiders

Voor een effectieve professionalisering zijn drie partijen belangrijk: naast leerkrachten zijn dit schoolbesturen en schoolleiders<sup>1</sup>. Wat is hun rol?

#### Het bestuur

- Houdt focus op professionalisering van schoolleiders
- Faciliteert door activiteiten voor kennisdeling te organiseren
- Ondersteunt scholen in het vormgeven van personeelsbeleid
- Houdt de scholen scherp door te stimuleren en te sturen op actieve mobiliteit

#### Schoolleiders

- Monitoren de ontwikkelbehoefte op school en kijken in de klas
- Zorgen voor afstemming van de ontwikkelbehoefte met de context van de school (hoe verhoudt de behoefte zich tot de visie en de koers van de school?)
- Besluiten uiteindelijk over professionalisering (afstemming individu en collectief)

- Creëren momenten waarop kennis overgedragen kan worden binnen de school
- Dragen zorg voor een open leercultuur waarin ruimte is om elkaar te helpen en om fouten te maken.

#### Leerkrachten

- Zorgen ervoor dat zij nieuwe kennis overdragen aan collega's
- Zorgen ervoor dat zij opgedane kennis en ervaring toepassen in de klas
- Fungeren als vraagbaak en staan open voor hulpvragen van collega's
- Voorzien collega's continu van reflectieve feedback op constructieve wijze
- Zorgen ervoor dat aandachtspunten op de agenda blijven
- Houden de eigen kennis up-to-date en delen deze met collega's

#### Andere rollen

Ook andere partijen hebben invloed op de professionele leercultuur op de school, zoals de HRM'er, de onderwijsondersteuner en de P(G)MR.

### Transformationeel leiderschap

Onderzoek van het Welten Instituut (2016) laat zien dat transformationeel leiderschap belangrijk is voor een professionele leercultuur. Een transformationele leider versterkt de betrokkenheid en bekwaamheden van medewerkers. De transformationele leider is de tegenhanger van de transactionele leider, die prestaties van medewerkers juist afdwingt door prestatieafspraken, beloningen en straffen.

#### Transformationele schoolleiders voldoen aan de volgende gedragskenmerken:

- **Persoonlijke aandacht:** De schoolleider begrijpt, herkent en bevredigt de behoeftes van leraren en kiest een unieke, individuele benadering voor iedere leraar.
- **Intellectuele uitdaging:** De schoolleider daagt leraren uit om hun opvattingen en aannames ter discussie te stellen, en is erop gericht het probleemoplossend vermogen van leraren te vergroten.
- **Visieontwikkeling:** De schoolleider initieert en identificeert een toekomstvisie voor de school<sup>3</sup>.





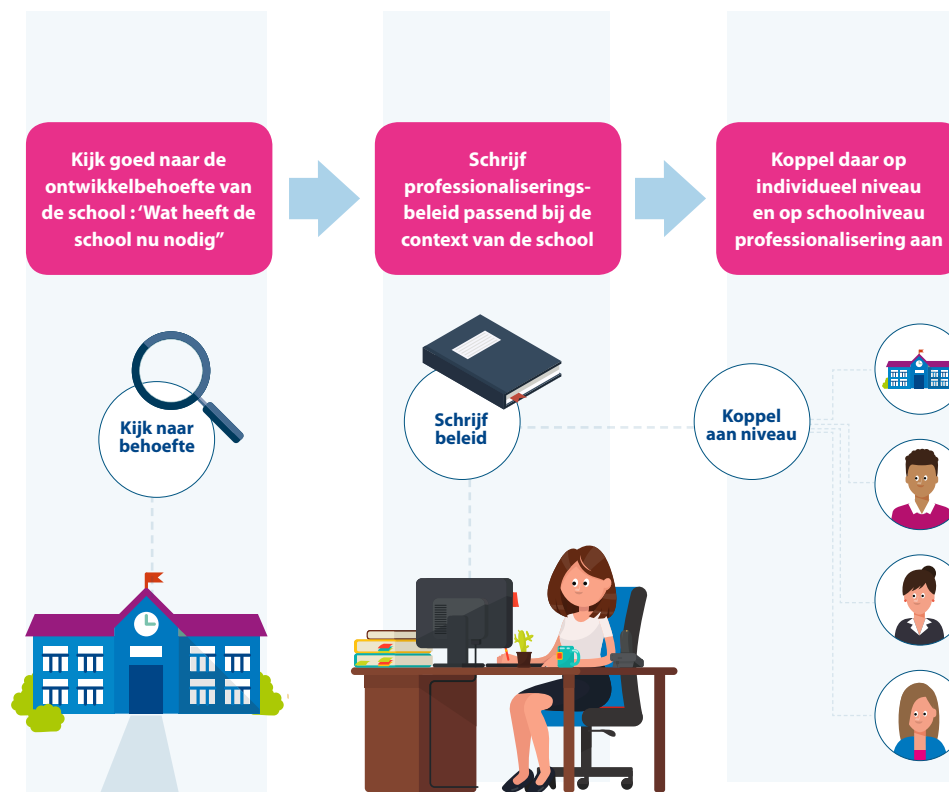
## Beleidsvorming

Het is van belang de visie op een professionele leercultuur met alle partijen binnen de school gezamenlijk uit te werken in beleid. Zo ontstaat er een gedeelde verantwoordelijkheid voor schoolontwikkeling en draagvlak voor professionalisering. Een school kan de visie en het beleid vastleggen in professionaliseringskaders en een gezamenlijk professionaliseringsplan.

### Professionaliseringskaders

In de professionaliseringskaders<sup>15</sup> staan de belangrijkste beleidspunten voor de professionalisering van medewerkers. Ze bevatten de strategische koers van de school, de uitgangspunten van professionalisering binnen de school, de ontwikkelingsdoelen van de organisatie en haar medewerkers in onderlinge samenhang, en de middelen (in termen van organisatie, begeleiding, tijd, geld en vervanging) die de school beschikbaar stelt om de gewenste professionalisering te verwezenlijken. De professionaliseringskaders vormen zo de basis voor het professionaliseringsplan.

### Professionalisering vastleggen in beleid<sup>11</sup>



### Succesfactoren voor het verbinden van professionalisering en beleid

- Professionalisering is geen doel op zich, maar een middel voor het behalen van een gedeelde visie en doelen.
- Een gezamenlijk geformuleerde visie voor de uitwerking van schoolontwikkeling en professionalisering draagt bij aan het succes.
- Door de organisatie van professionalisering aan te sluiten bij de wensen en talenten van leerkrachten, zullen leerkrachten meer gemotiveerd zijn om zich verder te ontwikkelen.
- Leerkrachten zijn professionals in hun vak en hebben de ruimte nodig om zelf hun verantwoordelijkheid te nemen voor de schoolontwikkeling.
- Het werkt stimulerend als schoolleiders persoonlijk geïnteresseerd zijn in de ontwikkeling en ontwikkelbehoefte van leerkrachten.



### **Professionaliseringsplan**

Een professionaliseringsplan<sup>15</sup> vertaalt de professionaliseringskaders in concrete opleidings- en ontwikkelactiviteiten. Het is een plan waarmee teams en medewerkers aan de slag kunnen. Het plan krijgt vooral waarde wanneer alle betrokkenen het onderschrijven.

Daarom is het belangrijk dat bestuur, leidinggevenden, medezeggenschap, P&O, de financiële afdeling en medewerkers allemaal zijn betrokken bij de ontwikkeling van het plan. In het plan moet een duidelijke verbinding worden gelegd tussen de individuele professionalisering, de professionalisering binnen een leergemeenschap en de professionalisering van de school als geheel.

### **Proces**

Bij voorkeur komen de professionaliseringskaders en het professionaliseringsplan tot stand in een proces waarin iedere partij zijn bijdrage kan leveren. Een goede voorbereiding en communicatie zijn belangrijk. In de voorbereiding moet helder worden wat de organisatie met de kaders en het plan wil bereiken, in hoeverre er draagvlak is bij de verschillende belanghebbenden en welke informatie er al beschikbaar is die als input kan dienen voor het plan.

### **Professionaliseringsagenda**

Een school kan ervoor kiezen een professionaliseringsplan uit te werken in een professionaliseringsagenda. Een professionaliseringsagenda<sup>1</sup> maakt op een systematische en doordachte manier zichtbaar wat een school doet aan professionalisering. Schoolbesturen kunnen samen een community of practice vormen en bijhouden welke punten van de professionaliseringsagenda zijn gerealiseerd en wat er nog meer kan gebeuren.

### **Medezeggenschap en P&O**

De P(G)MR heeft instemmingsbevoegdheid bij het vaststellen of wijzigen van het personeelsbeleid, maar ook bij functiebeloning en functiedifferentiatie. Het is daarom goed de medezeggenschapsraad in een vroeg stadium te betrekken bij de plannen voor een professionele leercultuur. Het schoolbestuur is de formele gesprekspartner van de medezeggenschapsraad en zou bijvoorbeeld informatiebijeenkomsten voor P&O'ers en directies kunnen organiseren. Hierdoor hanteren alle betrokkenen dezelfde visie op de professionele leercultuur en stellen ze er dezelfde eisen aan. Schoolbesturen kunnen in overleg met de schoolleiders bepalen hoe en met welke intensiteit de bijeenkomsten worden vervolgd en uitgebreid<sup>15</sup>.

***Het is belangrijk dat bestuur, leidinggevenden, medezeggenschap, P&O, de financiële afdeling en medewerkers betrokken zijn bij de ontwikkeling van het plan.***





## Borging in de organisatie

Alleen beleid voor professionalisering is niet genoeg. Een school moet de professionele leercultuur ook borgen in de organisatie. Bijvoorbeeld door leernetwerken te organiseren.

### Voorwaarden voor duurzame verankering

Om een professionele leercultuur duurzaam te verankeren in de organisatie, is het volgende nodig<sup>11</sup>:



#### Verbinding van het geleerde met de praktijk

Het geleerde moet direct de volgende morgen toepasbaar zijn in de lespraktijk. Daarbij is het de verantwoordelijkheid van leerkrachten en de schoolleiding om het geleerde mee te nemen en toe te passen binnen de school.



#### Een vertaalslag van individueel naar teamleren

Als leerkrachten datgene wat ze geleerd hebben overdragen op collega's, wordt individuele kennis collectieve kennis. Dit maakt het effect van het geleerde groter in de praktijk. Een school kan kennisoverdracht organiseren in de vorm van collegiale visitaties of door structuren als de LeerKracht-systematiek.



#### Voldoende randvoorwaarden

Er moet voldoende tijd, ruimte en verantwoordelijkheid zijn om de samenhang tussen professionalisering en HRM-beleid te blijven bewaken, ook in de toekomst.

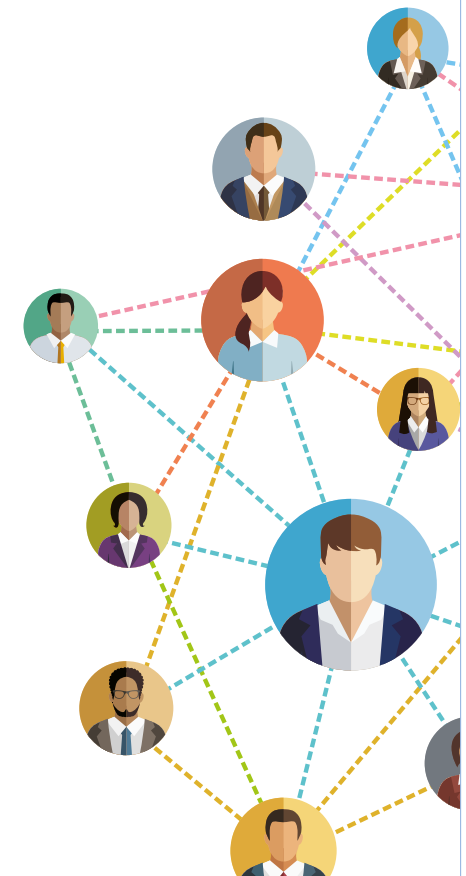
### Kennisuitwisseling met pabo's

Een duurzame professionele leercultuur op school is erbij gebaat dat pabo's en scholen (binnen een netwerk of afzonderlijk) meer praktijkkennis en kennis uit onderzoek uitwisselen. Lectoraten kunnen hierin een belangrijke en stimulerende rol spelen.

### Professionele leergemeenschap of leernetwerk<sup>13</sup>

Voor effectieve professionalisering op een school zijn zowel actief leren als samenwerkend leren nodig<sup>4</sup>. Actief leren is bijvoorbeeld: collega's observeren, discussiëren en de resultaten van leerlingen bestuderen. Samenwerkend leren houdt in dat er interactie en discussie is tussen leerkrachten en dat ze elkaar feedback geven. In een professionele leergemeenschap (PLG) of leernetwerk komen beide vormen van leren bij elkaar. Een leernetwerk is een informele structuur waarin de lespraktijk centraal staat en waarbij leerkrachten met en van elkaar leren. Zo vergroten ze hun kennis en vaardigheden en ervaren ze tegelijkertijd dat zij zelf eigenaar zijn en blijven van hun professionele ontwikkeling.

Het is nuttig dit leernetwerk te verzorgen voor startende leerkrachten. Zo leren zij meteen actief met collega's te werken aan hun professionele ontwikkeling, ongeacht het contract dat ze hebben. Een school kan er ook voor kiezen om verdiepingsbijeenkomsten aan te bieden in het leernetwerk. Dit is een goede manier om contactgericht, formeel leren organisch te verbinden met informeel leren.



#### Voordelen van een leernetwerk:

- met en van elkaar leren
- actief werken aan professionele ontwikkeling (ongeacht het contract)
- plaats voor begeleidingsvormen, zoals intervisie en coaching met beeld
- plaats voor verdiepingsbijeenkomsten

## Contact

**T (070) 376 57 70**  
**info@arbeidsmarktplatformpo.nl**

**Bezoekadres**  
Lange Voorhout 13  
2514 EA Den Haag

**Postadres**  
Postbus 556  
2501 CN Den Haag



## Gebruikte literatuur

1. [Commissie Meurs, in opdracht van de PO-Raad \(2013\), Professionalisering van besturen in het primair onderwijs.](#)
2. [Creemers, M. \(2015\), Een onderzoekende houding helpt bij het ontwikkelen van een professionele leergemeenschap. In: Marktplaats \(magazine stichting Agora\), nr. 21, p. 4-5.](#)
3. [Hulsbos, F. A., Van Langevelde, W. S., & Evers, A. T. \(2016\), Een passende leeromgeving in de basisschool. Heerlen: Open Universiteit, Welten-instituut.](#)
4. [Merchie, E., Tuytens, M., Devos, G. & Vanderlinde, R. \(2016\), Hoe kan je de impact van professionalisering voor leraren in kaart brengen? Universiteit Gent.](#)
5. [Ministerie van OCW & DUO \(2014\), Factsheet: Uitstroom van beginnende leraren.](#)
6. [Ministerie van OCW \(2015\), Doorgroeimogelijkheden in het primair onderwijs. Diversiteit in teams, HR-beleid en de functiemix in het po.](#)
7. [Noordegraaf, M., van Loon, M.N., Heerema, M.M. & Weggemans, M.B. \(2015\), Professioneel vermogen in het primair onderwijs. Over hoe leerkrachten betekenisvolle en vitale bijdragen \(kunnen\) leveren aan onderwijskwaliteit. Universiteit Utrecht, Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap \(USBO\).](#)
8. [NRO & DUO \(2014\), Samen werken aan onderwijs. Verkenning opleiden en onderzoeken in de school.](#)
9. [Oberon, Kohnstamm Instituut & ICLON \(2014\), Leren met en van elkaar. Onderzoek naar de professionele leercultuur in het voortgezet onderwijs.](#)
10. [Oberon, Kohnstamm Instituut & ICLON \(2014\), Symposium: Een professionele leercultuur in vo-scholen.](#)
11. [Oberon, in opdracht van AP-PO \(2014\), De samenhang tussen professionalisering van leerkrachten en HRM-beleid van scholen.](#)
12. [Snoek, M., De Wit, B., Dengerink, J., Van der Wolk, W., Van Eldik, S. en Wirtz, N. \(red.\) \(2017\), Een beroepsbeeld voor de leraar: over ontwikkelrichtingen en groei van leraren in het onderwijs. Amsterdam/Utrecht: HVA, VSNU.](#)
13. [Van Lieshout, M.L. \(2015\), De doorgaande lijn van leraar startbekwaam naar leraar basisbekwaam. Partnerschap Opleiden in de school.](#)
14. [Wessel, K., De Haan, D. \(2015\), Begeleiding en professionalisering van startende leerkrachten in het primair onderwijs. Rapportage inventarisatie 2014 - 2015. Utrecht, Samenwerkingsproject Inductie Leraren \(SPIL\).](#)
15. [VOION \(2016\), Handreiking Professionaliseren. Richting geven aan professionalisering in vo-scholen door verbinding van praktijk en strategie.](#)