



# MEESTERSCHAP 2020

De toekomst meester met Strategische personeelsplanning

**Toon Geluk**

directeur-bestuurder  
SPO De Liemers  
april 2014

## INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD.....	3
SAMENVATTING .....	4
1 PERSOONLIJKE OPMAAT.....	5
2 INSPIRATIE IS MOTIVATIE .....	6
2.1 Oude meesters? .....	6
2.2 Jonge meesters.....	6
2.3 De weg naar meesterschap .....	7
2.4 De tijd verandert het onderwijs .....	9
3 PERSOONLIJK MEESTERSCHAP .....	10
3.1 Center of Expertise Persoonlijk Meesterschap .....	10
3.2 Beroepsprofiel van de leerkracht volgens de HAN .....	11
3.2.1 Startbekwaam in talentontwikkeling .....	11
3.2.2 Kritisch open naar gepersonaliseerd leren en nieuwe technologie .....	11
3.2.3 Leerlingen stimuleren tot leren en leren leren .....	12
3.2.4 Zelf blijven leren – in interactie met de professionele leergemeenschap .....	12
4 STRATEGISCHE ONTWIKKELINGEN .....	13
4.1 Strategisch beleid .....	13
4.2 Strategische personeelsplanning .....	13
SAMENVATTING VAN DE ENQUÊTE .....	15
BIJLAGE 1 .....	16
BIJLAGE 2 .....	17
BIJLAGE 3 .....	18

## VOORWOORD

Beste collega's,

De komst van passend onderwijs, werkdruk, vergrijzing en ontgroening, krimp, een nieuwe cao po: allemaal ontwikkelingen die om actie vragen. Om een nieuwe benadering van ons personeelsbeleid.

Tijdens de personeelsdag van 25 maart 2014 hebben Rick Nillesen en Tanja Groenewegen (Randstad Consultancy) met ons nagedacht over een aantal toekomstgerichte vragen betreffende het beroep van leerkracht in het primair onderwijs. Met de kernvraag: wat kan ik doen om ook in de toekomst 'meester' te blijven?

Met hun ondersteuning gaat de stichting komende periode in beeld brengen hoe het personeelsbestand er uitziet: niet alleen formatietechnisch of statistisch, maar ook – vooral – kwalitatief. Zijn we opgewassen tegen de verwachtingen en eisen die de maatschappij stelt? Zijn onze kennis en vaardigheden toekomstproof? Deze beelden komen tot stand in dialoog met jullie.

In dit essay probeer ik de context te schetsen van dit proces. Een context die aan verandering onderhevig is en waarin wij als professionals ons bewegen. Dat vraagt visie en vakmanschap enerzijds en een groot aanpassingsvermogen anderzijds. Er zullen vragen langskomen als: *wie ben ik, wat beweegt mij, ben ik de juiste persoon op de juiste plaats?* zullen allemaal langskomen.

Komende tijd zullen Rick en Tanja hun input geven aan de werkgroep personeel voor afstemming en reflectie. Er zal veel nagedacht worden en er zullen gesprekken gevoerd worden: *waar sta je nu en waar sta je in 2017 – 2020? Wat is jouw eigen beroepsbeeld? Wat zijn je talenten? Wat wil je ontwikkelen?*

Maar ook zullen vragen gesteld worden in de trant van: ben jij de leerkracht / directeur / onderwijs-assistent / stafmedewerker etc. van de toekomst die het verschil gaat maken? Als het antwoord positief is, wat kan de stichting dan voor jou betekenen? En als het antwoord daarop negatief is: wat ga je de rest van je werkzame leven doen?

Indringende vragen, inspirerende vragen. Bij de beantwoording daarvan willen we jullie graag ten volle ondersteunen!

We houden jullie op de hoogte.

Met vriendelijke groet,

Toon Geluk

## SAMENVATTING

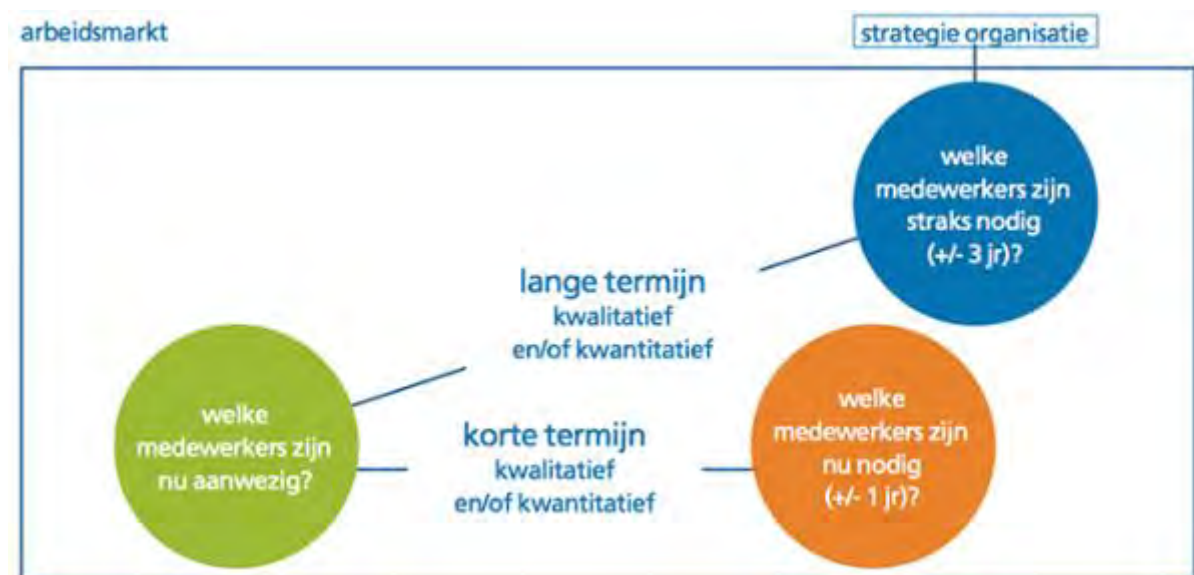
Dit document is geschreven bij de start van een proces onder de titel Strategische Personeelsplanning. Het is ingebed in de professionele cultuur die SPO De Liemers voorstaat en het bouwt voort op het in 2010 ingezette personeelsbeleid Professionals met Passie.

Hoofdstuk 1: Als opmaat is het verhaal gebruikt dat ik presenteerde bij de opening van de Personeelsdag 2014 in 's-Heerenberg. Uitgaande van persoonlijke passie in de vrije tijd die hopelijk ook positieve gevolgen heeft voor de passie voor onderwijs.

In hoofdstuk 2 wordt gesteld dat motivatie vaak geïnspireerd wordt door jonge of oude 'meesters' die iets in gang gezet hebben met grote gevolgen.

Hoofdstuk 3 geeft een inkijkje in de visies van Pabo Iselinge en HAN Pabo: persoonlijk meesterschap volgens het Center of Expertise Persoonlijk Meesterschap en een conceptprofiel van de leerkracht van de toekomst.

Hoofdstuk 4 schetst de strategische ontwikkelingen voor de komende periode: een nieuw strategisch beleidsplan en de bovengenoemde strategische personeelsplanning.



Tot slot is in de bijlagen de oogst weergegeven van de introductieworkshop tijdens onze personeelsdag.

Via de nieuwsbrieven en teambijeenkomsten houden we jullie op de hoogte.

## 1 PERSOONLIJKE OPMAAT

Meesterschap 2020 is het thema waar SPO De Liemers komende jaren invulling aan wil geven. Meesterschap wordt vaak geassocieerd met de reclamecampagne van een bekende bierbrouwer. En met oude ambachten. Ik zie bij het woord Meesterschap vaklieden voor me: vioolbouwers, schrijnwerkers, schilders en musici.

Mijn persoonlijke ervaring met meesterschap speelde zich af naast mijn werk. Vanuit muzikale interesse en dankzij een positieve stimulans van huis uit ben ik mij gaan bekwamen in orgelspel. Niet meer een voor de hand liggende hobby. Maar van kinds af aan ben ik gebiologeerd door dit historische instrument.

In Gorinchem had ik als tiener les op de plaatselijke muziekschool, waar men mij de beginselen van het orgelspel bijbracht. In diezelfde plaats stond de Grote Kerk op de Markt met een historisch en majestueus orgel (voor de kenners: een Bätz/Witte). Het dateert van 1853, met daarin onderdelen uit 1761. Fascinerend. Daar wilde ik ook op spelen!



Ik schreef een brief aan de hoofdorganist, Jan Bonefaas. In antwoord daarop nodigde hij me uit om te komen laten zien wat ik kon. Dat voldeed blijkbaar aan zijn verwachtingen want ik mocht bij deze meester leerling worden. En dat gedurende tien jaar! In die tijd heb ik dikwijls overwogen om naar het conservatorium te gaan. Maar ik wilde muziek liever als hobby houden!



Uren zat ik achter de klavieren en probeerde werkelijk alles uit wat maar mogelijk was. Tussentijds werd er thuis fanatiek gestudeerd: eerst de eenvoudige werken (letterlijk onder de titel Oude Meesters), daarna die voor gevorderden en tot slot het echte werk: J.S. Bach, Alfred Hollins, Henri Purcell, G.F. Händel, Max Reger etc. En niet te vergeten: improvisatie. Wat was ik trots toen ik eens na een orgelbespeling de trap af kwam en iemand mij complimenteerde met de woorden: *ik dacht dat Bonefaas speelde!* Ik was niet alleen zijn leerling; ik had mij kennelijk ook een deel van zijn meesterschap eigen gemaakt.

Deze persoonlijke ervaring wil ik delen omdat ik denk dat je zo ook met je beroep om kunt gaan. Na het behalen van je diploma ben je wel startbekwaam (gezel), maar zeker nog niet vakbekwaam (meester). Dat vraagt tijd en inspanning: om het bespelen van een muziekinstrument op een behoorlijk niveau waar te kunnen maken, moet er eindeloos gestudeerd worden. Vingeroefeningen, toonladders: het saaie werk. Maar zonder discipline geen meesterschap.

Voorbeeld: Solfège van C.Ph.E. Bach (een zoon van ...) heb ik wel honderd keer geoefend en nog kan ik het niet in dit tempo: <http://www.youtube.com/watch?v=kC1HoXzUgC0&list=PL7646CFFCE24E1561> Maar ik blijf het proberen. Eens zal het lukken!

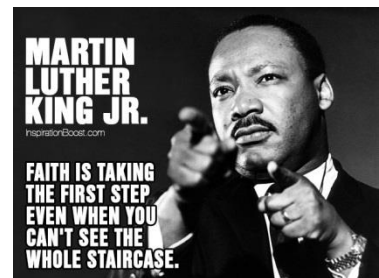
Als je op deze manier in je werk staat, wordt je werk je hobby. En hoef je nooit meer te werken ...

## 2 INSPIRATIE IS MOTIVATIE

### 2.1 Oude meesters?

Iedereen heeft wel een hobby. En haalt in zijn vrije tijd energie uit sport, techniek, beeldhouwen, schilderen, koken e.d. Fantastisch om je te verliezen in iets wat je leuk vindt. Soms worden kosten noch moeite bespaard om alles te weten te komen over die hobby. Beurzen worden afgelopen, cursussen gevolgd, tijdschriften bestudeerd. Het kan niet op. Alles willen we weten over de ins en outs van onze tijdsbesteding. Liefst willen we uitblinken. Het mooi is als we anderen mee krijgen in onze beweging, anderen kunnen enthousiasmeren. Als het vuur in onszelf brandt kunnen we het ook in anderen ontsteken.

Zelf haalde ik veel inspiratie uit de groten der aarde waaronder Martin Luther King: [http://nl.wikipedia.org/wiki/I\\_Have\\_a\\_Dream\\_\(Martin\\_Luther\\_King\)](http://nl.wikipedia.org/wiki/I_Have_a_Dream_(Martin_Luther_King)). Maar met iemand met zo'n hoge status kan ik mij natuurlijk niet meten. Wel kan ik er inspiratie uit halen.



Wat maakt hen nu zo bijzonder? Waarom hebben zij zoveel zeggingskracht? Martin Luther King, Moeder Theresa, Nelson Mandela en anderen hadden iets gemeen: zij hebben enorme pijn geleden. Zij hebben geleden onder armoede, gevangenschap, moordaanslagen en hebben het kwaad overwonnen.

Dat geeft hun zoveel innerlijke kracht. Daarom hebben zij zo'n enorme zeggingskracht. Zij droomden van een betere wereld. Een wereld waarin geen honger meer is, een wereld waarin mensen - ongeacht hun achtergrond - gelijk behandeld zouden worden, een wereld waarin kinderen gewoon naar school mogen.

Mogelijk is de redenering: ik zie geen talenten bij mezelf. Ik heb geen bijzondere hobby's of wat dan ook. Dan helpt het volgende citaat van de filosoof Francis Schaeffer wellicht: *Er is geen groter kunstwerk dan het leven van een mens (...). Je kunt de begaafdheid missen om te schrijven, te schilderen of te componeren, maar iedereen heeft de gave om in zijn eigen leven creatief te zijn. In deze zin zijn wij allen geroepen om een kunstenaar te zijn en vorm te geven aan ons leven, als iets echts en moois (...).*<sup>1</sup>

### 2.2 Jonge meesters

Meesterschap is niet alleen voorbehouden aan 'oude' meesters. Wie goed oplet, ziet het overal om zich heen: mensen die zich druk maken om onrecht; mensen die vanuit foute keuzes uit het verleden lessen hebben getrokken voor de toekomst; mensen die zich storten op de sport, muziek, kunst en alleen maar gaan voor goud! Van deze 'jonge meesters' kunnen we veel leren. Als je om je heen kijkt liggen de voorbeelden voor het oprapen.

- 1) Meester Toshiro Kanamori. Elk onderwijsmens zou de film *Japanse Levenslessen* moeten zien. Via



Youtube kom je al een heel eind:

<http://www.youtube.com/watch?v=umOHxEy1qig>

Wat deze senior leerkracht laat zien is compassie, empathie, leiderschap, sturing, verbinding. Ook al is het in een andere cultuur, de boodschap is helder: jij bent uniek en ik heb het beste met je voor. Samen zoeken we naar de beste weg voor jou!

<sup>1</sup> Donders, P. (1998). *Creatieve Levensplanning*. Gideon, Hoornaar.

- 2) Meer recent is de moedige toespraak van het Pakistaanse meisje Malala Yousafzai waarin zij opkomt voor het recht op onderwijs aan meisjes in islamitische landen. Onvoorstelbaar wat een kracht een meisje van 16 kan uitstralen. <http://www.youtube.com/watch?v=8FJbUvGeJg>.
- 3) Rudi Westendorp, hoogleraar ouderengeneeskunde, schrijver van het boek *Oud worden zonder het te zijn*. In een interview wordt hem gevraagd naar zijn drijfveren. En hij zegt: *Ik ben dokter geworden - zo voel ik mij nog steeds, ook al zie ik de laatste tijd geen patiënten meer - maar het moest méér zijn dan dat. Ik wilde iets neerzetten, school maken, een afdruk achterlaten. Niet om te laten zien hoe goed ik ben, nee voor mezelf, om zinvol bezig te zijn. Het is natuurlijk altijd leuk om succes te hebben, maar ik hoef niet eindeloos gelauwerd te worden. Ik trek nu door het land, maar zie het als een professionele opdracht, als topsport zo je wilt. Ik wil een hoge prestatie neerzetten, een prestatie van algemeen nut.*<sup>2</sup>
- 4) Anita Witzier (iemand die waarschijnlijk meer bekendheid geniet) heeft in het verleden een kantoorbaan gehad. In een gesprek met Jacobine Geel<sup>3</sup> geeft ze antwoord op de vraag wat ze met haar talenten heeft gedaan: *Waar ben ik op mijn plek? Waar kom ik tot mijn recht? Dat is een zoektocht die iedereen moet aangaan. In mijn jeugd werd mij voorgehouden dat je moet doen wat in je mogelijkheden ligt. Je hebt immers verantwoordelijkheden in de maatschappij. Ik geef dat mijn kinderen ook mee. Het maakt niet uit wat ze doen, als ze maar vol overgave hun talenten inzetten. Dat geeft voldoening. Ik heb er vroeger best mee geworsteld: wat kan ik en wat moet ik ermee? Ik kan niets bijzonders, heb geen uitgesproken talent. Ik ben geen geboren presentator. Ik heb discipline, kan keihard werken, zie kansen én heb kansen gepakt. Dat zijn mijn talenten. En daardoor kan ik dit werk doen. Ik zou ook nog best in de ouderraad of in de lokale politiek willen, maar ik heb besloten me te focussen op datgene waar ik het maximale uit kan halen. Sommige mensen kunnen zich niet voorstellen dat ik geluk en voldoening uit mijn werk haal. Om ergens succesvol in te zijn, moet je op je plek zijn. En dat ben ik. Ik had ooit een kantoorbaan; ik werd er doodongelukkig van. Een ander bloeit daar juist op. Gelukkig maar. Zo vullen we elkaar mooi aan.*



Topsport, professionele opdracht, discipline, kansen zien en grijpen etc. Allemaal begrippen die direct te maken hebben met Meesterschap.

### 2.3 De weg naar meesterschap



In de Middeleeuwen deden monniken jarenlang over het overschrijven van religieuze geschriften. Zij zagen dat als hun Grote Opdracht. Vanuit zingeving en roeping werd het werk geduldig en met grote discipline uitgevoerd. In diezelfde tijd zijn ook de gilden ontstaan. Een leerzaam boek wat dit betreft is het boek *Meesterschap* geschreven door twee vrienden, een managementtrainer en een edelsmid: Paul Donders en Chris Sommer.<sup>4</sup> In grote lijnen beschrijven zij het stelsel van de gilden. Ze doen dat doorspekt met voorbeelden uit hun praktijk (het boek is ook prachtig geïllustreerd). De volgende vijf punten ontleen ik aan dat boek.

- 1) Leerling. Donders en Sommer noemen de leerling onder andere student en talent. Met een voorkeur voor talent. Een talent moet zijn eigen talenten kennen. Een talent gaat daarvoor in dienst bij een meester die hem meeneemt in de dagelijkse praktijk van het vak. Voordoen, nadoen, experimenteren. Minstens 5000 uur investeren! En dat gedurende ca. 5 jaar!
- 2) Gezel. De tweede fase van het leerproces. In onze cultuur spreken we hier al van een professional. Als gezelschap werkte je vroeger zo'n vijf jaar in dienst van een meester voordat je als reisgezel de wijdere we-

<sup>2</sup> Interview in dagblad Trouw, 15 februari 2014

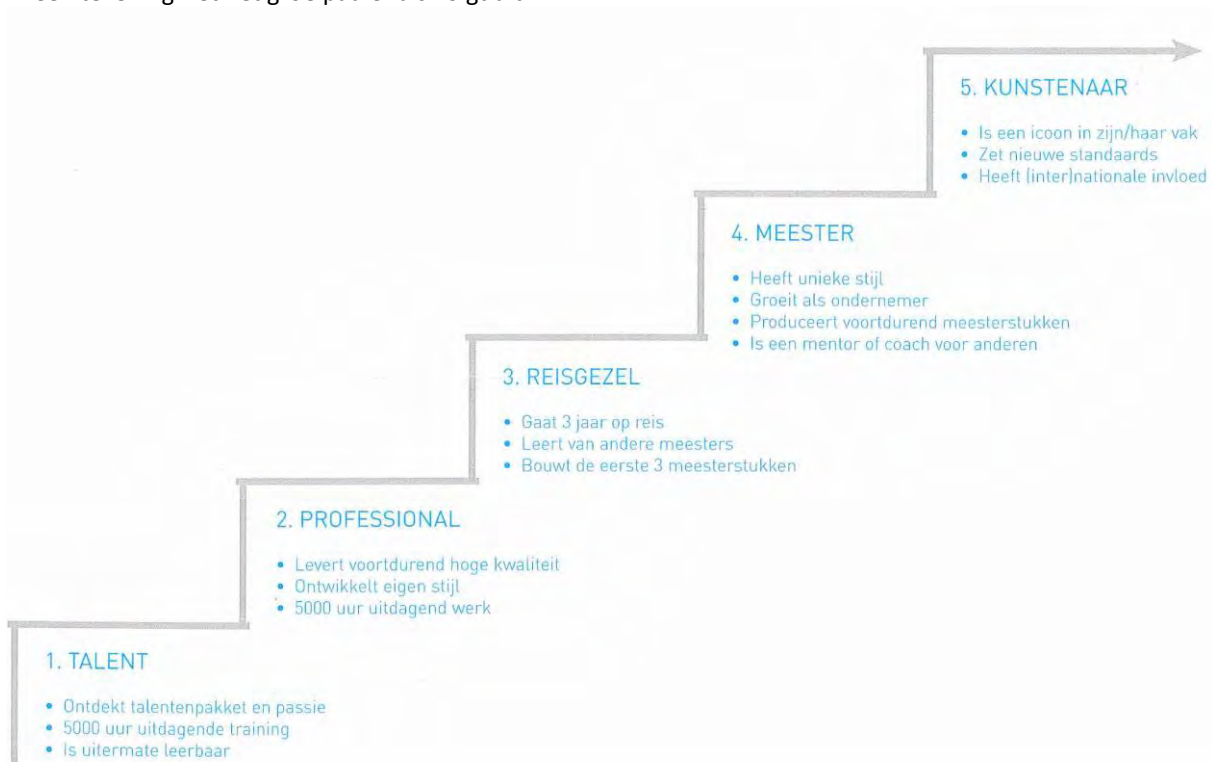
<sup>3</sup> Interview in de NCRV gids, nr. 7, februari 2014

<sup>4</sup> Donders, P. Sommer, C. (2012). *Meesterschap*. Uitgeverij De Barbaar, Hoornaar.

reld van Europa introk om je horizon als vakman te verbreden en je voor te bereiden op je meesterstuk. De focus lag op het vak: doorleren, oefenen, professionaliseren. De meeste onderzoekers gaan ervan uit dat een vakman die zich concentreert op zijn kerncompetenties maximaal 700 uur per jaar daadwerkelijk werkt met deze competenties. Dat zou betekenen dat een talent gemiddeld veertien jaar nodig heeft om het niveau van meester te bereiken: vijf jaar van talent naar professional, vijf jaar van professional naar reisgezel en vier jaar van reisgezel naar meester.

- 3) Reisgezel. De reis die een gezelschap ondernam door Europa langs verschillende meesters duurde doorgaans drie jaar. Die tijd was nodig om zijn eigen stijl te ontwikkelen. Naar onze tijd vertaald betekent dit dat de professional ervaring op gaat doen bij andere meesters (andere bedrijven, organisaties, instellingen, andere scholen!) en culturen. Deze fase is nodig om zelfstandig te leren zijn en zich voor te bereiden op het ondernemerschap.
- 4) Meester. Nu was het de tijd voor je meesterproef. Je maakte een meesterstuk dat beoordeeld werd door een comité van meesters van het gilde waartoe jij ook wilde toetreden. Pas als het meesterstuk was goedgekeurd kon je lid worden van het gilde. Het meesterschap vroeg daarna veel onderhoud: voortdurend moest je bewijzen het vak te beheersen door nieuwe ontwerpen, door leerlingen aan te nemen etc.
- 5) Kunstenaar. Er waren enkele meesters die grootmeester werden: zeer gespecialiseerd, origineel, kunstenaars! Dat talent had niet iedereen! Je zou kunnen stellen dat bij een meester zijn vak vlees en bloed geworden is: hij is er mee verweven. Een kunstenaar inspireert een heel gilde, een hele regio, een land!

In een tekening ziet het groeipad er als volgt uit:





## 2.4 De tijd verandert het onderwijs

Was eeuwenlang de school de drager van de kennis en het centrale instituut van waaruit de maatschappij werd veranderd, we leven nu in een tijd dat het onderwijs onder grote druk staat van de maatschappij. Met name de beschikbaarheid van informatie wereldwijd en de digitale revolutie hebben het wereldbeeld gekanteld. Vraag is wat wij met die wetenschap doen.

Verandering komt tot stand door globaal de volgende factoren: visie, nut en pijn.

- 1) Visie. Over visie is reeds een en ander opgemerkt in dit essay. Een goede visie geeft het concrete beeld van de toekomst van een organisatie weer. Je geeft met andere woorden een kort en helder antwoord op de vraag: 'hoe zien we onszelf in de wereld van morgen?' Hierbij heb je enerzijds aandacht voor de toekomstige ontwikkelingen binnen de organisatie en de te verwachten veranderingen in de omgeving en het vakgebied. Anderzijds geef je ook weer hoe je als organisatie een antwoord wilt bieden op deze ontwikkelingen en veranderingen.
- 2) Nut. Om in beweging te komen moet het nut worden ingezien: heeft het zin dat ik dit doe? Vergelijk het met fitness: veel mensen doen dit niet uit visie (gezondheid) maar uit noodzaak (ik word te dik). Het heeft dus nut dat ik minimaal een keer per week naar de sportschool ga. Of wanneer ik ervaar dat ik sneller met de computer kan werken (in plaats van handmatig) en veel eerder resultaten op papier heb ga ik anders tegen nascholing aankijken.
- 3) Pijn. Visie en nut zorgen er niet per se voor dat ik in actie kom, soms moet het gewoon pijn doen. Ik moet er last van hebben. Als een hartinfarct dreigt of een hernia moet ik wel kalmer aan doen! Anders loopt het verkeerd met me af! Of wanneer je baan dreigt te verdwijnen, zul je scherp op gaan letten wat je moet doen om die behouden dan wel om een andere job te vinden.



Vertaald naar ons onderwijs: de tijd vraagt om scherpheid en diepte. Vraagt om visie op onderwijzen en ontwikkeling van kinderen. Het verwarrende is dat er wel meerdere visionairs zijn, maar dat we niet helder hebben wat de richting is. Welke kant gaat het op; welke kant willen we op?? Een stevige opdracht voor onze stichting!

### 3 PERSOONLIJK MEESTERSCHAP

#### 3.1 Center of Expertise Persoonlijk Meesterschap

Iselinge Hogeschool geeft samen met Hogeschool de Kempel uit Helmond, Driestar uit Gouda, Marnix Academie uit Utrecht, Gereformeerde Hogeschool uit Zwolle en de Katholieke Pabo uit Zwolle vorm aan het Center of Expertise Persoonlijk Meesterschap (CEPM).<sup>5</sup>



Het onderzoek in het CEPM is erop gericht om kennis te verwerven met betrekking tot:

- mogelijke verschijningsvormen van een leraar als waardengedreven professional in de klas/setting in relatie tot de drie basisdimensies van goed vakmanschap (onderzoek naar prototypen)
- het handelen van waardengedreven professional in de klas/setting in relatie tot de drie basisdimensies van goed vakmanschap (empirisch onderzoek)
- de verankering en borging van de waardengedreven professionaliteit in de samenleving van degenen die werkzaam zijn in het onderwijs en in de zorg
- aanpassingen in de curricula van de hogescholen om waardengedreven professionals op te leiden (op het terrein van de drie basisdimensies van breed vakmanschap in samenhang) met als doel de optimale ontwikkeling en het leren van kinderen te bevorderen.

Iselinge Hogeschool draagt bij aan onderzoek in verschillende projecten:

- Project 3. De persoon van de professional in relatie tot de leerlingen en anderen in de onderwijs- en zorgcontext
- Project 4. Voorwaarden voor opleiden waarden gedreven professionals (Voorwaarden voor ontwikkeling; overeenkomsten/ verschillen met de waardengedreven professionaliteit van opleiders).
- Project 5. Relatie professional-leerlingen (De manier waarop en de mate waarin de professional van invloed is op de leerlingen (de relatie).
- Project 6. Interactieaspecten m.b.t. de professional en het leren van leerlingen (de waardengedreven dialoog als een specifieke vorm van interactie in relatie tot het handelen van de professional).

Onder regie van de projectgroep CEPM is een boek verschenen<sup>6</sup> over persoonlijk meesterschap. Een paar citaten daaruit:

*Personal Mastery is ... the discipline of personal growth and learning. People with high levels of personal mastery are continually expanding their ability to create the results in life they truly seek. From their quest for continual learning comes the spirit of the learning organization.*<sup>7</sup>

De lerende, onderzoekende houding is de laatste jaren hot topic in het onderwijs. Directeuren moeten onderzoekmatig leiding geven; leerkrachten moeten met data om kunnen gaan. De onderwijsraad benadrukt dat leraren zich moeten blijven scholen en ontwikkelen.

<sup>5</sup> [http://www.iselinge.nl/ih\\_nl/onderzoek1\\_cepmp.php](http://www.iselinge.nl/ih_nl/onderzoek1_cepmp.php)

<sup>6</sup> Casteleijns, J. Hoencamp, M. *Persoonlijk Meesterschap: onderwijs dat deugt en deugt doet*. Eigen beheer, Interactum.

<sup>7</sup> Idem. Pagina 28, een citaat van Senge (1994)

*Persoonlijke professionaliteit vraagt van leraren dat zij weten waar ze voor staan en daarover in dialoog gaan met anderen, dat zij in complexe praktijkvragen eigen professionele keuzes kunnen maken, dat zij een missie hebben en professionele ruimte creëren en dat zij een kritische en onderzoekende houding hebben en zich blijvend ontwikkelen.*<sup>8</sup>

Zo komt het CEPM tot de volgende definitie van persoonlijk meesterschap:

*Persoonlijk meesterschap is het handelen van leraren dat is ingegeven door persoonlijke opvattingen over goed onderwijs en goed leraarschap. Dit gebeurt deels intuïtief en deels beredeneerd in dialoog met de context. Op basis hiervan worden verantwoorde, professionele keuzes gemaakt met als doel de brede ontwikkeling van leerlingen te bevorderen.*<sup>9</sup>

Ik onderschrijf van harte die brede ontwikkeling. We moeten af van de trend dat onderwijs in alle facetten te meten is en dat het er niet toedoet welke leerkracht er voor de groep staat; dat doet er namelijk alles toe! Autonomie, **relatie**, competentie!

### 3.2 Beroepsprofiel van de leerkracht volgens de HAN<sup>10</sup>

*Hieronder volgt de tekst van de conceptversie van het beroepsbeeld zoals geformuleerd op 2 december 2013. Deze versie is gedeeld met de collega's ter voorbereiding op de studiedag van 5 december 2013. De input van deze dag is nog niet in deze versie verwerkt. Waar 'hij' staat kan ook 'zij' gelezen worden*



#### 3.2.1 Startbekwaam in talentontwikkeling

De startbekwame leraar primair onderwijs is een internationaal georiënteerde wereldburger, gericht op de talentontwikkeling van ieder kind. Hij beschikt over up to date kennis en vaardigheden op basis waarvan hij zowel planmatig/doelgericht als creatief/ad hoc kan inspelen op (ontluikende) talenten en onderwijsbehoeften van leerlingen. Denken en werken vanuit leerlijnen en doel-middel denken horen daarbij. Hij creëert en onderhoudt een veilig pedagogisch klimaat en volgt hierbij de afspraken op schoolniveau. Hij heeft kennis van methodieken om planmatig te werken aan de kwaliteit van de interactie in zijn groep. Hij organiseert zijn onderwijs effectief en houdt overzicht over de parallelle leerprocessen van leerlingen. Hij kan als groepsleerkracht werken en beschikt over voldoende bekwaamheid om (vlot) te kunnen (leren) werken met collega's binnen een grotere unit. De leraar heeft voldoende kennis om specifieke onderwijsbehoeften van een kind tijdig te signaleren en eventuele handelingsverlegenheid in collegiale consultatie in bespreking te brengen. Hij overlegt adequaat met de intern begeleider en de zorgondersteuners vanuit het samenwerkingsverband en betreft ouders als partners bij (keuzes in) de manier van werken op school en bij het opvoeden thuis.

#### 3.2.2 Kritisch open naar gepersonaliseerd leren en nieuwe technologie

De startbekwame leraar wil vanuit een open en kritische houding bijdragen aan de omslag in het onderwijs naar gepersonaliseerd leren en talentontwikkeling. Hij staat zelf op een eigentijdse manier in het leven en wil leerlingen helpen zich voor te bereiden op de niet te voorspellen toekomst. Hij is zelf mediawijs en kan informatie van internet en sociale media effectief selecteren, vergelijken en synthetiseren ten behoeve van doordacht gebruik in het onderwijs. Hij is zich bewust van het onderscheid tussen ICT als middel en als doel en kijkt open kritisch naar nieuwe technologische mogelijkheden en nieuwe software. Hij houdt bij wat uit onderzoek blijkt over wat de gevolgen zijn van technologische ontwikkelingen op het leven en leren van kinderen en wat

<sup>8</sup> Idem. Pagina 29, een citaat van de onderwijsraad (2013)

<sup>9</sup> Idem. Pagina 44.

<sup>10</sup> Deze tekst is een intern discussiestuk van de HAN. Het is geen definitief beroepsbeeld. Het is met toestemming van de directeur van HAN PABO overgenomen. Het sluit goed aan bij de visie van Paul Donders en het CEPM.

kinderen hier zelf over denken. Hij denkt in leerarrangementen goed na over zijn eigen rol in relatie tot de rol en functie van andere middelen in de leeromgeving van de leerling. Hij begeleidt de leerlingen naar bewust, effectief (in termen van leren) en duurzaam gebruik van internet & sociale media.

### 3.2.3 Leerlingen stimuleren tot leren en leren leren

De startbekwame leraar primair onderwijs werkt vanuit het besef dat hij dagelijks de ontwikkeling van kinderen beïnvloedt door wat hij doet en niet doet. Hij heeft voldoende kennis over leren, de werking van het brein en over het zich ontwikkelende kind om van daaruit leerinterventies te kiezen die passen bij de te bereiken doelen, mogelijkheden van de leeromgeving en eigenschappen van kinderen. De leraar hanteert een 'growth mindset' ten aanzien van zijn eigen ontwikkeling en dat van de kinderen en is hierin zelf een voorbeeld. Hij heeft hoge verwachtingen van zijn leerlingen en van zichzelf. Oefening baart kunst, ook als het eerst niet zo leuk is en hij leeft dat voor. De leraar stimuleert in zijn onderwijs steeds het leren én het leren leren van alle kinderen, onder meer door de metacognitieve en affectieve zelfsturing van kinderen te vergroten, te investeren in hun zelfbeeld en motivatie, aan te sluiten bij hun interesses en een inspirerend rolmodel te zijn.

### 3.2.4 Zelf blijven leren – in interactie met de professionele leergemeenschap

De leraar primair onderwijs is een 'reflective' en 'deliberate' practitioner; vanuit het besef van de complexiteit van het beroep kan en wil hij zich blijven ontwikkelen als belangrijke persoon in de ontwikkeling van de kinderen. Om steeds beter recht te kunnen doen aan verschillen tussen leerlingen, oefent hij geregeld met nieuwe en complexere vormen van begeleiding en instructie. Hij verdiept zich in en doordenkt mogelijkheden van nieuwe technologie en maakt bij het inoefenen ervan gebruik van feedback van leerlingen, collega's en experts. De startbekwame leraar leert van zijn ervaringen in interactie met zijn collega's, studenten uit de opleiding en onderzoekers uit de professionele leergemeenschap. Door te bewegen in de driehoek onderwijs – opleiding - onderzoek verrijkt hij zijn kennis, waarneming, denken en doen en dat van anderen. Zo draagt hij bij aan het steeds veranderende gemeenschappelijke begrip van goed onderwijs en draagt hij bij aan de realisering daarvan.

Enkele voor mij opvallende ingrediënten:

- De leerkracht is pedagoog en vanuit die visie gaat hij de dialoog aan met de ouders.
- We zullen als een speer moeten investeren in digitale vaardigheden: digitaal lesmateriaal, social media.
- De leerkracht is een inspirerend rolmodel.
- De leerkracht blijft zelf leren en zich ontwikkelen.

## 4 STRATEGISCHE ONTWIKKELINGEN

Tijdens de personeelsdag 2014 in 's-Heerenberg is de aftrap gegeven voor het proces van Strategische personeelsplanning (SPP). Leerkrachten is gevraagd na te denken over hun rol in de toekomst. Die rol zal veranderen. Leerkrachten met vaardigheden die 30 jaar geleden prima voldeden, zien soms tot hun frustratie en verbijstering dat er nu andersoortige vaardigheden worden gevraagd.

### 4.1 Strategisch beleid

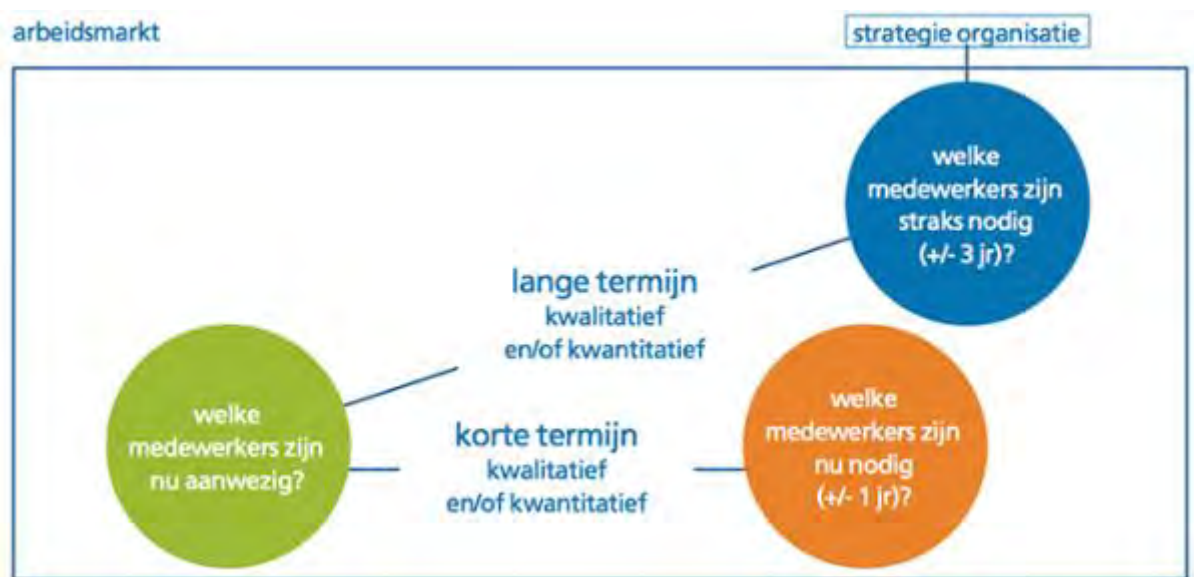
Dit jaar gaan we werken aan nieuw strategisch beleid. Het huidige plan lijkt al weer gedateerd. We zoeken toekomstgerichte thema's. En dat is lastig zoeken, omdat we kinderen voorbereiden op een toekomst die voor ons in nevelen is gehuld. Wel kunnen blind een paar lijnen worden uitgezet:

- 1) We zetten op een rij wat tijdloze basiskennis is die kinderen als bagage mee moeten krijgen.
- 2) We zetten nieuwe media interactief in.
- 3) We realiseren diversiteit in onze scholen.
- 4) We bouwen aan integrale kindcentra.
- 5) We zoeken naar een doorgaande lijn van de kinderopvang, de basisschool en het voortgezet onderwijs.
- 6) We werken aan nascholing op het gebied van gedrag, communicatie en digitalisering.
- 7) En zo verder.

Maar dat proces van een nieuw strategisch beleidsplan vraagt om een bezinning op het beroep van de onderwijsprofessional.

### 4.2 Strategische personeelsplanning

Cruciaal voor succes is dat de stichting op het juiste moment kan beschikken over de juiste medewerkers. Dat is een hele uitdaging, zeker met het oog op de continu veranderende omgeving, vergrijzing en ontgroening. Hoe zorgen wij ervoor dat de stichting beschikt over voldoende (gekwaliceerd) personeel? Met strategische personeelsplanning wordt in beeld gebracht welke medewerkers en competenties er nu in huis zijn en welke er straks nodig zijn. Strategische personeelsplanning in beeld:



### Resultaten van strategische personeelsplanning

- Duidelijk zicht op de benodigde human resources om het onderwijs van de toekomst te realiseren.
- Zekerheid dat de stichting lenig genoeg is om in te kunnen spelen op de ontwikkelingen van de toekomst.
- Optimale inzet van onze medewerkers en meer sturing op behoud en verloop.
- Medewerkers krijgen meer inzicht in de organisatie en hun eigen functioneren daarbinnen: wat zijn mijn talenten, competenties en vaardigheden en waar liggen mijn ontwikkelpunten?
- Effectieve ontwikkeling van medewerkers, doordat duidelijk is waar zij naartoe werken en welke opleiding, begeleiding of coaching daarbij nodig zijn.



### De vijf stappen van strategische personeelsplanning

- 1) Het begint met het creëren van urgentie, commitment en eigenaarschap: strategische personeelsplanning is noodzakelijk om succesvol en toekomstbestendig te zijn. Wij willen hier actief mee aan de slag en gaan ons inzetten om het tot een succes te maken.
- 2) Vervolgens vertalen we de strategische koers naar human resources. We maken de huidige bezetting en toekomstige personele behoefte inzichtelijk, zowel kwalitatief als kwantitatief.
- 3) De personele analyse geeft antwoord op vragen als: wie hebben we nu nodig, wie in de toekomst en hoe verhoudt zich dat met het huidige personeel?
- 4) De transitieperiode: vaststellen en uitvoeren van het HR-plan.
- 5) Borging en verankering in de organisatie.

De stichting wordt bij dit proces ondersteund door Randstad Consultancy.<sup>11</sup> Via nieuwsbrieven en bijeenkomsten houden we iedereen op de hoogte!

<sup>11</sup> <https://www.randstad.nl/werkgevers/onze-hr-diensten/hr-oplossingen/strategische-personeelsplanning>

## SAMENVATTING VAN DE ENQUÊTE

De antwoorden op de vragen zijn verwerkt en samengevat in een aantal thema's. Dit waren de vragen en opdrachten.

- 1 • Welke nieuwe ontwikkelingen zie **ik** als belangrijke trends voor toekomstig onderwijs?
- 2 • **Ik** zie de volgende belangrijke nieuwe kennis/vaardigheden in mijn meesterschap: .....
- 3 • **Ik** heb ..... nodig om me te ontwikkelen tot die toekomstige "meester"

Bijlagen: de oogst van 25 maart 2014 n.a.v. de drie opdrachten

## BIJLAGE 1

### 1 Welke nieuwe ontwikkelingen zie ik als belangrijke trends voor toekomstig onderwijs?

<b>Meer en meer invloed van technologie, ict, tablets, digitale werkomgeving</b>	<b>112</b>
<b>Invoering passend onderwijs</b>	<b>44</b>
<b>Talentontwikkeling bij kinderen</b>	<b>34</b>
<b>Meer zelfstandigheid/zelfredzaamheid, eigen verantwoordelijkheid bij kinderen</b>	<b>22</b>
Meer visuele hulpmiddelen (audio, film, 3d)	16
Individuele leerlijnen, meer diversiteit in de groepen	14
Onderwijsbehoefte kinderen loopt steeds verder uiteen/ kinderen komen 'anders' opgevoed binnen	14
Meer externe middelen en organisaties inzetten bij het onderwijs /samenwerking andere specialisten	14
Thinking 4 learning	8
Vaker in kleinere groepen werken	8
Meer bezig met voelen/onderzoeken/praktijkgericht ontdekken bij kinderen	6
Meer plusleerlingen	6
Meervoudige intelligenties	6
Leerkracht meer aan de zijlijn, meer op het proces, minder op kennis	6
Flexibiliteit	4
Talentontwikkeling leerkracht	4
Diffuus worden van kennis. Wat is de waarheid en kinderen hierbij begeleiden	4
Flipping classrooms	4
Minder klassikaal	2
Meer ondersteuners nodig	2



## BIJLAGE 2

2 Ik zie de volgende belangrijke nieuwe kennis/vaardigheden in mijn meesterschap: .....

<b>Kennis nieuwe technologieën, ict, media (bijblijven)</b>	<b>58</b>
<b>Steeds blijven leren en ontwikkelen/ openstaan voor ontwikkeling</b>	<b>50</b>
<b>Meer kennis over hoe kinderen leren (leren leren)</b>	<b>32</b>
<b>Zicht houden op de leerlijnen</b>	<b>26</b>
Meer flexibiliteit	18
Vaardigheden leren om meer te werken volgens procesbegeleiding dan kennisoverdracht	16
Omgaan met grotere diversiteit aan onderwijsbehoeften	16
Meer kennis individuele talentontwikkeling nodig	14
Leren analyseren van het maatwerk binnen de groep en hoe hiermee omgaan (groepsplannen)	10
Coach/inspirator zijn	10
Leren van elkaar	8
Meer van mezelf laten zien en horen	6
Leerlingen leren kritisch te kijken	6
Meer invloed van ouders	6
Meer reflectie op eigen werk	2
Meer keuzes maken, waar besteed ik tijd aan, prioriteiten stellen	2
Niet teveel opgaan in de dagelijkse routine	2
Meer kennis en ervaringen delen met collega's ( en elkaar aanvullen)	2
Veel ervaringen opdoen (Leren door doen, uitproberen)	2
Leren loslaten	2
Veel zaken uitproberen	2

### BIJLAGE 3

#### 3 Ik heb ..... nodig om me te ontwikkelen tot die toekomstige "meester"

Scholing/studie/cursus	62
Tijd voor ontwikkeling/rust	50
Inspirerende mensen (inspirators), leiders	32
Elkaars kwaliteiten benutten (collega's), op elkaars scholen kijken, elkaar helpen	20
Praktijkervaring, gewoon doen	16
Veilige omgeving om mij te ontwikkelen en aan te geven waarbij ik hulp nodig heb/fijne werksfeer/draagvlak	16
Meer hulp in de klas	14
Flexibiliteit	12
Oefentijd (tijd om nieuwe dingen eigen te maken)	10
Geld. Geen bezuinigingen, maar investeringen	10
Begeleiding en kennis van ervaren "meesters" (in groepsplannen)	8
Tijd voor mijn groep	8
Professionele ruimte krijgen om hun opdracht uit te voeren / vrijheid / vertrouwen krijgen	8
Plezier	6
Leren keuzes maken en loslaten/durven loslaten (protocollen, methodes)	6
Meer eigen inbreng en creativiteit / drive om te blijven leren	6
Minder inspectie	6
Uitdaging	6
Kleinere groepen	6
Meer kennis en ervaring opdoen met groepsplannen	4
Andere methodes aangereikt krijgen (ook voor ict)	4
Vaste baan en klas, continuïteit	4
Minder protocollen en vaste afspraken en vaste methodes	2
Goede communicatieve eigenschappen	2
Wifi	2
Lef	2