

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."