



<b>Werkveld</b> Onderwijs	<b>Datum</b> 27 oktober 2021	<b>Instemming/Advies GMR</b> I - 27 oktober 2021	<b>Vastgesteld CvB</b> 22 november 2021
------------------------------	---------------------------------	---	--

## 3.3 | Beleidsplan Professionalisering

Zonder jou geen verhaal





## Inhoudsopgave

---

### Voorwoord

### Inleiding

#### 1. Professionaliseren en professionaliseringsbeleid: Waarom eigenlijk?

- 1.1 Aanleiding: 'De leerkracht doet ertoe!'
  - 1.2 Beginsituatie: scholing en persoonlijke ontwikkeling
  - 1.3 Het 'waartoe'
  - 1.4 Kenmerken van professionaliteit
- 

#### 2. Professionaliseren en professionaliseringsbeleid: Hoe dan?

- 2.1 Uitgangspunten
  - 2.2 Integraliteit
  - 2.3 Professionalisering binnen de gesprekkencyclus
- 

#### 3. Professionaliseren en professionaliseringsbeleid: Wat doen we?

- 3.1 Inleiding
  - 3.2 Professionaliseringsactiviteiten
  - 3.3 Reflectie
  - 3.4 Operationalisering: suggesties en mogelijkheden
- 

#### 4. Gebruikte literatuur



---

## Voorwoord

Werken in het onderwijs is van groot belang. Leerkrachten voelen zich verantwoordelijk omdat ze belangrijk zijn voor kinderen en hun toekomst. Dat geldt ook voor onderwijsassistenten en directeuren. Andere medewerkers van Aves voelen zich verantwoordelijk door hen in hun kerntaak te ondersteunen. Samen proberen we 'elke dag een beetje beter' te worden!

Daarbij helpt het om dagelijks in de spiegel te kijken en jezelf de vragen te stellen: 'doe ik mijn werk goed?' 'Wat liet ik liggen?' 'Waar in schoot ik tekort?' 'Wat deed ik goed?', 'Wat gaf mij energie?' Deze reflectie is een vast onderdeel van het professioneel handelen. Een ander onderdeel is samenwerken met collega's om te komen tot het best denkbare onderwijs. Samen werken, samen ontwikkelen en reflecteren. Door zowel naar jezelf als naar elkaar te kijken, vergroot je het vertrouwen dat we hebben in onszelf en in ons team. Met deze aspecten werken we aan '*normatieve professionalisering*'. Stilstaan bij de vragen 'waarom werk ik in het onderwijs?'; 'Waar kan ik me nog in ontwikkelen?'; 'Doe ik de goede dingen?' is daarvoor wezenlijk. Hiermee neemt de werknemer zelf de verantwoordelijkheid voor de professionele ontwikkeling.

Naast de '*normatieve professionalisering*' kennen we ook de '*instrumentele professionalisering*'. Daarbij leren we omgaan met instrumenten, tools of gereedschappen die de kwaliteit van ons onderwijs verbeteren. Denk hierbij aan didactiek, klassenmanagement, gebruik maken van instructiemodellen en (nieuwe) werkvormen. Instrumenteel professionaliseren kunnen we individueel oppakken door te kiezen uit het rijke aanbod van cursussen en opleidingen via o.a. de Aves academie, maar ook teambreed, door samen met je collega's aan de slag te gaan met de ontwikkeling op schoolniveau. Het is daarbij wel van belang om een goede balans te ervaren tussen normatief en instrumenteel professionaliseren. Dit vraagt een goede planning en afstemming in het schoolteam.

Aves stimuleert ontwikkeling vanuit de kernwaarden: lef, passie en groei! Aves streeft naar competente medewerkers die gaan voor excellent onderwijs.



## Inleiding

Scholen en hun medewerkers leven in roerige tijden! Er zijn veel ontwikkelingen die bestaande zekerheden doen verdwijnen en die tegelijkertijd kans geven om andere keuzes te maken en kansen te grijpen. Denk bijvoorbeeld aan de alom gevoelde urgentie om het leren anders in te richten en te organiseren, de goede ideeën over het inhoudelijk toekomstbestendig maken van het onderwijs, maar ook het nijpende personeelstekort. Stichting Aves wil door het formuleren en uitvoeren van een modern professionaliseringsbeleid aan die ontwikkelingen beantwoorden. Ze wil de kwaliteit van het onderwijs op haar scholen blijven verhogen door al haar medewerkers, van ondersteuners tot en met het College van Bestuur, uit te nodigen zich te blijven ontwikkelen. Een leven lang te leren, passend bij het nieuwe hart. Daarmee wil de stichting, als goed werkgever, haar medewerkers als mens en als professional een perspectief op de langere termijn bieden, om hen nadrukkelijk aan zich binden.

Een goed professionaliseringsbeleid beantwoordt proactief aan ontwikkelingen en komt tegelijkertijd voort uit een sterk, eigen gedachtegoed met kernwaarden, principes en een maatschappelijke missie.

Het College van Bestuur heeft aan de projectgroep Professionalisering gevraagd vanuit deze ontwikkelingen en kenmerken een nieuw beleid te formuleren. In dit document staat dat beleid beschreven.

Het beleid 'Professionalisering' heeft als doel om de professionalisering van de Aves-medewerkers zo vorm te geven dat elke medewerker vanuit een proactieve en zelfverantwoordelijke houding de eigen professionele identiteit verder ontwikkelt. Dit beleidsdocument is opgebouwd volgens het 'gouden cirkel'-model. Dat betekent dat eerst wordt stil gestaan bij het waartoe van professionalisering. Aanleiding tot het nieuwe beleid en



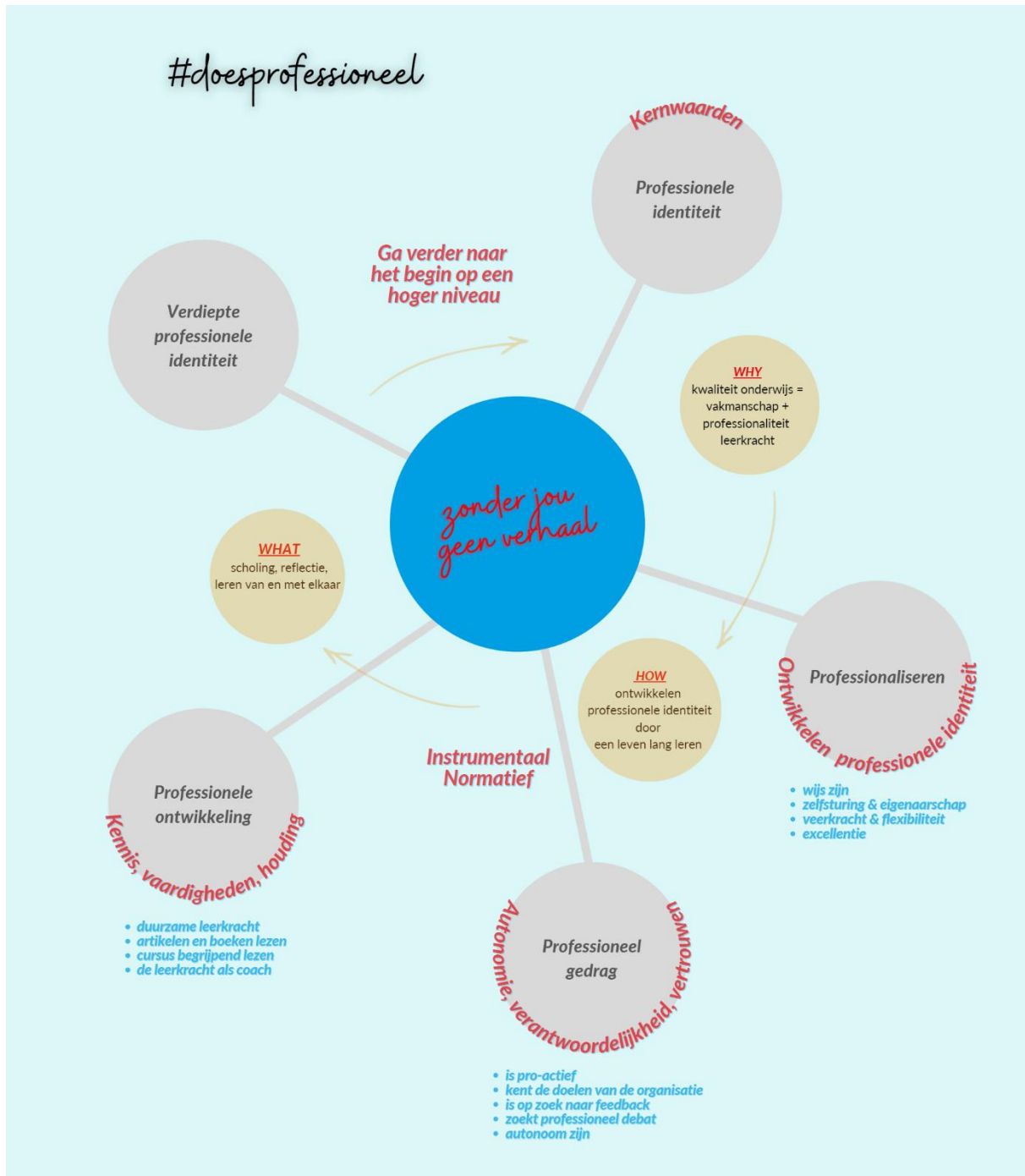
---

beginsituatie worden beschreven, om daarna te komen tot het doel van professionalisering en tot de definities ervan.

In Hoofdstuk 3 beschrijven we hoe we professionalisering willen vormgeven door de uitgangspunten van het nieuwe beleid te benoemen. Daarbij leggen we onder andere ook de nadruk op de integraliteit van het beleid, op de raakpunten ervan met andere beleidsdomeinen.

In het laatste hoofdstuk worden de activiteiten omschreven die we gaan vormgeven om te zorgen dat het doel en de uitgangspunten worden gerealiseerd. Wat merken medewerkers in de dagelijkse praktijk van het professionaliseringsbeleid.

Ter ondersteuning van de lezer wordt aan het einde van elk hoofdstuk via een infographic de essentie van dat hoofdstuk visueel gemaakt. Zo ontstaat de hierna weergegeven complete infographic, die de chronologie, het gedachtegoed en de kenmerken van het professionaliseringsbeleid op overzichtelijke manier weergeeft.



## 1. Professionaliseren en professionaliseringsbeleid: Waarom eigenlijk?

Why: We zijn ervan overtuigd dat de kwaliteit van het onderwijs wordt gedragen door de professionaliteit van de leerkracht.

### 1.1 Aanleiding: 'De leerkracht doet ertoe!'

De leerkracht is de doorslaggevende factor bij de kwaliteit van het onderwijs. Goed onderwijs wordt daarmee voor een groot deel bepaald door de kennis, vaardigheden en houding van de leerkracht. Tezamen vormen zij zijn/haar professionaliteit.

De opvattingen over professionalisering veranderen. Eigenaarschap en intrinsieke motivatie worden steeds belangrijker. De verantwoordelijkheid voor het functioneren van werknemers komt steeds meer bij henzelf te liggen. De menselijke behoeften aan autonomie, verantwoordelijkheid en toegekend vertrouwen, in dit geval met betrekking tot het functioneren in het werk, komt centraler te staan. De plaats van de systemen die worden gehanteerd ter controle en verantwoording wordt anders.

Deze ontwikkelingen leiden ook tot nieuwe inzichten met betrekking tot de weg naar professionaliteit: de professionalisering. Professionalisering heeft als hoofddoel: meer professional worden. 'Professional zijn' is, in de nieuwe optiek, voor iedere medewerker het belangrijkste te behalen doel van professionalisering.

### 1.2 Beginsituatie: scholing en persoonlijke ontwikkeling

Op het gebied van de professionele ontwikkeling van de medewerkers bestaat sinds enkele jaren de zogenaamde 'Aves Academie', waarin een breed scholingsaanbod is georganiseerd. Het hiervoor beschikbare budget is groot en er wordt door de medewerkers en scholen ruim gebruik van gemaakt.

Daarnaast wordt vanuit het Aves-kwaliteitsbeleid een werkwijze gehanteerd, die zorgt voor een systematische ontwikkeling van de medewerkers. Het hanteren van een gesprekkencyclus is de basis hiervan.

Naast het aanbod in de Aves Academie en het ontwikkelen in de persoonlijke leerroutes worden op stichtingsniveau in toenemende mate leeractiviteiten georganiseerd waarbij professionals elkaar ontmoeten, zoals studiedagen, intervisiebijeenkomsten en 'in company'-trainingen. Bij deze activiteiten ligt de nadruk tot nu toe op het 'erbij leren', het verwerven van kennis en vaardigheden gericht op het verbeteren van de dagelijkse praktijk.

Een klein percentage leerkrachten kiest voor andersoortige opleidingen (bijv. masteropleidingen), die hen in aanraking brengen met een dieper niveau van leren,

ontwikkelen en veranderen. Dit verdiepende leren daagt lerende professionals uit tot het beantwoorden van het 'waarom' en het 'waartoe' van hun dagelijkse instrumentele handelen.

### 1.3 Het 'waartoe'

Aves wil doorlopend verbeteren en een structurele en blijvende vernieuwing realiseren met betrekking tot de beroepsontwikkeling van de medewerker. Om recht te doen aan het onderwijs van morgen wordt van medewerkers verwacht dat ze

- daar proactief op inspelen;
- andere kenmerken en vaardigheden ontwikkelen bij zichzelf, gericht op de nieuwe situatie, die we nog niet kennen;
- een professionele identiteit ontwikkelen, gericht op een leven lang leren.

Kortom, van medewerkers wordt verwacht dat ze een eigen, volwaardige en adequate professionele identiteit ontwikkelen. Die opdracht vraagt om een nieuwe kijk op en een andere aanpak van professionalisering.

Professional zijn is een keuze. Een manier van in het werk en in je vak staan.

Professionaliseren betekent vanuit professionele nieuwsgierigheid een leven lang leren: meer professional worden. Het spanningsveld tussen theorie en praktijk is de echte uitdaging van professioneel werken. Dit vraagt de bereidheid om met plezier te blijven leren en steeds nieuwe routines te ontwikkelen.

Met een proactieve en verantwoordelijke mindset en het juiste gereedschap werken Aves-werknemers in verbinding met elkaar aan de school van morgen. Ze werken aan het verhogen van de onderwijskwaliteit die de scholen aan leerlingen bieden. Vanuit vertrouwen en de wil het goede te doen, nemen de medewerkers hun professionele verantwoordelijkheid.

### 1.4 Kenmerken van professionaliteit

Ook in de professionalisering wil Aves vormgeven aan de vijf kernwaarden van de stichting: verbinden, vertrouwen, lef, passie en groei.

Wie de literatuur erop na slaat komt bij professional zijn en bij professionele identiteit steeds de onderstaande elementen weer tegen (*Matthieu Weggeman, Leidinggeven aan professionals, niet doen! 2012*). Professionele identiteit betekent vooral: je vak beheersen, jezelf ontwikkelen, zelfdiscipline, weten waar je voor staat, je weg bepalen in de organisatie en omgaan met opvattingen van anderen over je vak. Zo'n identiteit is dus veel meer dan een instrumentele toerusting. Het is met name een houding. Het gaat om een autonome, (pro)actieve houding ten opzichte van het eigen beroep en werk.



Enkele richtinggevende kenmerken van de onderwijsprofessional zijn:

- Commitment (verbondenheid) aan het welzijn van leerlingen en ouders.
- Verbondenheid aan de maatschappelijke opdracht en aan het vak.
- Handelen vanuit eigen professionele en persoonlijke waarden en overtuigingen en een wens tot betrokkenheid bij besluiten met betrekking tot de inrichting en ontwikkeling van het vak en het werk.
- In staat zijn om op integere manier beslissingen te nemen, vanuit eigen ethiek en op basis van de gezamenlijke standaarden en doelen.
- Een samenhangend geheel aan theoretische en specialistische kennis hebben, gericht op groei, bijvoorbeeld met betrekking tot het verbeteren van doelen en standaarden, met een specialistische set van vaardigheden en gedragingen, passend bij het beroep
- Een georganiseerde aanpak hanteren voor het leren van ervaringen, inclusief een behoefte aan experimenteren en uitproberen, op eigen initiatief en samen met anderen in een professioneel debat.
- Nieuwsgierig zijn naar feedback.
- Behoeftte hebben aan de ontwikkeling van een collectieve professionele gemeenschap, binnen en buiten het eigen schoolteam, vanuit een gevoelde eigen verantwoordelijkheid.



---

## 2. Professionaliseren en professionaliseringsbeleid: Hoe dan?

How: Medewerkers zijn gemotiveerd om blijvend in hun professionele ontwikkeling te investeren.

### 2.1 Uitgangspunten

Aves-medewerkers werken bewust, actief, gemotiveerd en onder goede voorwaarden aan hun eigen professionaliteit. Die professionaliteit bestaat uit een 'normatieve' en een 'instrumentele' component. Normatief wil zeggen: gericht op de ontwikkeling van de totale mens. Normatieve professionalisering is het vormen of transformeren van de persoonlijke normen, waarden, overtuigingen en houding. Dit betekent dat de ontwikkeling van een leerkracht de ontwikkeling van zijn persoon als geheel moet omvatten, als mens en als professional. Deze twee dimensies in een persoon versterken elkaar. Immers: "Bewust onderwijs je wat je weet, onbewust onderwijs je wie je bent!"

Instrumentele professionalisering heeft betrekking op de set van vakspecifieke vaardigheden en kennis. Zaken als het directe instructiemodel, goed rekenonderwijs en omgaan met pesten horen ertoe.

In hoofdstuk 2 hebben we gezien dat professionaliteit in het onderwijs vooral een normatieve zaak is. Werken in het onderwijs betekent voor medewerkers dat ze veel van hun eigen persoonlijke waarden en overtuigingen inzetten in hun dagelijkse werk: het begeleiden en opvoeden van jonge mensen in hun totale ontwikkeling. De scheiding tussen de medewerker als mens en als professional is in die taak veelal dun, waarmee ook de intensiteit van het beroep (deels) is verklaard. Onderwijsprofessionals zijn op persoonlijk niveau betrokken bij hun onderwijstaak. Normatieve professionalisering leidt tot persoonlijke ontwikkeling en de uiting ervan in gedrag in het werk. Deze twee dimensies in een persoon versterken elkaar. Professionalisering is voor de Aves-medewerker daarom gericht op zowel instrumentele toerusting als op de persoonlijke vorming.

Een sterke professionele identiteit gaat over 'zelfconcepten': waar zit je passie, wat wil je als mens en in je vak. Het kent vier kwaliteiten, die met elkaar verweven zijn:

- Zelfsturing en eigenaarschap: het in staat zijn een eigen koers te kiezen, rekening houdend met organisatie, vak en persoonlijk perspectief.
- Veerkracht en flexibiliteit: het kunnen omgaan met veranderingen en ontwikkelingen, zonder jezelf kwijt te raken.
- Wijsheid: de rust om vanuit een helder onderscheid tussen jouw eigenheid en die van de ander, toegevoegde waarde te leveren.

- Excellentie: gedrevenheid en leergierigheid om het maximale uit jezelf en de uitoefening van je vak te halen.

De manier waarop de medewerker werkt aan zijn professionalisering wordt bepaald door zijn professionele identiteit. Dit komt tot uitdrukking in bepalende gedragskenmerken (Ruimte voor de leraar; *Broos, F. en Korte, E. 2007 Deventer*)

- proactief zijn
- autonoom zijn
- het hebben en geven van vertrouwen
- het waarmaken van de eigen verantwoordelijkheid
- op zichzelf kunnen reflecteren
- op zoek zijn naar feedback
- op zoek zijn naar een professioneel debat over de eigen ontwikkeling
- jezelf kunnen verbinden met de doelen van de stichting en de school
- jezelf laten inspireren en anderen inspireren
- open staan voor vernieuwingen en veranderingen
- leren van anderen

Professionele kennis ontwikkelt zich door informatief leren en door het transformatief leren. De toename van kennis (het informatieve leren) is bij het meer professional worden ondergeschikt aan het transformatieve leren.

De basis van professionele groei is het transformatieve leren. Dat is het leren vanuit je eigen geschiedenis. Het heeft betrekking op het vervangen van oude, niet meer toereikende, manieren van kijken. Die worden vervangen door nieuwe, bredere en betere perspectieven, waardoor je gedrag kan veranderen en succesvoller kan worden. Het draagt bij aan de normatieve ontwikkeling van de professional. Verdere kenmerken zijn het creëren van een continu en flexibel referentiekader, vooral in een leerproces samen met anderen.

Bij informatief leren is kenmerkend dat het bestaande referentiekader juist blijft bestaan en wordt aangevuld en verstevigd met nieuwe kennis. Dit kan samen met anderen, maar ook heel goed individueel plaatsvinden. Het draagt bij aan de instrumentele ontwikkeling van de medewerker.

<b>Normatief leren</b>	<b>Instrumenteel leren</b>
De ontwikkeling van professionele identiteit	De ontwikkeling van vaardigheden
<b>Transformatief leren</b>	<b>Informatief leren</b>
Het vervangen van oude, niet meer toereikende, manieren van kijken door nieuwe, bredere en betere manieren, waardoor je gedrag succesvoller wordt	Toename van kennis door middel van het tot je nemen van informatie

*Tabel: Overzicht van diverse vormen van leren t.b.v. professionalisering*

Aves zet met haar professionaliseringsbeleid in op de totale ontwikkeling van haar medewerkers. Aves gelooft dat normatieve professionalisering leidt tot de ontwikkeling van professionele identiteit. Die professionele identiteit is weer van grote invloed op de instrumentele professionalisering van de medewerker.

De individuele persoonskenmerken en houdingsaspecten bepalen de keuzes die worden gemaakt. Met welke bedoeling, met welke intensiteit, op welke manier en in welk tempo verwerft de medewerker kennis, vaardigheden en expertise om het beroep beter te kunnen uitoefenen?

De kernwaarden verbinden, vertrouwen, lef, passie en groei krijgen een expliciete plaats in het professionaliseringsproces door ze doelbewust tot uiting te laten komen in de diverse professionaliseringsactiviteiten.

Aves laat haar medewerkers leren en ontwikkelen vanuit de principes autonomie, verantwoordelijkheid en toegekend vertrouwen. Dit betekent dat in de keuze van professionalisering veel initiatief en eigenaarschap bij de medewerkers zelf ligt. Hiermee kan op goede manier aangesloten worden bij de individuele, persoonlijke ontwikkelingsbehoeften van elke medewerker.

Aves-medewerkers krijgen de gelegenheid om mee te denken over de inrichting van de vorming en scholing op stichtingsniveau en over de evaluatie ervan. Daarvoor is een permanente werkgroep actief waarin leerkrachten en directeuren in een frequent wisselende samenstelling meepraten. De werkgroep kan aansluiten bij de waarden die door de medewerkers voor hun ontwikkeling als belangrijk zijn aangeduid:

- het 'waartoe' is het gewenste vakmanschap: het hebben van kennis en expertise
- het 'hoe' is groeien vanuit autonomie: leren vanuit eigenaarschap en verantwoordelijkheid
- het 'wat' is leren door reflectie, scholing en leren van en met elkaar

---

Alle genoemde uitgangspunten, die leidend zijn voor het professionaliseringsbeleid op stichtingsniveau, zijn ook richtinggevend voor dat beleid op schoolniveau. Dat betekent dat individuele scholen deze uitgangspunten hanteren bij het vormgeven van de eigen ontwikkeling en bij het ontwikkelen van haar teamleden.

## 2.2 Integraliteit

De genoemde richting en uitgangspunten komen voort uit het vernieuwde algemene kwaliteitsbeleid van Aves, dat streeft naar een blijvende en structurele kwaliteitsontwikkeling, gericht op toekomstbestendig onderwijs. Het strategisch beleid vanuit het Nieuwe Hart en de daaruit voortvloeiende strategische doelen zijn daarbij bepalend voor de richting en de inrichting van kwaliteitsbeleid en alle andere beleidsdomeinen, zoals onderwijs, personeel, organisatie en financieel en materieel beleid.

Het professionaliseringsbeleid kent dus ook talrijke raakvlakken met al die domeinen. Daarmee wordt het professionaliseringsbeleid van een goede basis voorzien en inhoudelijk versterkt. Andersom geldt, dat door een optimale professionele houding en identiteit de medewerkers van Aves kunnen zorgen voor goede resultaten bij de uitvoering van de andere beleidsdomeinen.

## 2.3 Professionalisering binnen de gesprekkencyclus

De gesprekkencyclus van Aves faciliteert de professionele ontwikkeling van haar medewerkers en is gericht op innovatie en vormgeving van de professionele identiteit. De medewerkers nemen autonomie in hun werk binnen de kaders van de (school)organisatie. De medewerkers zijn eigenaar van hun eigen leerproces. Zij voeren zelf de regie met betrekking tot het behalen van ontwikkelings- en prestatiedoelen. Aves zet haar medewerkers met deze uitgangspunten in hun eigen kracht. Professionalisering is in de gesprekkencyclus een vorm van in de spiegel kijken en beoordelen of je bekwaam bent op een bepaald terrein of dat je jezelf op dit terrein wilt ontwikkelen. Als medewerker van Aves ben je daarbij bereid om verantwoording af te leggen over de keuzes die jij maakt als professional om bewust bekwaam te worden.



---

### 3. Professionaliseren en professionaliseringsbeleid: Wat doen we?

What: Wij bieden mogelijkheden tot reflectie, scholing en leren van en met elkaar.

#### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk vertalen we de doelen en uitgangspunten van het professionaliseringsbeleid in concrete activiteiten. We onderscheiden reflectie, leren van en met elkaar en scholing. Deze activiteiten zijn gericht op het ontwikkelen van de professionele identiteit. Medewerkers worden hiermee uitgedaagd om vanuit een proactieve houding hun professionalisering ter hand te nemen, in de eerste plaats gericht op een normatieve en transformatieve ontwikkeling.

Elke medewerker moet vanuit zelfvertrouwen weten dat hij 'goed genoeg' is om bij onze stichting te horen, maar dat een professionele houding betekent dat 'goed genoeg' niet goed genoeg is. Als medewerker ben je, vanuit de centrale organisatiedoelen, steeds bezig met je eigen ontwikkeling en weet je dat je moet blijven groeien.

*Het credo luidt: 'Blijf professional, word professioneler!'*

#### 3.2 Professionaliseringsactiviteiten

Aan de drie soorten leeractiviteiten wordt inhoud gegeven volgens de onderstaande omschrijvingen.

#### 3.3 Reflectie

De belangrijkste leeractiviteit is het reflecteren door de medewerkers. Reflectie op het vormgeven en invullen van het proces van dagelijks handelen. Doe ik de dingen die ik doe goed en hoe weet ik dat? Daarnaast reflectie m.b.t. onderwijsontwikkelingen en onderwijscultuur. Reflectie gaat altijd over jezelf in je werk en in de wereld.

Medewerkers kunnen worden aangezet tot reflectie door het hanteren van structuren. De genoemde gesprekkencyclus is zo'n structuur. Andere voorbeelden van structuren zijn het structureel hanteren van 360 graden-feedback en het inzetten van een 'vorderingenladder' als middel om de reflectie op gang te brengen en te houden. Naast de gesprekkencyclus zijn leeractiviteiten als collegiale consultatie, coaching door beeldcoaches, intervisie in een netwerk en het werken met Iris-connect geschikt om het ontwikkelen binnen het eigen werk tot een natuurlijk en continu proces te maken.

Door het bijeenbrengen van doordachte ervaringen wordt een 'eigen verhaal' van de medewerker gecreëerd. Binnen dat verhaal past een eigen urgentiebesef, een gevoelde noodzaak om jezelf te ontwikkelen binnen het gezamenlijke verhaal van Aves.

De verhouding tussen het eigen verhaal en dat van Aves leidt tot een professionele dialoog over de eigen professionele identiteit en tot ontwikkelvragen. Zo ontstaat eigenaarschap van de medewerker m.b.t. die eigen ontwikkeling.

De professionele dialoog gaat natuurlijk ook over de omgeving van de medewerker: welke actuele ontwikkelingen zijn er, hoe zit de teamcultuur in elkaar, hoe gaan we om met de richtlijnen vanuit de organisatie, enzovoort. Deze dialoog verdient het om er de tijd voor te nemen zodat er vanuit wederzijdse empathie kan worden aangesloten bij elkaars verhaal.

#### *Leren van en met elkaar*

Leren en ontwikkelen zijn sociaal bepaalde activiteiten. Het gebeurt vooral en het meest effectief wanneer mensen samen aan het leren zijn, van en met elkaar. Hierbij is het van belang dat de professionals eigen keuzes mogen en kunnen maken, rekening houdend met de organisatie, het vak en de persoonlijke talentontwikkeling.

Deze leeractiviteiten kunnen op stichtings- en schoolniveau plaatsvinden. Voorbeelden hiervan zijn beschreven in paragraaf 4.3.2

#### *Scholing*

Zoals in 4.2.2 beschreven zijn leren en ontwikkelen sociaal bepaalde activiteiten. Teamleren via scholing verdient bij Aves vanuit dat perspectief voorrang op het individuele leren, ook omdat het geleerde bijna altijd vooral op schoolniveau en in teamverband ten nutte kan worden gemaakt.

Het scholingsaanbod van Aves is zowel vraag- als aanbod gestuurd. De Aves Academie sluit hierbij aan en is richtinggevend met betrekking tot de doelen en uitgangspunten van de professionalisering. Er wordt een aanbod gecreëerd dat tegelijkertijd is afgestemd op team- en individueel leren en op de normatieve en instrumentele ontwikkeling van de medewerkers. Hierop wordt actief gestuurd bij aanbieders. Uitgangspunt is dat de scholingsvraag vanuit medewerkers komt.



---

### 3.4 Operationalisering: suggesties en mogelijkheden

Om de bovenstaande drie leeractiviteiten te realiseren worden werkwijzen georganiseerd, die soms aan instrumenten zijn gerelateerd.

#### *Reflectie*

De reflectie op het eigen functioneren en leren vindt voornamelijk plaats in de driejarige gesprekkencyclus voor elke medewerker. De persoonsgebonden elementen en de (zelf)reflectie daarop worden in ontwikkelgesprekken en in een portfolio/presentatie vastgelegd, waarbij wordt gewerkt met 360 graden-feedback aan de hand van reflectievragen. Voorbeelden hiervan zijn:

- Hoe zou je mij omschrijven in drie woorden?
- Wat moet ik zeker continueren om mijzelf nog succesvoller te maken?
- Wat moet ik starten om mijn talenten optimaal te benutten?
- Wat moet ik per direct stoppen om mijzelf te kunnen laten groeien?

#### *Leren van en met elkaar*

Het leren van en met elkaar krijgt op schoolniveau vorm bij het teamleren, waarbij medewerkers in een teamscholing gezamenlijk leren over een onderwerp en daarbij elkaar ondersteunen met kennis en vaardigheden.

Ook vindt samen leren plaats door middel van peer-learning, bijvoorbeeld door het gebruik van methodieken zoals Lesson Study, waarbij medewerkers in tweetallen via een vaste structuur leeractiviteiten inrichten. Het voorbereiden, uitvoeren en observeren en nabespreken van lessen is daarvan een sterk voorbeeld.

Natuurlijk kan er ook leren plaatsvinden tussen medewerkers van verschillende scholen, bijvoorbeeld door middel van intervisiebijeenkomsten. Ook kunnen er leernetwerken worden ingericht. Netwerken van 'bouwen', reken- of taalcoördinatoren, IB-ers en expert-leerkrachten zijn daarvan voorbeelden. Ook worden Professionele Leergemeenschappen, Leer- of Ontwikkelteams samengesteld, waarbij medewerkers op basis van belangstelling gezamenlijk werken aan de ontwikkeling van een inhoudelijk onderwerp.

#### *Scholing*

Individuele scholing wordt in eerste instantie vormgegeven door middel van het aanbod in de Aves Academie. Dit aanbod komt voort vanuit de gekozen beleidsmatige uitgangspunten.

Daarnaast is er, in de Academiemanager, nadrukkelijk ruimte voor een persoonlijke invulling van de scholingswensen. Hierbij kan de medewerker vanuit een proactieve houding het eigen scholingsaanbod creëren, dat wordt gerelateerd aan de gedeelde uitgangspunten. Scholingsaanbod wordt ook gecreëerd door het benutten van intern aanwezige expertise via het principe van peer-learning. Hierbij verzorgen expert-leerkrachten workshops voor collega's op school- en stichtingsniveau.



#### 4. Gebruikte literatuur

Kenmerken van professionaliteit 'Ruimte voor de leraar' (2007, Broos en Korte)

Kenmerken van professionaliteit Onderwijsraad "Leraar zijn" (7 maart 2013):

Kenmerken van professionaliteit 'De lerende leraar' (Vermeulen, Klaijns en Martens, 2011).

Kenmerken van professionaliteit in: Binnenste Buiten, (Manon Ruijters, Gerritjan van Luin, Freerk Wortelboer e.a. (2019):

Kenmerken van professionaliteit in:

Leiding geven aan professionals, niet doen! (Matthieu Weggeman, 2012)

Kenmerken van Eigenaarschap in:

Eigenaarschap, (Frans Wijngaarden, 2016)

Hogeschool Domstad: Lectoraat normatieve professionalisering

<https://www.hu.nl/onderzoek/normatieve-professionalisering>