

ANJE ROS
Lector Goed leraarschap, goed leiderschap bij Fontys Educatie, a.ros@fontys.nl

Een huisacademie is een belangrijk instrument voor schoolbesturen om scholen als lerende organisaties te ontwikkelen. Lerende organisaties kunnen wendbaar en effectief inspelen op nieuwe ontwikkelingen en dragen bij aan betere en gelukkiger medewerkers, en daardoor aan beter onderwijs. Anje Ros heeft samen met een werkgroep van beleidsadviseurs van vier voorlopende besturen zeven aanbevelingen opgesteld voor huisacademies die een lerende organisatie bevorderen.

INSTRUMENT IN EEN LERENDE ORGANISATIE

ZEVEN AANBEVELINGEN VOOR HUISACADEMIES

Onder een huisacademie verstaan we een interne academie, expertise-, kennis- of opleidingscentrum behorend bij een school, scholengroep of bestuur, die voor de eigen medewerkers professionaliseringsactiviteiten organiseert (Schenke et al., 2019). Door de wijze waarop veel huisacademies zijn ingericht, is hun impact echter beperkt. Daarom hieronder zeven aanbevelingen voor huisacademies die gericht zijn op een lerende organisatie.

1) Ontwikkel een visie op de ontwikkeling van onderwijsprofessionals
Veel besturen hebben een visie op goed onderwijs voor leerlingen, maar geen gedeelde visie op de ontwikkeling van medewerkers. Dit leidt ertoe dat er voor het inrichten van de huisacademie weinig kaders zijn en het waartoe van het leren van medewerkers niet duidelijk is. Is het voldoende als medewerkers trainingen volgen, of is ook van belang wat ze leren, en waar dit toe leidt? We geven drie ingrediënten voor deze visie. In de eerste plaats raden we aan de visie op de ontwikkeling van medewerkers te verbinden aan loopbaanbeleid, kwaliteitsbeleid, onderwijsbeleid en financieel beleid. Hierdoor draagt professionalisering bij aan onderwijskwaliteit, aantrekkelijk werkgeverschap en de school als lerende organisatie. In de tweede plaats kunnen kwaliteitsstandaarden helpen om richting te geven aan professionalisering. Optimus werkt bijvoorbeeld met het 'Huis van werkvermogen', een bruikbaar HR-model om het 'werkvermogen' van medewerkers in beeld te brengen. Daarbij is het ook van belang om na te gaan welke competenties (vaardigheden, kennis) scholen nodig hebben. Een kwaliteitskader met kwaliteitsstandaarden voor leraren en schoolleiders, met bijpassende ontwikkelingsmogelijkheden en loopbaanpaden (bijvoorbeeld van startende leraren/schoolleiders tot experts), kan worden gebruikt om leerdoelen te bepalen. In de derde plaats is een brede opvatting van professionalisering van belang, waarbij het niet alleen gaat om opleidingen en trainingen, maar ook om het stimuleren van het voortdurend met en van elkaar leren op de werkvloer. Denk aan gezamenlijke reflectie, feedback en samen werken aan onderwijsverbetering. Als we het leren van leraren en schoolleiders echt serieus nemen, dan heeft dat consequenties voor de inrichting van en prioritering in hun werk, zelfs of misschien wel juist, bij een lerarentekort en schoolleiderstekort. Tot slot is van belang dat een gedragen visie tot stand komt met betrokkenheid van bestuurder(s), beleidsadviseurs, schoolleiders en medewerkers.

2) Zorg dat leeractiviteiten bijdragen aan onderwijsverbetering of innovatie en organisatiedoelen
Vaak worden leraren en andere medewerkers volledig vrijgelaten in het kiezen van leeractiviteiten (zoals een cursus of opleiding). Uiteraard is intrinsieke motivatie van leraren belangrijk. Leeractiviteiten zijn echter alleen zinvol als leraren het geleerde in de praktijk kunnen toepassen. Als dat niet het geval is, ervaren leraren professionalisering als iets wat erbij komt en weinig prioriteit heeft; wat gemakkelijk leidt tot stress en frustratie. Als leeractiviteiten direct zijn verbonden aan onderwijsverbetering en schoolontwikkeling en daarmee aan de speerpunten waaraan de school werkt (de organisatiedoelen), kunnen leraren de geleerde inzichten direct toepassen. Dit draagt bij aan het urgentiegevoel van leraren voor leeractiviteiten, waardoor ze ook minder tijdsdruk ervaren. De HR-beleidsadviseurs benadrukken dat dit ook past bij HR-beleid gericht op amplitie, een aanpak uit de positieve psychologie. Bij deze aanpak ligt de focus op het verster-

NIET ALLE VORMEN VAN PROFESSIONALISERING ZIJN EFFECTIEF



ken, vergroten en vermeerderen van het welzijn en functioneren van werknemers door het stimuleren van positieve aspecten op de werkvloer, zoals bevlogenheid, vitaliteit en plezier, in plaats van op curatie of preventie. Leren wordt op deze manier gestimuleerd en beloond, wat leidt tot meer werkgeluk (Kools, 2020).

3) Zet in op collectief leren
Veel aanbod in huisacademies is gericht op individuele leraren, terwijl het onwenselijk is dat individuele leraren op eigen houtje bijvoorbeeld een andere rekendidactiek gaan toepassen. Tenzij het gaat om de ontwikkeling van experts, verdient collectief leren waarbij leraren met en van elkaar leren, de voorkeur. Ook bij collectief leren is het mogelijk rekening te houden met verschillen in beginsituatie en voorkeuren van leraren. Allerlei verschillende werkvormen kunnen hieraan bijdragen, zoals intervisie, collegiale visitatie en video-interactiebegeleiding, *lesson study* of samen onderzoeken en innoveren. Ook het leren op de werkvloer valt hieronder, bijvoorbeeld tijdens *teamteaching* of het samen voorbereiden van lessen.
Voordelen van collectief leren zijn dat leraren elkaar (professioneel) beter leren kennen, dezelfde (gespecialiseerde) taal ontwikkelen, gezamenlijk reflecteren op verbeterpunten, elkaar feedback (leren) vragen en geven, beter samenwerken en '*collective efficacy*' ontwikkelen. *Collective efficacy* heeft betrekking op de opvatting van leraren dat ze samen de acties kunnen uitvoeren die nodig zijn om positieve effecten bij leerlingen te realiseren (Donohoo et al., 2020). Het gaat dus om het gevoel dat je samen het verschil kunt maken voor leerlingen, omdat je weet dat je de goede dingen doet en op elkaar kunt vertrouwen. *Collective efficacy* hangt positief samen met leerprestaties.

4) Zorg voor evidence-informed leeractiviteiten
Professionalisering van leraren is alleen zinvol als deze (uiteindelijk) bijdraagt aan betere ontwikkeling van kinderen. Daarvoor is het van belang dat de inhoud van de professionalisering gebaseerd is op kennis uit onderzoek over effectief lesgeven. Daarbij zijn niet alle vormen van professionalisering effectief. Er is veel onderzoek gedaan naar effectieve professionalisering van leraren. Hieruit blijkt dat teamprofessionalisering aan de volgende vier criteria moet voldoen, om tot hogere leerresultaten te komen: 1) de professionalisering biedt nieuwe inzichten voor leraren, op een manier dat deze beklijft; 2) leraren worden gemotiveerd om anders te gaan handelen; 3) in de professionalisering worden strategieën en/of technieken aangereikt om vanuit de nieuwe inzichten anders te gaan handelen, en 4) het nieuwe handelen wordt ingebed in de dagelijkse praktijk (Van den Bergh, e.a., 2024; Sims, e.a., 2023).

5) Stuur op de kwaliteit van opleiders
Het is fantastisch als interne experts een rol vervullen in de huisacademie, omdat hun expertise dan optimaal wordt benut en dit loopbaankansen bevordert. Ook ▸

leren de experts zelf vaak van het verzorgen of begeleiden van professionaliseringsactiviteiten in/voor andere scholen. Experts zijn echter niet automatisch goede opleiders; opleiden is ook een vak. Zorg daarom voor professionalisering van je interne opleiders. Leeractiviteiten in huisacademies worden vaak geëvalueerd, maar dit leidt niet altijd tot de gewenste verbetering. Hanteer duidelijke kwaliteitscriteria (zie aanbeveling 4) en bespreek deze vooraf met de interne opleiders (en selecteer externe opleiders hierop). Door deze kwaliteitscriteria ook te gebruiken bij de evaluatie, kunnen duidelijke verbetersuggesties worden gegeven, die je vervolgens weer monitort. Op deze manier stuur je op steeds betere kwaliteit.

6) Stimuleer dat schoolleiders en leraren leren van andere scholen

Voor een gezamenlijke visie en verbeterdoelen zijn voorbeelden van hoe het ook anders kan van belang. Schoolleiders en leraren kunnen leren van andere scholen, die verschillen in kwaliteit, expertise en werkwijze, bijvoorbeeld in bovenschoolse leerteams. In de praktijk verschillen deze leerteams sterk in kwaliteit. De oorzaak is vaak dat het doel van zo'n bovenschools leerteam niet geheel helder is, waardoor verschillende verwachtingen leven. In de 'Handreiking Werken met bovenschoolse leerteams', te vinden in het 'Dossier Lerende Organisatie', onderscheiden we drie soorten doelen: 1) professionalisering; 2) het uitvoeren van een ontwikkel- of onderzoeksopdracht; en 3) het realiseren van schoolontwikkeling in de eigen school. Elk doel vraagt andere leeractiviteiten en begeleiding. Bepaal vooraf welk doel een leerteam heeft en zorg voor heldere verwachtingen, afgestemd met de schoolleiders. Daarbij is het van belang na te denken over de rol van de beleidsadviseur. Deze kan zorgen voor passende en effectieve werkvormen en begeleiding en voor verdieping van de reflectieve dialoog. Anderzijds kan een sturende rol van een beleidsadviseur zorgen voor afwachtend gedrag en gebrek aan eigenaarschap bij deelnemers. Ook hier geldt dat duidelijkheid nodig is over wat deelnemers wel of niet van de beleidsadviseur kunnen verwachten.

PLG LERENDE ORGANISATIE

Vier ambitieuze schoolbesturen vormen samen met lector Anje Ros een professionele leergemeenschap (PLG), gericht op het bevorderen van de lerende organisatie. Het gaat om Optimus (39 scholen in de gemeenten Land van Cuijk, Maashorst en Oss), Signum (23 scholen in de regio 's-Hertogenbosch), AnnoNu (24 scholen in de regio Amersfoort) en Flores (33 scholen in Arnhem en Renkum). Naast audits en andere kennisdelingsactiviteiten, komen de beleidsadviseurs van de vier besturen een aantal keer per jaar met Anje bijeen voor intervisie en co-creatie. In het Dossier Lerende Organisatie op het Platform Samen Onderzoeken zijn het model dat de PLG gebruikt en eerdere opbrengsten van de PLG te vinden. Dit jaar stond de huisacademie op het programma. Hoe zorg je voor een huisacademie die de school als lerende organisatie versterkt?

De besturen beschikken alle vier over een huisacademie met een zeer uitgebreid aanbod, zowel fysiek als online, waar medewerkers gebruik van kunnen maken. Het betreft cursussen en trainingen voor verschillende doelgroepen, waaronder startende leraren en OOP, en is tot stand gekomen in afstemming met schoolleiders. Het aanbod wordt gedeeld op basis van mooie, overzichtelijke websites en wordt waar mogelijk verzorgd door interne experts. Naast trainingen en inspiratiesessies voor individuen organiseren de besturen bovenschoolse leerteams, zowel thematisch als gericht op specifieke rollen in de organisatie, bijvoorbeeld intern begeleiders, of taal-specialisten.

Ondanks het mooie en uitgebreide aanbod benoemden de beleidsadviseurs ook knelpunten, zoals het feit dat cursussen soms slecht worden bezocht en soms niet doorgaan. Een deel van het personeel maakt geen gebruik van het aanbod; vaak juist degenen die het volgens de beleidsadviseurs goed kunnen gebruiken. Er is weinig zicht op de toepassing en doorwerking van de trainingen en cursussen in school. Er is in de huisacademies onvoldoende zicht op de effecten ervan op het handelen van leraren en op de ontwikkeling van leerlingen. Verder zijn de bovenschoolse leerteams wisselend succesvol.

Via intervisie en reflectieve dialoog, vanuit het model van de lerende organisatie, zijn we tot de aanbevelingen in dit artikel gekomen. We hanteerden daarbij de volgende reflectievragen:

1. Is duidelijk welke doelen worden nagestreefd met de huisacademie (passend bij de visie)?
2. Hoe draagt de huisacademie bij aan loopbaanpaden en professionele groei?
3. Hoe stimuleert de huisacademie samenwerking en collectief leren?
4. Hoe stimuleert de huisacademie een cultuur van het vragen/geven van feedback?
5. Hoe wordt door de huisacademie de samenwerking met externe partners en netwerkleren bevorderd?
6. Is de inhoud/aanbod *evidence-informed* en draagt de huisacademie bij aan onderwijskwaliteit?
7. Hoe draagt de huisacademie bij aan eigenaarschap in alle lagen van de organisatie?
8. Is voldaan aan de randvoorwaarden (zoals facilitering en ervaren tijd, heldere informatie) om de huisacademie succesvol te laten zijn?

Scan de QR-code voor het model van de lerende organisatie.



Naast bovenschoolse leerteams zijn er andere mogelijkheden om schoolleiders en leraren te laten leren van andere scholen. Denk aan *job-shadowing*, ofwel meelopen met een collega op een andere school en deze observeren; een 'stage' op een andere school, waarbij een leraar langere tijd werkzaamheden op een andere school verricht (bijvoorbeeld een school met een afwijkend onderwijsconcept of met een specifieke doelgroep); onderzoek doen, waarbij leraren collega's van andere scholen interviewen en/of observeren; audits, waarbij leraren van de ene school (bijvoorbeeld tijdens een studiedag) lessen op een andere school observeren met een kijkwijzer; invallen op andere scholen; mobiliteit (op basis van expertise); participatie in een leerteam of PLG van een andere school, et cetera. Leerzaam is vooral het goede gesprek naderhand met collega's van andere scholen over overeenkomsten en verschillen en wat deze betekenen voor leerlingen en leraar.

EXPERTS ZIJN NIET AUTOMATISCH GOEDE OPLEIDERS

7) Werk nauw samen met schoolleiders
Uit bovenstaande aanbevelingen wordt duidelijk dat een nauwe samenwerking van beleidsadviseurs met schoolleiders cruciaal is. Schoolleiders zijn nodig om 1) samen met medewerkers doelen te bepalen, gekoppeld aan innovatie en schoolontwikkeling, 2) passende leeractiviteiten te faciliteren, 3) te zorgen voor voldoende tijd door leeractiviteiten in te bedden in het werk of in overlegstructuren, 4) te stimuleren dat leeractiviteiten worden opgevolgd en gemonitord, 5) experts te positioneren, ondersteunen en begeleiden, te waarderen en te belonen, bijvoorbeeld met uitdagende taken. Dit vraagt een gezamenlijke visie op gespreid leiderschap op school- en bestuursniveau. Verder vervullen schoolleiders een belangrijke voorbeeldrol naar het team wat betreft een lerende, onderzoekende houding. De schoolleider kan daarmee een teamcultuur bevorderen, waarin het vragen van feedback, respect en vertrouwen centraal staan. Een dergelijke cultuur is een basisvoorwaarde om van elkaar te leren. Beleidsadviseurs kunnen ondersteunen en schoolleiders voorzien van passende professionalisering.

CONCLUSIE

Een integrale benadering van de huisacademie vanuit het model van de lerende organisatie draagt bij aan inzicht in de samenhang van HR-beleid met onderwijskwaliteit, aantrekkelijk werkgeverschap en een onderzoekscultuur op scholen. Hieruit blijkt dat de huisacademie een gezamenlijke verantwoordelijkheid is, niet alleen van de HR-afdeling, maar van het hele bestuurskantoor, van schoolleiders en van medewerkers zelf. Een huisacademie is een van de instrumenten om een leercultuur op scholen te realiseren, waarin professionalisering en kwaliteitsvraagstukken worden verbonden en collectief leren en continue onderwijsverbetering vanzelfsprekend zijn. Deze verbinding en de samenwerking die dit vraagt, maakt het ontwikkelen van zo'n huisacademie complex. Het vraagt een gezamenlijke visie op de rol van de huisacademie in lerende organisaties die ook leidt tot andere verhoudingen. De vraag 'wie gaat over de ontwikkeling van medewerkers?' is cruciaal en vraagt een samenspel tussen de professionals zelf, schoolleiders en het stafbureau. Uit de gesprekken met de vier besturen bleek dat vooral de rol van schoolleiders onvoldoende expliciet was en dat de samenwerking tussen stafbureau en schoolleiders hierin essentieel is. BSM

BRONNEN

Donohoo, J., O'Leary, T., & Hattie, J. (2020). The design and validation of the enabling conditions for collective teacher efficacy scale (EC-CTES). *Journal of Professional Capital and Community*, 5(2), 147-166.
Kools, M. (2020). *Schools as Learning Organisations: the concept, its measurement and HR outcomes.* Dissertation. Erasmus Universiteit.
Schenke, W., Weijers, D., Bollen, I., & Elshof, D. (2019). *Huisacademies in kaart.* Kohnstamm Instituut.
Sims, S. et al (2025). *Effective teacher professional development: New theory and a meta-analytic test.* Review of Educational Research, 95(2), 213-254.
Van den Bergh, L., Van Buul, A., & Middelkoop-van Erp, A. (2024). *Effectieve teamprofessionalisering.* LBBO Beter begeleiden. https://www.fontys.nl/Download/LBBO-Effectieve-professionalisering-2024.htm