



# De academische leraar

---





# Inhoudsopgave

Inleiding	5
Bijdragen aan de onderzoekende cultuur	6
“We willen de denkkraft in onze scholen versterken”	8
In een kennisintensieve organisatie is de academische leraar onmisbaar	10
Scherp aan de wind durven varen	12
Tot slot	14



# Inleiding

De ‘academische leraar’ is niet meer weg te denken uit het primair onderwijs: er werken in scholen steeds meer leraren die academisch zijn geschoold. Zij hebben een universitaire pabo doorlopen of volgden in aanvulling op de pabo een master aan een universiteit.

Schoolbesturen en scholen zien in toenemende mate de meerwaarde van de academisch geschoolde leraar, ofwel van een breed samengesteld team dat bestaat uit leerkrachten met verschillende competenties en talenten. Maar hoe positioneer je de academische leraar binnen de organisatie, zodat de school/het bestuur optimaal van die meerwaarde profiteert? We spraken hierover met bestuurders/directies/personeelsfunctionarissen van vier onderwijsorganisaties die een substantieel aantal academische leraren in huis hebben.

Zij hebben hiervoor gekozen omdat ze lerende, toekomstgerichte organisaties zijn, die veel waarde hechten aan kennis- en schoolontwikkeling. Omdat deze scholen/besturen het belangrijk vinden dat hun onderwijsinnovaties gefundeerd zijn, speelt onderzoek een belangrijke rol. Zij ambiëren en stimuleren een onderzoekende cultuur binnen hun scholen.

Zowel aan schoolontwikkeling als aan een onderzoekende cultuur kunnen academische leraren een belangrijke bijdrage leveren. Zij hebben geleerd om op ‘academisch niveau’ te denken en om relevante literatuur te vinden en deze op waarde te schatten. Ook hebben zij zich in hun opleiding onderzoeksvaardigheden eigen gemaakt en kunnen ze zelf (praktijk)onderzoek uitvoeren. Academische leraren voeren op de ondervraagde scholen dan ook veel taken uit in het kader van onderzoek, beleids- en onderwijsontwikkeling op schoolniveau, op bestuursniveau en soms ook in de regio.

In de volgende vier interviews komen verschillende vragen aan de orde: welke motieven hebben de ondervraagde bestuurders/schoolleiders om academische leraren aan te nemen? Op welke manieren zetten ze deze leraren in binnen de organisatie? En wat vraagt dit van het HR-beleid?

# Bijdragen aan de onderzoekende cultuur

**In het HR-beleid van De Amsterdamse Stichting voor Katholiek, protestants-christelijk en interconfessioneel onderwijs (ASKO) staat voorop dat alle medewerkers zich voortdurend verder ontwikkelen en dat de leerkracht dé succesfactor is voor goed onderwijs. Er wordt onder meer gewerkt aan beleid waarin aandacht is voor de expertise en ontwikkelwensen van universitair geschoolde leraren. Marianne van Schijndel en Hester Edzes, respectievelijk personeelsadviseur en adviseur onderwijs en ontwikkeling bij ASKO, vertellen erover.**

Omdat 'de onderzoekende cultuur' één van de pijlers is van de ASKO-koers (2019 - 2022), wil het bestuur de onderzoekende houding van leerkrachten stimuleren. In dat kader is het belangrijk dat universitair opgeleide leerkrachten deel uitmaken van de schoolteams, stelt Edzes. "Leraren die de universitaire pabo of een of meer masters hebben gedaan, hebben in hun opleiding een sterk onderzoekende houding en onderzoeksvaardigheden ontwikkeld en kunnen daardoor een belangrijke bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de onderzoekende cultuur op school- en op bestuursniveau."

## Meerwaarde

Een onderzoekende cultuur draagt bij aan de kwaliteit van het onderwijs, zo is de redenering, waardoor de leerlingen er uiteindelijk profijt van hebben. "Elke leraar – met welke opleiding ook – is van grote waarde voor onze organisatie en ons onderwijs", zegt Edzes, "maar een specifieke kwaliteit van universitair geschoolde leraren is, dat zij in hun handelen als leerkracht de kwaliteit van het onderwijs op de school gefundeerd kunnen verbeteren, omdat ze zich kunnen baseren op kennis uit onderzoek. Ze kunnen die kennis ook overdragen aan collega's. Bovendien zijn deze leraren goed in analytisch denken en zijn ze opgeleid om op macroniveau naar processen te kijken. Dat maakt dat ze een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan de oplossing van vraagstukken die zich voordoen in de praktijk."

Al met al zijn er voor dit bestuur met deze ambities heel wat motieven om beleid te ontwikkelen voor de hoger opgeleide leraar. "We zijn aan het inventariseren hoeveel universitair geschoolde leraren er op dit moment binnen het bestuur – we hebben 32 scholen – werkzaam zijn", vertelt Van Schijndel. "Als we dat weten, kunnen we gerichte ambities gaan formuleren voor de toekomst."

## Onderzoekscoördinator

Het HR-beleid is er op gericht dat alle medewerkers taken uitvoeren die aansluiten bij hun kwaliteiten, kennis en ontwikkelwensen. Universitair geschoolde leraren zijn, net zoals alle andere leraren, in de eerste plaats leerkracht; dat is hun kerntaak. Daarnaast voeren ze taken uit op zowel schoolniveau als bovenschools niveau. Ze hebben binnen de school bijvoorbeeld een coördinerende rol of ze zijn specialist op een bepaald gebied. Ook maken zij vaak deel uit van de leer- en onderzoeksteams die op alle scholen van ASKO functioneren. Deze leerteams buigen zich over een bepaalde problematiek of doen onderzoek naar een vraag die leeft in de betreffende school. Vaak is een universitair geschoolde leerkracht de kartrekker van zo'n onderzoek.

"Universitair geschoolde leraren kunnen het onderwijs op de school gefundeerd verbeteren"

In de nabije toekomst ontstaat er op alle ASKO-scholen een nieuwe rol voor leraren met een universitaire opleiding, vertelt Edzes. "We zijn bezig met de ontwikkeling van het taakprofiel van de 'onderzoekscoördinator'. Dit is de kartrekker van de onderzoekende cultuur op de school. Hij of zij ondersteunt de schoolleider bij het vaststellen van onderzoeksthema's en bij het formeren van onderzoeksteams en fungeert als schakel tussen het onderzoeksteam en de schoolorganisatie. Ook ondersteunt deze coördinator de leerteams, onder meer bij het formuleren van onderzoeksvragen en bij de uitvoering van onderzoek. De onderzoekscoördinator is zowel sparringpartner van de schoolleider als van leerkrachten en leerteams. Al met al denken we dat dit een interessante rol is voor universitair geschoolde leraren."



### Bovenschools

Op bovenschools niveau leveren universitair geschoolde leerkrachten een waardevolle bijdrage aan leerteams die op bestuursniveau zijn ingericht, en zijn ze betrokken bij de ASKOSCHOOL, de interne academie van het bestuur, waar ze workshops en trainingen verzorgen voor collega-leerkrachten. Maar ook buiten het eigen bestuur zijn er universitaire opgeleide leraren actief. Zij participeren in de Werkplaats Onderwijsonderzoek Amsterdam (WOA). In deze werkplaats voeren scholen van drie Amsterdamse PO-besturen (waaronder ASKO) samen met kennisinstellingen (UvA, HvA en Kohnstamm Instituut) onderzoek uit rond thema's die van belang zijn in een grootstedelijke omgeving, bijvoorbeeld het thema 'diversiteit'.

### Blijven ontwikkelen

ASKO is een lerende organisatie. Dat betekent onder meer dat alle medewerkers gelegenheid krijgen en worden gestimuleerd om zich te blijven ontwikkelen. "Dat gebeurt onder andere binnen de ASKOSCHOOL", vertelt Van Schijndel. "Daar worden workshops en trainingen gegeven door externen, maar we vinden het ook heel belangrijk dat onze medewerkers leren van elkaar en dus zelf workshops verzorgen. Daarin kunnen onder andere de universitair opgeleide leraren een rol spelen. Maar ook andere leerkrachten met specifieke expertise verzorgen workshops en trainingen. We hebben vorig jaar een train de trainer-

traject aangeboden voor medewerkers die nog nooit een training hebben gegeven, maar die wel relevante expertise en kennis hebben waarvan het zinvol is dat ze die overdragen aan collega's."

Welke ontwikkelweg medewerkers doorlopen is vanzelfsprekend verschillend. "Dat is afhankelijk van de wensen en behoeften van de betreffende medewerker", zegt Van Schijndel. "Leraren die net van de universitaire pabo komen, positioneren ze zich bijvoorbeeld verschillend. De een wil eerst twee jaar voor de klas staan voordat hij extra taken gaat uitvoeren, terwijl een ander de wens heeft om, naast het lesgeven, meteen een functie te vervullen waarbij hij zijn academische vaardigheden kan inzetten. We leveren zoveel mogelijk maatwerk en proberen aan te sluiten bij de individuele wensen, maar voorop staan de behoeften en ontwikkelwensen van de organisatie; daar moeten de wensen van medewerkers wel bij aansluiten. Dankzij het feit dat we een grote organisatie zijn, hebben we behoorlijk wat mogelijkheden. Zo maken we het bijvoorbeeld wel eens mogelijk dat een leraar overstapt naar een andere school van ons bestuur, omdat hij daar een taak kan uitvoeren die hij ambieert. Het belang van de organisatie staat voorop, maar we proberen zoveel mogelijk tegemoet te komen aan de ontwikkelwensen van alle leraren, dus ook van leraren die universitair zijn geschoold. Boeien en binden; daar gaat het om."

# “We willen de denkkraft in onze scholen versterken”

Onderzoeken, ontwikkelen, denkkraft; het zijn woorden die vaak terugkomen in het gesprek met Margreet Vendel, bestuurder van Stichting Meer Primair (17 basisscholen). Omdat dit voorwaarden zijn voor schoolontwikkeling, wil dit bestuur dat scholen meer inzetten op professionalisering, masteropleidingen en onderzoek. “Het is ons streven dat scholen wat meer uit de operationele modus komen.”

Vendel vindt dat leraren in scholen voor primair onderwijs in het algemeen vooral gericht zijn op organiseren, regelen en uitvoeren en te weinig ‘achterover leunen’ om na te denken, te lezen en te beschouwen. Die activiteiten zijn belangrijk omdat ze onmisbaar zijn voor schoolontwikkeling, zo is de stellige overtuiging van Vendel. “Als je alleen maar gericht bent op de operationele zaken en doet op de korte termijn, dan kom je als school niet verder. Daarom is het van groot belang dat de school beschikt over denk- en onderzoekscapaciteit. Er moeten met andere woorden mensen in de school werken die in staat zijn en de ruimte hebben om na te denken, literatuur te raadplegen en onderzoek te doen.”

## Omdraaien

Hoe doen wij dat eigenlijk? Kan dat beter? Wat weten we daarover uit onderzoek? Wat kunnen wij anders doen? Met name leerkrachten die een opleiding op universitair of post-hbo-niveau hebben gevolgd, zijn ervoor toegeerust

om zich over dergelijke vragen te buigen. Zij kunnen de onderzoeks- en denkcapaciteit in scholen versterken. Op dit moment heeft de stichting 14 academische leerkrachten in dienst; in de visie van Vendel bij lange na niet genoeg. Bovendien zijn deze leerkrachten niet evenredig verdeeld over de scholen. Er zijn scholen waar meerdere academische leerkrachten werken, maar er zijn ook schoolteams zonder hoger opgeleide leerkrachten.

“Evidence based werken staat helemaal niet zo ver van je bed”

“Wij vinden als bestuur dat elke school mensen in huis moet hebben die de academische vaardigheden beheersen die nodig zijn voor schoolontwikkeling”, zegt Vendel. “Nu is het nog zo dat in teams de L10-functie sterk overheerst. Op de meeste scholen heeft een kleiner aantal mensen een L11-functie. Dat willen we omdraaien: als





we de denkracht in onze scholen willen versterken en een onderzoekende schoolcultuur nastreven, dan moet de L11-functie overheersend zijn. Wij hebben dan ook de ambitie dat onze schoolteams in de toekomst voor minimaal 40 procent bestaan uit L11-leerkrachten, die zich naast lesgevende taken ook bezighouden met onderzoek en schoolontwikkeling. Natuurlijk zijn L10-leerkrachten, onderwijsassistenten en onderwijsondersteuners onmisbaar in een school. Teamdifferentiatie en erkende ongelijkheid inzetten; daar gaat het om.”

### De directeur

Vanzelfsprekend zijn de visie en de houding van de schooldirecteuren hierbij van groot belang. Zij moeten het principe van teamdifferentiatie voorleven en L11-leerkrachten de ruimte geven om hun denkracht in te zetten ten behoeve van de onderwijs- en schoolontwikkeling. Vendel: “Als de directeur sterk operationeel is gericht, dan zal het voor academische leerkrachten lastig zijn om in de school iets te betekenen. De kans is groot dat deze leerkrachten dan op zoek gaan naar een andere werkring. In de sollicitatiegesprekken van schooldirecteuren besteden wij hieraan dan ook nadrukkelijk aandacht.”

Om de denkracht in scholen te versterken en optimaal te benutten, is het ook nodig dat het onderwijs anders wordt georganiseerd, temeer daar scholen ook te maken hebben met een toenemend lerarentekort. Er is een bestuursbrede ‘denktank’ van schooldirecteuren gevormd, die zich over dat vraagstuk buigt, vertelt Vendel. “Deze denktank zoekt manieren om de gevolgen van het lerarentekort op te vangen, maar staat tevens stil bij de vraag hoe we het onderwijs zodanig kunnen organiseren dat onderzoek en innovatie mogelijk blijven. Een idee is bijvoorbeeld om organisatorische en administratieve taken, zoals uitjes en feesten organiseren of toetscores invoeren, door een ander te laten uitvoeren, zodat leerkrachten meer ruimte hebben om zich bezig te houden met onderzoek en schoolontwikkeling.”

### Bestuursbreed platform

Dat op elke school minstens 40 procent van de leerkrachten een L11-functie heeft is nog toekomstmuziek, maar er zijn binnen het bestuur de afgelopen jaren al verschillende initiatieven genomen om te profiteren van de denkracht van de hoger opgeleide leerkrachten. Zo is er een beleidsmedewerker Onderwijs & Kwaliteit

aangesteld, een voormalige leerkracht die bestuurs- en organisatiewetenschappen heeft gestudeerd. “Als het gaat om deze ontwikkeling is dit een belangrijke sleutelfiguur”, zegt Vendel. “Zij heeft niet alleen zinvolle connecties met de Vrije Universiteit en de BAB, maar neemt in deze functie ook allerlei initiatieven die onze scholen stimuleren en voeden om meer evidence informed te werken.”

Zo is er binnen de huisacademie van Meer Primair een bestuursbreed platform opgezet voor de hoger opgeleide leerkrachten die binnen de stichting werken. Zij komen regelmatig bij elkaar, buigen zich gezamenlijk over bepaalde vraagstukken, raadplegen daarover theorie en onderzoek en nemen deze kennis vervolgens mee terug naar hun eigen school.

Een ander voorbeeld van een activiteit die een onderzoekende cultuur op scholen stimuleert, is de inzet van het boek ‘Op de schouders van reuzen’ van Paul Kirschner<sup>1</sup>, waar Meer Primair aan heeft meegewerkt. In dit boek zijn 24 wetenschappelijke artikelen uit de cognitieve psychologie vertaald in praktische informatie voor de dagelijkse onderwijspraktijk. Alle in het boek behandelde onderzoeken worden afgesloten met praktische tips. “We brengen dit boek vanzelfsprekend onder de aandacht van onze scholen”, zeg Vendel. “Maar ook brengt het platform van academische leerkrachten in elke editie van ons personeelsblad de praktische tips onder de aandacht en verwijst naar het onderzoek dat eraan ten grondslag ligt”, vertelt Vendel. “Zo zien leerkrachten dat onderzoek hele concrete aanwijzingen voor de praktijk oplevert. We hopen dat dit leerkrachten ervan bewust maakt dat evidence informed werken helemaal niet zo ver van je bed staat en gewoon een plek hoort te hebben in je dagelijkse werk.”

### Weerbarstig

Want daar wil Meer Primair naartoe: dat elke school beschikt over academische denkracht en kennis, zodat het onderwijs en de schoolontwikkeling worden gebaseerd op onderzoek. “Dat is geen eenvoudige opdracht,” zegt Vendel, “want de praktijk is weerbarstig. De organisatie- en werkcultuur in het primair onderwijs is nu eenmaal niet universitair en dat veranderen we niet ‘even’. Dat is een verschil met het voortgezet onderwijs, waar een meerderheid van de medewerkers een universitaire achtergrond heeft. Ik denk dat het zeker gaat helpen als er voor het primair en voortgezet onderwijs één CAO komt.”

1. Dit boek is te koop (papier) en is ook gratis te downloaden: <https://newsroom.didactiefonline.nl>

# In een kennisintensieve organisatie is de academische leraar onmisbaar

**Dat ongeveer 14 procent van de ongeveer 500 leerkrachten van Optimus Primair Onderwijs (31 scholen) academisch is opgeleid, heeft alles te maken met het feit dat dit een kennisintensieve organisatie is. Harrie van de Ven, voorzitter van het College van Bestuur van Optimus, legt uit hoe dat zit en vertelt welke gevolgen dat heeft voor het HR-beleid. "Leraar is een kennisintensief beroep, waarover je moet blijven nadenken, ook samen met anderen, en waarbij je steeds moet blijven onderzoeken hoe het gaat en hoe het beter kan."**

Daarom zijn academische leraren van grote waarde voor de organisatie en voor het onderwijs, vindt Van de Ven. Want deze leraren hebben competenties die in een kennisintensieve organisatie goed van pas komen, of eigenlijk: onmisbaar zijn. "Academisch geschoolde leraren hebben geleerd om complexe zaken te analyseren, onderzoek te doen, kennis in de organisatie te brengen en kennis te bewerken en te benutten. Daarmee hebben deze medewerkers een belangrijke meerwaarde voor de organisatie. Streven van het bestuur van Optimus is dan ook dat minimaal 25% van het personeelsbestand een academische opleiding heeft."

Want een kennisintensieve organisatie hecht veel waarde aan onderzoek, kennisontwikkeling en evidence informed werken. Dat zien we terug in de organisatie, bijvoorbeeld doordat er leraren werken die op masterniveau zijn geschoold en dat er wordt samengewerkt met hogescholen en universiteiten, maar ook is het zichtbaar in het gedrag van bestuurders, leraren, schoolleiders en de ondersteunende staf. "Het moet in de cultuur van de organisatie zitten", zegt Van de Ven. "Tegelijkertijd moet het klip en klaar zijn, dat het primaire proces, het werken in de klas met de kinderen, voorop staat. We willen vermijden dat leraren losgezongen raken van de kern van het werk: het primaire proces. Dat zien wij als het heiligste domein binnen onze organisatie waarmee alle medewerkers verbonden moeten zijn. Daarom staan alle academische leraren ook voor de klas."

## Talentgericht

Het beleid van Optimus is erop gericht dat de organisatie en het onderwijs ook optimaal van de meerwaarde van academische leraren profiteren. Dat betekent dat deze leraren worden ingezet op klasniveau, schoolniveau en bestuursniveau. "We hebben een talentgerichte aanpak, dus mensen worden ingezet op basis van hun specifieke kwaliteiten", zegt Van de Ven. "Dat geldt voor alle leraren,

maar voor academische leraren betekent dit dat ze taken uitvoeren die een beroep doen op hun academische vaardigheden."

Van de Ven doet op leidinggevende taken en taken op het gebied van schoolontwikkeling en beleidsontwikkeling, bijvoorbeeld het voorzitten van een kennisnetwerk dat nieuwe kennis in de organisatie brengt, een cursus verzorgen in de Optimus Academie of leiding geven aan een bepaalde schoolontwikkeling of aan een bovenschoolse werkgroep. Regelmatig wordt de specifieke expertise van academische leraren ingezet om leraren van andere scholen van het bestuur te ondersteunen.

Maar ook werken zij wel samen met scholen van andere stichtingen, vertelt Van de Ven. "We hebben bijvoorbeeld academisch geschoolde leraren die gespecialiseerd zijn op het gebied van hoogbegaafdheid. Zij werken samen met andere besturen in de regio om het onderwijs aan hoogbegaafde leerlingen te verbeteren."

## Ontwikkelingsgericht

Zo dragen de academische leraren op allerlei manieren bij aan de ontwikkeling van de organisatie en aan de kwaliteit van het onderwijs. Maar het HR-mes snijdt aan twee kanten: het geeft medewerkers ook volop mogelijkheden om zichzelf, hun eigen professionaliteit, te ontwikkelen. En dat is heel belangrijk als je deze leraren wilt behouden, weet Van de Ven. "Wij voeren een ontwikkelingsgericht beleid. Dat houdt in dat we zo veel mogelijk tegemoet komen aan de ontwikkelwensen van leraren. Omdat we medewerkers graag willen behouden voor onze organisatie, proberen we altijd mogelijkheden te vinden om aan die wensen te voldoen, ook als de medewerker buiten de stichting ervaringen wil opdoen die niet direct te maken hebben met het werk in de klas en in de school."





Zo is er bijvoorbeeld een academisch leraar die voor een bepaalde periode is gedetacheerd bij een uitgeverij, omdat hij daarmee graag ervaring wilde opdoen. Een andere leraar had de wens om les te geven aan pabostudenten. Naar aanleiding hiervan heeft het bestuur samen met de pabo een uitwisselingsprogramma opgezet: de betreffende leraar geeft een bepaald aantal uren les op de pabo en een pabodocent geeft in het kader van haar eigen professionele ontwikkeling les op de school.

“We willen vermijden dat leraren losgezongen raken van het primaire proces”

“Ook zijn we nu bezig met de opzet van een samenwerkingsconstructie met kennisorganisaties”, vertelt Van de Ven. “Het idee is dat leraren met een bepaalde expertise een tijdje samen met zo’n kennisorganisatie werken aan de ontwikkeling van producten voor het basisonderwijs. Daarna komen ze gewoon weer terug op school. Ik vind dat een mooie constructie. Het draagt bij aan de ontwikkeling van de betreffende leraren, maar het is ook heel mooi dat de praktijkkennis van deze leraren wordt meegenomen bij de ontwikkeling van producten voor het onderwijs.”

### Lastig

Van de Ven is zich ervan bewust dat dit beleid van het bestuur, maar zeker van de schooldirecties inzet, flexibiliteit en creativiteit vereist. Zo moeten schooldirecteuren sensitief zijn voor de ontwikkelwensen van hun leraren en bereid zijn om te zoeken naar mogelijkheden om daar aan tegemoet te komen. “Dat klinkt misschien als een vanzelfsprekendheid, maar dat is behoorlijk lastig, zeker nu er sprake is van een lerarentekort. Want hoe lost de school het op als een leraar een dag in de week gaat meedraaien in een project op stichtingsniveau of een tijdje bij een uitgeverij gaat werken?”

Van de Ven heeft er dan ook veel waardering voor dat zijn schooldirecteuren het meestal voor elkaar krijgen om hun leraren zulke kansen te geven. “Zo helpen we met z’n allen voorkomen dat deze mensen ons bestuur of de sector verlaten”, zegt Van de Ven. “Uit tevredenheidsonderzoeken blijkt dat medewerkers Optimus ervaren als een ontwikkelingsgerichte organisatie, en leraren blijven over het algemeen lang bij ons werken. Ik ben ervan overtuigd dat dat vooral te danken is aan het feit dat leraren binnen onze organisatie echt bezig kunnen zijn met zaken die hen boeien. Want dat bindt.”

# Scherp aan de wind durven varen

**Kindcentrum Sniijders in Rijswijk heeft de specifieke expertise van academische leraren nodig, vindt directeur Ivan Trouwborst. Deze leraren – 35% van het team – doen onderzoek, jagen ontwikkeling en vernieuwing aan en bewerkstelligen diepgang. En dat zijn allemaal zaken die onmisbaar zijn in een toekomstgerichte, innovatieve, lerende organisatie, zoals Trouwborst zijn kindcentrum karakteriseert.**

Die kenmerken van het kindcentrum maken dat Trouwborst veel waarde hecht aan academisch geschoolde leraren. Zo vindt hij dat een toekomstgerichte organisatie, zoals Kindcentrum Sniijders, niet kan zonder onderzoek. “Als je als organisatie vooruit kijkt, gericht bent op de toekomst, doe je zelf onderzoek én raadpleeg en duid je onderzoek dat al beschikbaar is. Want we willen onze schoolontwikkeling baseren op feiten, en niet op aannames – iets dat in het onderwijs helaas nog steeds veel gebeurt. Daarom vind ik het noodzakelijk dat er mensen in onze organisatie werken die onderzoeksvaardigheden hebben.”

## In de leerstand

Ook is de aanwezigheid van academisch geschoolde leraren van belang omdat Kindcentrum Sniijders een innovatieve organisatie is. In zo’n sterk op vernieuwing gerichte organisatie bestaat het risico dat de ontwikkelingen die worden ingezet vluchtig zijn en diepgang missen, stelt

Trouwborst. “Ik denk dat je dat kunt voorkomen door academisch opgeleide mensen in je organisatie op te nemen. Zij hebben geleerd om goed naar processen te kijken en niet direct naar de oplossing te gaan. Dat is heel belangrijk voor organisaties met een innovatieve cultuur.”

Dat betekent zeker niet dat het kindcentrum alleen maar academici – denkers – nodig heeft; ook doeners zijn van groot belang voor de organisatie. Ongeveer 35% – 7 fte van de 18 fte – van de leerkrachten van Kindcentrum Sniijders is academisch geschoold. Voor Trouwborst staat voorop dat medewerkers – al of niet academisch geschoold – willen leren, omdat dat een voorwaarde is voor innovatie en ontwikkeling. “We komen alleen tot verdieping en verbetering van het onderwijs als het team in de leerstand, in de ontwikkelstand staat. Om dat aan te jagen en diepgang te bewerkstelligen, heb ik academische leraren nodig.”





## Ontwikkelwensen centraal

In het HR-beleid van het kindcentrum staan de leer- en ontwikkelvragen van medewerkers centraal. Aan alle medewerkers wordt jaarlijks gevraagd waarin zij zich verder willen ontwikkelen, waarin ze willen groeien, welke kansen ze zien voor zichzelf, maar ook wat zij daarmee kunnen bijdragen aan de organisatie. Want inzet van het HR-beleid is dat de ontwikkeling van de leraar niet alleen bijdraagt aan zijn of haar persoonlijke professionele groei, maar ook aan de kwaliteit van het onderwijs en aan de schoolontwikkeling.

In het algemeen ziet Trouwborst dat de ontwikkelwensen van academische leraren vaker betrekking hebben op school- en beleidsontwikkeling of onderzoek. "Leraren die academisch zijn geschoold willen vaak expliciet bijdragen aan school- en onderwijsontwikkeling", zegt Trouwborst. "Daardoor komt in de ontwikkelgesprekken met deze leraren vaak ook hun positionering binnen de organisatie aan de orde. Ons beleid is erop gericht om de ontwikkelvragen van leraren te honoreren. En hoewel dat zeker niet altijd makkelijk is, lukt het vrijwel altijd. Dat heeft denk ik onder meer te maken met schaalgrootte. Ons kindcentrum met 480 kinderen heeft nu eenmaal meer mogelijkheden om ontwikkelwensen van personeel te honoreren dan een school met 200 leerlingen."

"Deze leraren willen vaak expliciet bijdragen aan school- en onderwijsontwikkeling"

Maar daarnaast zijn vaak ook creativiteit en lef nodig om aan de ontwikkelwensen van medewerkers te voldoen. "Zeker als duidelijk is dat de individuele ontwikkelbehoeften samenvallen met ontwikkelbehoeften van de organisatie, vinden we altijd wel een weg", zegt Trouwborst. "Soms neem ik daarmee wel eens een financieel risico, doordat ik iets extra's inzet om aan een ontwikkelwens tegemoet te komen. Uit ervaring weet ik inmiddels dat we dat gaandeweg het jaar altijd wel weer kunnen oplossen, maar het vraagt wel dat je scherp aan de wind durft te varen."

Als het gaat om de bekostiging, heeft Trouwborst overigens wel te maken een knelpunt. "Zo'n 42% van mijn personeel heeft een L11-functie. Daarmee voldoe ik, in tegenstelling tot de meeste scholen, aan de wens van het ministerie.

In de CAO is echter niet afgesproken om dat 1 op 1 te compenseren. Het gevolg daarvan is dat ik genoodzaakt ben om de werkdrukmiddelen te besteden aan de salarissen van de L11-leraren. Dat is natuurlijk niet de bedoeling. Dit is echt een fout in het beleid: als de overheid wil dat academisch

geschoolde leerkrachten meer in positie komen, dan moet ze ook zorgen voor de bekostiging daarvan."

## Divers

De taken en rollen van de academische leraren van Kindcentrum Snijders zijn heel divers en liggen meestal op unit- of op schoolniveau. Ze hebben bijvoorbeeld een leidinggevende verantwoordelijkheid, houden zich bezig met beleidsontwikkeling of met een specifiek beleidsterrein, of ze doen onderzoek, bijvoorbeeld in verband met de aanschaf van een nieuwe rekenmethode. "Een van de academische leraren heeft voor de school een subsidieaanvraag gedaan bij het Schoolleiders Innovatie Ontwikkelfonds, omdat we willen onderzoeken hoe we zaken wendbaarder en flexibeler kunnen organiseren in verband met het toenemende lerarentekort", geeft Trouwborst als voorbeeld. "Als die subsidie wordt toegekend, gaat deze leraar dat proces trekken."

Af en toe worden academische leraren met een specifieke expertise op andere scholen van het bestuur (Lucas Onderwijs) ingezet. Zo wordt een leraar die specialist is op het gebied van ICT en techniek regel regelmatig gevraagd om op een andere school een workshop te geven of te helpen, bijvoorbeeld met de ontwikkeling van een digitaal portfolio. En ook de specialist op het gebied van Opleiden in de School is actief op andere scholen van het bestuur.

## Valkuil

Trouwborst vindt het belangrijk dat hij als schoolleider de ruimte heeft om het HR-beleid voor academische leraren zelf vorm te geven. "Er zijn besturen die generieke regels stellen, bijvoorbeeld 'dat academische leraren in L11 minimaal een dag ambulante tijd moeten hebben'. Dat is een valkuil, want daarmee maken ze het vaak nodeloos ingewikkeld. Wat het beste is voor een leerkracht hangt immers af van verschillende schoolgebonden factoren, zoals de schoolcultuur of de stabiliteit in het team. Daarom is het belangrijk dat besturen daarin niet teveel voorschrijven, maar maatwerk realiseren en met de schoolleider in gesprek gaan over de vraag wat hij of zij nodig heeft om het HR-beleid voor academici vorm te geven."

## Tot slot

In een lerende organisatie is het HR-beleid erop gericht dat personeelsleden zich optimaal en blijvend ontwikkelen. Dat geldt ook voor de academische leraar. De ondervraagde scholen geven aan dat niet alleen de taken, maar ook de ontwikkelwensen van deze leraren vaker dan bij andere leraren betrekking hebben op onderwijsontwikkeling, beleidsontwikkeling en onderzoek.

Om optimaal te profiteren van de specifieke competenties van deze leraren én om hen voor de organisatie te behouden, is het van belang dat de school/het bestuur tegemoetkomt aan die ontwikkelwensen. Verschillende geïnterviewden geven aan dat de omvang van de organisatie hierin belangrijk is: in een grote organisatie zijn er op de genoemde gebieden nu eenmaal meer mogelijkheden dan in een kleine organisatie. Daarnaast speelt de directeur van de school een belangrijke rol: die kan op een creatieve manier op zoek gaan naar passende taken voor de academische leraar. Taken die de school, het onderwijs verder brengen én die aansluiten bij de ontwikkelwensen van de academische leraar.





## Platform Samen Opleiden & Professionaliseren

Binnen het Platform Samen Opleiden & Professionaliseren bundelen schoolbesturen, scholen en lerarenopleidingen hun krachten om samen een duurzame inrichting van opleiding én professionalisering voor leraren te realiseren. Het platform zet zich in voor versterking van de samenwerking tussen besturen, scholen en lerarenopleidingen in het primair en voortgezet onderwijs rond dit thema.

## Meer informatie

Voor al uw vragen over samen opleiden en professionaliseren kunt u terecht bij:

### PO-Raad

Gea Spaans

platformsamenopleiden@poraad.nl • 030 – 31 00 933

### VO-raad

Nienke Wirtz

platformsamenopleiden@vo-raad.nl • 030 – 232 48 00

### MBO Raad

Ester Scholten

platformsamenopleiden@mboraad.nl • 0348 – 75 35 40

## Colofon

Auteur: Elise Schouten Tekstbureau / Vormgeving: BUREAUBAS /

Fotografie: Wilbert van Woensel / Druk: Drukproef

Datum: april 2020

[www.platformsamenopleiden.nl](http://www.platformsamenopleiden.nl)

Het Platform Samen Opleiden & Professionaliseren is een initiatief van de PO-Raad, VO-raad, MBO Raad en de lerarenopleidingen