

Bestand : Imcr/CvB/2016/30

Instemming GMR : 06-02-2015/12-06-2015

Besluit CvB : 27-09-2016

Professionaliseren doe je samen*

Inhoud

1. Inleiding en kader
 - 1.1 Algemeen
 - 1.2 Docenten
 - 1.3 Management
 - 1.4 Onderwijsondersteunend personeel
 - 1.5 LMC Academie

 2. Relevante regelgeving en afspraken

 3. Professionalisering
 - 3.1 Professionalisering Algemeen
 - 3.2 Professionalisering Docenten
 - 3.3 Professionalisering Management
 - 3.4 Professionalisering Onderwijsondersteunend personeel
 - 3.5 LMC Academie
- Bijlage 1: Professionele leergemeenschappen
Bijlage 2: Van: registerleraar.nl
Bijlage 3: Regelgeving en afspraken
Bijlage 4: Professionalisering en vergoedingen

**Dit beleidsstuk is een samenvatting van de eerdere beleidsdocumenten "Professionaliseren doe je samen, nota professionalisering LMC 2014-2017", "Globaal plan van aanpak realisatie LMC-Academie", "MD bij LMC", "LMC-Academie: professionalisering van leraren" en het voorstel "Professionalisering" van 23 april 2014. Deze documenten vervallen met de vaststelling van dit beleidsstuk.
Het beleidsdocument Imcr/CvB/2015/841 is bijlage 4 bij dit beleidsstuk.*

1. Inleiding en kader

1.1. Algemeen

In de Nota Strategisch HRM-beleid 2013 – 2017: ROTTERDAM VOOR DE KLAS, is het belang vastgesteld van professionalisering. Dit geldt enerzijds om aan de eisen die het onderwijs in Rotterdam stelt te kunnen blijven voldoen, anderzijds is het een belangrijk middel om kwalitatief goed personeel aan LMC-VO te blijven binden, dat in staat gesteld wordt om zich binnen LMC-VO verder te kunnen ontwikkelen.

Professionalisering is echter geen individuele zaak. In de context van een lerende organisatie wordt de duurzaamheid van leren vergroot. In de Nota Strategisch HRM-beleid is de definitie Van der Hilst voor een lerende onderwijsorganisatie gebruikt: *"in staat snel en adequaat te reageren op kansen en bedreigingen van binnen en van buiten met betrekking tot de kwaliteit van het leren van de deelnemers. De kwaliteit van de organisatie en de resultaten die zij behaalt nemen toe doordat individueel leren, teamleren en organisatieleren aan elkaar geknoopt zijn. Verbeteringen, veranderingen en innovaties zijn het product van leerprocessen in de organisatie."*

Uitgangspunten voor de professionalisering bij LMC-VO zijn:

- eigen verantwoordelijkheid voor ontwikkeling en loopbaan;
- professionele ruimte om te kunnen ontwikkelen;
- vanzelfsprekende verantwoording;
- individueel leren, maar ook teamleren en organisatieleren en leren met elkaar en van elkaar;
- verifieerbare opbrengsten, individueel en collectief.

Daarnaast is een belangrijk uitgangspunt: professionaliseren doe je samen.

In ROB III, het document waarin de voornemens van het College van B&W zijn neergelegd, wordt veel aandacht besteed aan de professionaliteit en de professionalisering van de Rotterdamse docent. "Rotterdam heeft de beste leraren" is een van de moedige uitspraken in het ROB III. In het verlengde daarvan is de ambitie uitgesproken dat alle Rotterdamse leraren in 2017 ook daadwerkelijk register-docent zijn, d.w.z. volledig bevoegd en aan zichzelf verplicht tot verdere professionalisering.

1.2. Docenten

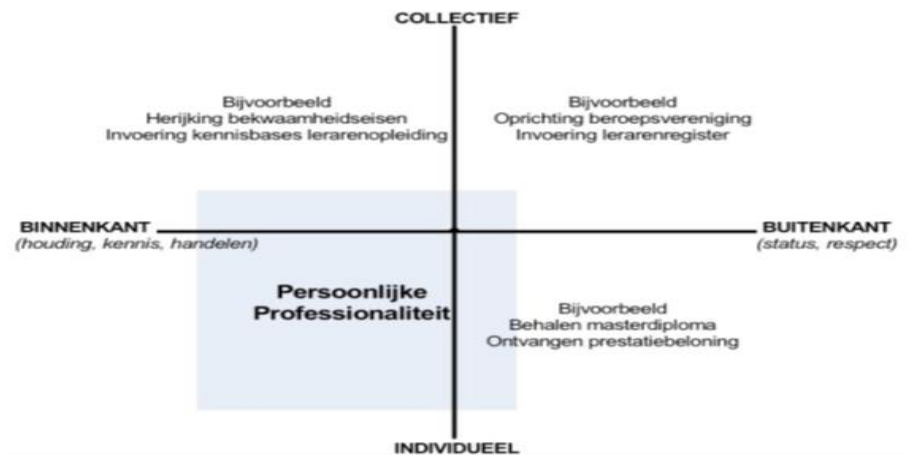
In de cao-VO is bepaald dat scholen meer ruimte en faciliteiten moeten bieden ten behoeve van de individuele ontwikkeling van leraren. Dit is verankerd in de afspraak dat iedere docent recht heeft op een vrij te besteden bedrag voor scholingsgeld en een minimaal aantal klokuren scholingstijd (zie ook uitwerking in bijlage 4).

Dit stelt eisen aan een schoolcultuur waarin kritische feedback, ontwikkelingsgerichte gesprekken, het vastleggen van scholingsafspraken en daarover verantwoording afleggen een vaste waarde vormen. Afspraken hierover zijn vastgelegd in het Sectorakkoord 2014-2017 tussen de VO-raad en OCW.

De meeste scholen binnen LMC-VO zijn klein en overzichtelijk. Maar elk voordeel heeft zijn nadeel. Een evident nadeel voor een aantal leraren, is het ontbreken van vaksecties met een substantiële omvang, waardoor er - naar eigen zeggen - gewerkt moet worden in relatieve eenzaamheid. Leraren geven aan dat zij het contact met vakgenoten node missen.

In "ROTTERDAM VOOR DE KLAS" is verwezen naar de publicatie van de Onderwijsraad van maart 2013, "Docent zijn; meer oog voor persoonlijke professionaliteit". Hierin is

aangegeven dat professionaliteit van leraren bevordert wordt door allerlei collectieve afspraken, zoals bekwaamheidseisen of lerarenregister, maar dat de persoonlijke professionaliteit vooral zit in de houding, kennis en handelen van de individuele docent en dat de belangrijkste ontwikkeling daar plaats vindt.



De Inspectie van het Onderwijs geeft in haar rapport van juli 2013 over het Docentschap en de aspecten van de professionele ruimte aan haar toezichtkader op deze punten uit te breiden. Dit heeft zich vertaald in het (concept) onderzoekskader VO waarin is opgenomen dat de schoolleiding en het team gezamenlijk werken aan een voortdurende verbetering van hun professionaliteit. Concreet gaat het bij de professionele ruimte om de vrijheid van docenten om binnen de kaders van wet- en regelgeving en de visie van de school, (samen) vorm te geven aan hun onderwijs. Die ruimte stimuleert enerzijds de professionalisering en het is anderzijds ook juist die professionalisering die docenten in staat stelt de (benodigde) prestatie te leveren.

Uit de onderzoeken van CBE Consultants gedaan naar de Professionaliteit van (MBO-) docenten blijkt dat de professionaliteit van docenten niet geborgd is. Bij andere beroepsgroepen (advocaten, verpleegkundigen, psychologen, enz.) zijn er allerlei systemen (punten voor scholing, tuchtrecht, beroepsregisters) die zorgen voor een kwaliteitsbewaking van de professie. Deze systemen zijn georganiseerd door de respectievelijke beroepsgroepen zelf. In het onderwijs ontbreken deze systemen en vullen overheid en werkgevers deze leemte (kwadrant rechtsboven: collectief en buitenkant). Het risico bestaat dat dit controlesystemen worden die de aansluiting missen bij wat de onderwijsprofessional zelf nastreeft in zijn ontwikkeling (kwadrant linksonder). De professional leert het best van collega-professionals op het moment dat de aanleiding of noodzaak daartoe aanwezig is. Op basis van bovenstaande overwegingen zijn in 1.1. al de uitgangspunten bij professionalisering van LMC-VO geformuleerd. Voor docenten gelden die uitgangspunten op dezelfde wijze:

- eigen verantwoordelijkheid voor ontwikkeling en loopbaan;
- professionele ruimte om te kunnen ontwikkelen;
- vanzelfsprekende verantwoording;
- individueel leren, maar ook van teamleren en organisatieleren en leren met elkaar en van elkaar;
- verifieerbare opbrengsten, individueel en collectief.

Collectieve professionaliteit kan niet bestaan zonder de persoonlijke professionaliteit van de individuen. Leraren verschillen sterk van elkaar qua ervaringsjaren, vakinhoudelijke expertise, pedagogische en didactische competenties, etc. Wat voor leerlingen geldt is

mutatis mutandis ook voor leraren van toepassing: een gedifferentieerde aanpak is ook hier noodzakelijk en onvermijdelijk.

1.3. Management

De vraag naar de eisen die aan leiderschap in het onderwijs gesteld moeten worden is bijzonder actueel. Vanuit de VO-raad is enkele jaren geleden gestart met de voorbereidingen voor een schoolleidersregister. In juli 2014 is een tussenrapportage verschenen, die inzicht geeft in de vijf basiscompetenties, de daarbij horende bekwaamheidseisen en professionele normen, waarmee een voorlopig landelijk referentiekader is geschapen voor de professionalisering van schoolleiders op verschillende niveaus. Over de vijf basiscompetenties is men het wel eens:

- 1 Het creëren van een gezamenlijke visie en richting
- 2 Realiseren van een coherente organisatie ten behoeve van het primaire proces
- 3 Bevorderen van samenwerking, leren en onderzoeken
- 4 Strategisch omgaan met de omgeving
- 5 Analyseren en probleem oplossen (hogere orde denken)

Vanuit LMC-VO wordt in lijn met 'Rotterdam voor de Klas' hier nog extra 'kleur' aan toegevoegd:

"Leiderschap is van groot belang in de complexe professionele organisatie die een school tegenwoordig is. Voor LMC-VO in de stad Rotterdam geldt dat even zeer. In LMC-VO 3.0 is geconstateerd dat de kwaliteit van leiderschap binnen LMC-VO aandacht behoeft. De vraag is daarbij welke eisen LMC-VO aan leiderschap stelt." (Uit: Rotterdam voor de Klas).

Leidinggevendenden binnen LMC-VO dienen extra zorg te hebben voor de kwaliteit van de docenten, met name op het gebied van taalonderwijs en ouderbetrokkenheid, en in staat te zijn een organisatie vorm te geven waarin leerling-diversiteit een plek heeft. De eigenheid van de LMC-scholen tenslotte vereist ondernemerschap en innovatief vermogen.

De profielen van het in opdracht van de VO-Academie ontwikkelde "Beroepsprofiel schoolleiders voortgezet onderwijs", werken de competenties voor schoolleiders uit en geven een richting voor competentieontwikkeling. Dit is echter niet alleen bepalend voor de leiderschapsstijl. Die stijl wordt enerzijds door de competenties, maar anderzijds door persoonlijkheidskenmerken bepaald. Uitgangspunt bij de 'Beroepsprofielen' is dat persoonlijkheidskenmerken nogal vaststaand zijn en daarom moeilijk aan te leren of te veranderen. Belangrijk is juist dat een schoolleider in staat is persoonskenmerken te verbinden aan de competenties en zo een eigen professionele identiteit te ontwikkelen. Dit persoonlijk leiderschap vormt zich door zelfinzicht en verbinding met de (ontwikkeling van) competenties.

In de visie van LMC-VO zijn de uitgangspunten bij professionalisering van management:

- persoonlijke leiderschap;
- (leren) verbinden van persoonlijkheidskenmerken aan competenties;
- ruimte voor competentieontwikkeling.

1.4. Onderwijsondersteunend personeel

Veel onderwijsondersteunend personeel (stafbureau en deel ondersteuning op scholen) valt ook in de categorie 'professionals'. Hoewel de vakmatige professionaliteit onderling veel meer verschilt dan bij docenten neemt LMC-VO dezelfde visie als bij docenten als uitgangspunt. Voor Onderwijsondersteunend personeel in de meer uitvoerende functies is meer sprake van sturing door leidinggevenden op de professionalisering dan bij de andere functiegroepen binnen LMC-VO.

Ook bij onderwijsondersteunend personeel is er in het algemeen, ondanks de grote verschillen, sprake van overeenkomst op competentiegebieden als adviesvaardigheden, communicatieve vaardigheden, schrijfvaardigheden, enz. Dat zijn aangrijpingspunten om binnen de visie op professionalisering gezamenlijke doelen te formuleren.

1.5 LMC Academie

Het idee voor een LMC Academie is onder meer voortgekomen uit de Nota Strategisch HRM-beleid 'Rotterdam voor de Klas'. Hierin wordt gewezen op het belang van 'persoonlijke professionaliteit' aan de ene kant en de waarde van 'samen professionaliseren' aan de andere kant. Om een actief professionaliseringsbeleid ten uitvoer te kunnen brengen, is het nodig draagvlak te creëren voor bovenschoolse professionalisering onder schooldirecties en leraren.

De LMC Academie doet dit door:

- de ontwikkeling van een keuzeprogramma voor managementontwikkeling, waarin ruimschoots aandacht is voor de gesprekscyclus;
- goed te luisteren naar de behoeften en wensen vanuit de scholen en een keuze-aanbod voor professionalisering van leraren samen te stellen dat vertrouwen wekt;
- de activiteiten voortdurend te toetsen aan de criteria van het Lerarenregister en tegelijkertijd leraren aan te moedigen hun stem te laten horen bij het Lerarenregister over effectieve aanpakken van professionalisering.

Rekening wordt gehouden met de noodzaak om te komen tot een competentieprofiel van de Rotterdamse docent vanuit de overtuiging dat de Rotterdamse context vraagt om extra competenties van leraren, met name op het gebied van taalvaardigheid, leerlingbegeleiding en het omgaan met diversiteit onder zowel leerlingen als ouders.

2. Relevante regelgeving en afspraken

Binnen het VO speelt een set van regels en afspraken, waaronder de cao VO, die invloed hebben op de professionalisering. Dit is vooral gericht op docenten. Op de andere groepen zijn relatief weinig regels en afspraken van toepassing, alleen in het Bestuursakkoord is een aantal afspraken over schoolleiders opgenomen. In bijlage 3 van deze beleidsnotitie zijn de meest relevante opgenomen.

3. Professionalisering

In 'ROTTERDAM VOOR DE KLAS' is al een aantal HR-acties voorgenomen op het terrein van professionalisering. Deze zijn verwerkt in deze beleidsnotitie.

3.1. Professionalisering algemeen

- Set competenties LMC-VO ontwikkelen

Veranderde omstandigheden of omgeving geven aanleiding de gevraagde competenties opnieuw te formuleren. In 'ROTTERDAM VOOR DE KLAS' is aangegeven dat de Rotterdamse

context extra competenties vraagt van zowel docenten, management als onderwijsondersteunend personeel. Op het formuleren hiervan volgt vanzelfsprekend de uitdaging ook de professionalisering op die punten vorm te geven.

- Organisatiecompetenties aan de hand van School aan Zet ontwikkelen
LMC-VO heeft de ambitie geformuleerd te streven naar niveau 4 binnen School aan Zet; wat betreft de ontwikkeling van organisatiecompetenties is er dan sprake van:
 - Bij goede start: selecteer alle personeelsleden op basis van competentieprofielen aansluitend bij schooldoelstellingen en laat inzet van instrumenten hierop aansluiten;
 - Bij goede feed back: gebruik een gedocumenteerd feedbackprogramma voor elk personeelslid met tenminste 3 databronnen (waaronder altijd diepte-interviews met leerlingen);
 - Bij goede ontwikkeling: gebruik POP voor leraren en schoolleiding die ze tenminste eens per jaar in overleg op basis van feed back en schoolambities opstellen. Deze zaken komen in principe in het HRM-beleid terug.
- Opzet van (een organisatie voor) scholing op ontwikkelingen zoals Taal & rekenen, ICT, passend onderwijs, enz.

3.2 Professionalisering docenten

Voor de professionalisering van docenten binnen LMC-VO wordt onderscheid gemaakt tussen de volgende doelgroepen:

1. On(der)bevoegde leraren
2. Startende leraren
3. Ervaren leraren

Ad 1. On(der)bevoegde leraren

LMC-VO heeft nog te veel on(der)bevoegde leraren. Het is zaak dat het aantal on(der)bevoegden binnen LMC-VO drastisch wordt teruggebracht. Uiteraard is dit op de eerste plaats de verantwoordelijkheid van de docent zelf, maar ook school en bestuur hebben een groot belang. De Inspectie van het Onderwijs ziet immers expliciet toe op de bevoegdheden van leraren. Van de scholen wordt verwacht dat zij deze leraren in voldoende mate stimuleren, faciliteren in tijd, geld en rooster en ondersteunen door middel van het inzetten van een gecertificeerde school-coach.

In het kader van de Rotterdamse Knelpuntenaanpak is intensief overleg gevoerd met de lerarenopleiding van de Hogeschool Rotterdam. Dit overleg heeft geresulteerd in afspraken over de mogelijkheden van verkorte maatwerkopleidingen voor onbevoegden die al vijf jaar of langer voor de klas staan.

Enkele scholen van LMC-VO participeren in de Opleidingsschool Rotterdam (OSR). De OSR ziet toe op de aanwezigheid van voldoende gecertificeerde coaches in de opleidingsscholen. Door de OSR-coördinator worden leraren geworven voor een in-company opleiding tot gecertificeerd coach. Op elke LMC-school is minimaal één gecertificeerde coach aanwezig voor de begeleiding van stagiaires en startende leraren.

Ad 2. Startende leraren

In de CAO VO is bepaald dat startende leraren in het eerste jaar van hun aanstelling als docent voor 20% en in het tweede jaar voor 10% recht hebben op reductie van hun lesgevende taak. Hoe die tijd wordt ingevuld is wederom op de eerste plaats de verantwoordelijkheid van de startende docent zelf, maar schooldirecteuren doen er goed aan om hier met deze leraren goede afspraken over te maken en de ontwikkeling van de

startende docent goed te volgen (gesprekscyclus).

Er zijn in Rotterdam drie subsidiestromen voor de begeleiding van startende leraren (Knelpuntenaanpak, BSL-project van ICLON, TUD en HR en het project Versterking Samenwerking van de OSR). Beoogd wordt een drie jaar durend, evidence-based, inductieprogramma te ontwerpen, dat ertoe moet leiden dat startbekwame (d.w.z. net-afgestudeerde) leraren doorgroeien naar volledige bekwaamheid. Veel Rotterdamse scholen hebben al uitgewerkte begeleidingsprogramma's voor starters, waarvan geleerd kan worden. Deze programma's worden binnen de Knelpuntenaanpak, een van de drie gesubsidieerde projecten, verzameld en geanalyseerd. Wat deze programma's in ieder geval gemeen hebben is dat de startende docent ondersteuning kan krijgen van een bij voorkeur gecertificeerde coach.

De projectleider van de LMC Academie is nauw verbonden aan al de bovengenoemde projecten en kan op basis van de daar verworven inzichten de LMC-scholen ondersteunen in het opzetten dan wel verbeteren van inductie-trajecten voor startende leraren. De vragen en wensen van de mensen zelf dienen daarin leidend te zijn. De ondersteuning kan zich richten op het wegwijs maken in de schoolorganisatie, coaching on the job; feedback op lessen, klassenmanagement, steun van vakgenoten/vaksecties (binnen of buiten de school) m.b.t. vakinhoudelijke vragen. Dit is in theorie een taak van de vakcoach of vakgroep voorzitter, maar bij heel kleine secties zal hiervoor een andere oplossing gekozen moeten worden, bv. een schooloverstijgende, LMC-brede, professionele leergemeenschap of andere vormen van intervisie. In combinatie met deze vorm van individuele ondersteuning kunnen startende leraren ook baat hebben bij een meer groepsgewijze aanpak, die bijvoorbeeld gericht is op versterking van hun vaardigheden voor de klas, zoals bv. een training 'Klassenmanagement' (Peter Teitler), 'Teach like a Champion' door CED, 'De 5 rollen van de docent' (CPS, Eenheid Zorg) of 'Persoonlijk Meesterschap' (Horizon Academie).

Leraren moeten zich bewust worden van de zo noodzakelijk geachte 'Rotterdamse competenties'. Dit krijgt onder meer gestalte in een LMC-breed starterstraject dat wordt georganiseerd door de afdeling HRM en de Eenheid Zorg en dat deel uitmaakt van het inductieprogramma van elke LMC-school.

Het Expertisecentrum van de Eenheid Zorg zorgt intern ook voor professionalisering. EZ organiseert scholing en voorlichting voor docenten, ouders en leerlingen over specifieke problematiek van leerlingen. Daarnaast bieden zij o.a. de cursus "Werken met het ontwikkelingsperspectief", de organisatie van studiedagen en coaching van docenten op het gebied van klassenmanagement

Ad 3. Ervaren leraren

In de [Wet BIO](#) (wet op de beroepen in het onderwijs) is geregeld dat de werkgever de professionele ontwikkeling van het onderwijspersoneel moet waarborgen. Maar de leraren moeten het wel zelf doen en hun eigen professionele ontwikkeling ernstig nemen. Landelijk gezien heeft de functiemix, d.w.z. de mogelijkheid tot doorgroei van startbekwaam naar expert-docent met bijbehorende hogere schaal, in algemene zin een positieve impuls gegeven aan de wens van leraren zich verder te ontwikkelen. Datzelfde geldt ook voor de Lerarenbeurs. Van het Lerarenregister wordt eveneens een positieve invloed verwacht.

Voor succesvol professionaliseringsbeleid is het essentieel dat loopbaanmogelijkheden zichtbaar worden gemaakt en in elke school, maar ook binnen het bestuur, hun vertaling krijgen in een op de visie van school en bestuur gebaseerd functiegebouw. In de gesprekscyclus kunnen leraren met hun leidinggevende verkennen welke loopbaanperspectieven er zijn, waar hun ambities liggen en in welke richting zij zich kunnen ontwikkelen/verbeteren. Het aanbod van de LMC Academie voor leraren is om die reden in hoge mate afhankelijk van het HRM-beleid op de scholen. Het programma van de LMC Academie probeert hierin behulpzaam zijn.

Binnen LMC-VO is gebleken dat leraren nieuwsgierig zijn naar de ervaringen en expertise van collega's op andere scholen. Dat is ook een van de uitkomsten van recent onderzoek van de TUE (Thurlings, den Bok, 2014): "*Activiteiten waarin leraren op gelijkwaardige basis met elkaar leren, leiden tot positieve opbrengsten op het niveau van de individuele docent – zijn kennis en lesgedrag – en bij leerlingen*". De ambassadeurs van Passie op Zuid bleken tevens gecharmeerd van het concept van de PLG, *de professionele leergemeenschap* (zie bijlage 1), waarin leraren zelf een voor hen relevant thema kiezen en daarover met elkaar kennis uitwisselen, kennis zoeken, inzichten verwerven en gezamenlijk tot een product komen. In de voortgangsrapportage over de Lerarenagenda (okt. 2014) laat de minister zich ook enthousiast uit over het rendement van professionele leergemeenschappen. De criteria van het Lerarenregister bieden bovendien ruimte voor deze vorm van leren (Zie bijlage 2).

- Voorbereiding op Lerarenregister

Het lerarenregister moet in 2017 zijn ingevoerd; vanaf dat moment mogen alleen geregistreerde leraren onderwijs geven. Het lerarenregister werkt in de ogen van OCW daarbij zowel richting de geregistreerde docent als richting de werkgever. In de eerste plaats is het register een stimulans voor de docent en de werkgever om de ruimte en mogelijkheden voor professionalisering in de CAO te benutten. De docent moet immers voldoende aan professionalisering doen om zich te kunnen (her)registreren. In de tweede plaats is het register een stimulans voor de docent om daadwerkelijk blijvend te investeren in zijn bekwaamheid. Als de docent die investering niet doet, komt hij in de jaren na 2017 niet voor herregistratie in aanmerking. Professionalisering is dus zowel een recht als een plicht. LMC-VO moet die registratie faciliteren.

De grote wens van leraren is dat er door het management voldoende tijd en ruimte wordt geboden voor ontmoeting en reflectie. Om aan deze wens van leraren tegemoet te komen, is een LMC-VO-brede scholingscorridor ingevoerd.

- Beleid met betrekking tot professionele ruimte

In de sectoren HBO en MBO zijn convenanten afgesproken om de professionele ruimte voor docenten te borgen. Hoewel zo'n convenant voor het VO er (nog) niet is, is wel in het toetsingskader van de Inspectie opgenomen dat de schoolleiding moet zorgen dat die professionele ruimte er is.

Een gecombineerde aanpak van bv. een professionele leergemeenschap en het raadplegen van digitale cursussen of andere vormen van 'blended learning' kan effectief zijn, maar uiteindelijk zal dit de keuze van de leraren zelf moeten zijn.

3.3 Professionalisering management

Uit de HRM-nota 'Rotterdam voor de klas' valt op te maken dat LMC-VO sterk hecht aan de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap (verbinding van persoonlijkheidskenmerken aan competenties), op alle managementniveaus. Het College van Bestuur neemt samen met de directeuren de verantwoordelijkheid voor het proces dat moet leiden tot het maken van POP's voor directeuren en teamleiders en de keuze voor professionalisering. Een programma voor managementontwikkeling moet niet alleen rekening houden met de (in ontwikkeling zijnde) beroepsstandaard voor schoolleiders, de verschillende niveaus daarin en de eventuele kwaliteits- en opleidingseisen die het College van Bestuur wil stellen aan zijn schoolleiders maar ook met de behoeften en mogelijkheden van de schoolleiders (in-spe) zelf.

1. Ambitie College van Bestuur

Het College van Bestuur investeert in de kwaliteit van het management op alle niveaus, uitgaande van de vijf basiscompetenties. De focus ligt in lijn met 'Rotterdam voor de Klas' op de volgende thema's:

1. Ontwikkeling naar integraal leiderschap bij met name (scholengroep-)directeuren (5 basiscompetenties + LMC-eigen competenties);
2. Training, coaching, intervisie, gericht op persoonlijk leiderschap bij management van de scholen;
3. Op orde brengen van gesprekscyclus, van hoog tot laag, als 'vliegwiel' voor professionalisering;
4. Leiding geven aan opbrengstgericht werken door cyclisch te werk te gaan (PDCA);
5. Teamvorming en teamontwikkeling.

In de voortgangs- en ontwikkelgesprekken zullen dit steeds terugkerende thema's zijn.

2. Aanpak

Het programma voor de eerste periode probeert de vragen vanuit het management en de ambitie van het College van Bestuur bij elkaar te brengen en voorziet in een aantal mogelijkheden, waaruit gekozen kan worden, maar biedt ook ruimte voor eigen keuzes, waarvoor men onder meer te rade kan gaan bij www.VO-Academie.nl. Het aanbod is gericht op de diverse niveaus binnen het management en biedt professionalisering in meerdere varianten, van individuele maatwerktrajecten tot groepsgerichte trainingen, van korte trainingen van twee dagdelen tot een volwaardige masteropleiding van twee jaar. De aanbieders hebben allen positieve referenties binnen het VO en MBO. Vanuit overwegingen van coherentie is bewust gekozen voor een beperkt aantal aanbieders, waarmee in het verleden goede ervaringen zijn opgedaan en die bovendien sterk gericht zijn op maatwerk. Het aanbod is niet bedoeld als voorschrift maar als *suggestie*. Het aanbod is uitputtend noch statisch. Het College van Bestuur zal met ondersteuning van de LMC Academie samen met de leidinggevendenden continu op zoek blijven naar nieuwe vragen en andere goede en beproefde scholingsarrangementen. Tenslotte zal er op LMC-niveau een reeks managementconferenties (drie à vier per jaar) worden georganiseerd voor directeuren en/of teamleiders over actuele vraagstukken of casuïstiek. Doel van deze conferenties is niet alleen om van en met elkaar te leren, maar ook om een gemeenschappelijke cultuur van leiderschap te ontwikkelen.

3. Opsporen talent

LMC-VO wil talent opsporen en daarin investeren. In de gesprekscyclus wordt de ontwikkeling van medewerkers besproken en wordt samen met de leidinggevende gekeken naar de groeimogelijkheden. Vacatures op managementniveau worden verder

eerst intern opengesteld voor de LMC-medewerkers zodat zij aan kunnen geven dat zij geïnteresseerd zijn in een volgende stap in hun carrière. Daarnaast heeft de LMC Academie een passend aanbod voor medewerkers die zich willen ontwikkelen naar managementniveau.

3.4. Professionalisering onderwijsondersteunend personeel

In onderwijsorganisaties, waar vaak alles in het HMR-beleid draait om docenten, is het ondersteunend personeel bij professionalisering vaak een vergeten groep. Ook deze groep moet echter hun professie onderhouden en heeft bij LMC-VO te maken met de Rotterdamse doelgroep, die soms extra vaardigheden eist. De professionalisering van onderwijsondersteunend personeel is dan ook een belangrijk onderdeel van de professionalisering binnen LMC. De LMC Academie heeft een uitgebreid aanbod voor het onderwijsondersteunend personeel.

3.5 LMC Academie

De LMC Academie is het geheel van initiatieven en activiteiten op het gebied van scholing en professionalisering binnen de LMC-scholen. Iedere medewerker kan op de LMC Academie een beroep doen als hij/zij een vraag of een idee heeft op het gebied van scholing en professionalisering. De LMC Academie is een lichte constructie, gesitueerd op het stafbureau, die vooral tot taak heeft te verbinden, te stroomlijnen en te ondersteunen. De projectleider van de LMC Academie valt onder de afdeling HRM van het Stafbureau.

Uitgangspunten van de LMC Academie

De LMC Academie

- richt zich in principe op alle functiegroepen
- werkt vraaggericht, nodigt uit tot eigen initiatief van professionals en laat zich daarbij adviseren door een programmaraad van medewerkers;
- maakt interne deskundigheid binnen LMC-VO zichtbaar en stimuleert kennisdeling;
- werkt aanvullend op reeds bestaande initiatieven op de scholen en versterkt en ondersteunt deze waar mogelijk en gewenst;
- bewaakt kwaliteit en rendement van het aanbod, mede in relatie tot het Lerarenregister.

Niet de LMC Academie, maar professionalisering is een opdracht voor alle scholen. De LMC Academie is een faciliteit waarvan gebruik gemaakt kan worden.

Noodzakelijke randvoorwaarden

- professionele ruimte voor de medewerker is gegarandeerd in normjaartaak
- LMC-VO hanteert een minimum percentage van de lumpsum per school t.b.v. professionaliseren, incl. het bedrag waar elke medewerker conform de cao recht op heeft
- elke school heeft een (bij voorkeur meerjaren) professionaliseringsplan.
- er zijn LMC-VO-breed collectieve afspraken over tijd en plaats t.b.v. professionaliseringsactiviteiten
- de leden van de programmaraad worden in uren gefaciliteerd

Verbindingen

De LMC Academie heeft (in ieder geval) een belangrijke verbinding met:

- de Opleidingsschool Rotterdam (OSR)

- het Knelpuntenprogramma Onderwijsarbeidsmarkt
- School-aan Zet
- Passie op Zuid

Rol LMC Academie

De LMC Academie ondersteunt het College van Bestuur en het management door:

- continue verkenning van vraag en aanbod
- communicatie over het aanbod
- evaluatie van het aanbod
- advisering aan individuele leidinggevenden of MT's
- organisatie en borging van collegiale consultatie van groepen van scholen
- de organisatie van de LMC-managementconferenties
- opzetten van MD-klankbordgroep

Programmaraad

De voornaamste adviseur van het College van Bestuur (en van directeuren) op het gebied van professionaliseren zijn de leraren zelf. Om die reden is een programmaraad van leraren ingesteld die de LMC Academie op de voet volgt, het aanbod en de werkwijze kritisch onder de loep neemt aan de hand van de geformuleerde uitgangspunten en suggesties aandraagt.

Bijlage 1

Professionele leergemeenschappen

Benut de kracht van reeds aanwezige professionele kennis en kunde

Veel te vaak maken we onvoldoende gebruik van de kennis en kunde van professionals. De professional opereert in zijn eigen kleine taakgebied en deelt weinig met collega's of vakgenoten. Op deze manier gaat onnodig veel kennis en kunde verloren voor de organisatie. Kennis en kunde die hard nodig is om de uitdagingen van de tijd aan te kunnen.

Professionele leergemeenschappen, kortweg PLG's, zorgen voor betere uitwisseling van kennis en kunde binnen organisaties, teams en communities. Dit is goed voor de organisatie, maar ook voor de professional zelf. Deze komt in een snellere leercurve en versterkt bovendien het contact met collega's.

In onze werkwijze richten we ons bovendien altijd op het produceren van dingen waar je iets aan hebt. Het gaat dus niet alleen om uitwisselen maar ook om het relevant maken van de uitkomsten van deze uitwisseling. De methode die we hiervoor het meest gebruiken is de ECM-Methode, ontwikkeld door Maarten Bruns van Shortcycle en Martin Bruggink van de TU-Delft. De methode kenmerkt zich door een simpele structuur die houvast biedt : Exploreren-Condenseren-Maken. Deze drie elementen komen in elke sessie van de leergemeenschap terug. Binnen deze fasen zijn vervolgens meerdere middelen beschikbaar om een onderwerp geheel door te spitten.

Na een korte training kunnen de PLG's zelf aan de slag en elk onderwerp succesvol verdiepen en aanpakken.

Van www.shortCYCLE.nl

Bijlage 2

Van: Registerleraar.nl

Activiteiten in het kader van de professionele ontwikkeling van de docent; relevantie, aantoonbaarheid en waardering

(Bijlage bij het Reglement Registerdocent)

"Georganiseerde reflectie

- a. Coaching door een deskundige binnen of buiten de school;
- b. Supervisie door een deskundige binnen of buiten de school;
- c. Intervisie met anderen van binnen of buiten de school;
- d. Video-interactie begeleiding door een deskundige van binnen of buiten de school;
- e. Collegiale consultatie binnen of buiten de school." (pagina 2 en 3)

Van belang bij alle genoemde typen activiteiten is de aantoonbaarheid van de deelname of de inspanning en de relevantie voor de leraar.

Professionaliseringsactiviteiten (PA's) van aanbieders van (na)scholing die door registerleraar.nl gevalideerd zijn, hebben een uniek nummer, een aantal erkende RU en kunnen met een certificaat als bewijsstuk in het registerdossier gezet worden. Het nummer is gelinkt aan de gevalideerde PA. Zij zijn relevant bevonden en makkelijk aantoonbaar.

Bij PA's die niet gevalideerd of erkend zijn moet de leraar zelf de relevantie aangeven. De aantoonbaarheid kan blijken uit een op naam gesteld diploma, (deel)certificaat, toets- of examenresultaat, een bewijs van deelname/participatie. Op de toegevoegde bescheiden moet de naam van de gevolgde activiteit, de datum/data van de gevolgde activiteit en het aantal studiebelastingsuren (indien relevant inclusief het aantal contacturen) of RU staan.

Een georganiseerde professionaliseringsactiviteit met veel zelfstudie en weinig contacturen, evenals online leren moet met een behaald tentamen/toets/opdracht worden afgesloten. Aantoonbaarheid kan ook blijken uit een publicatie, een samenvatting, een reflectieverslag, een peer review, etc.

Bij professionele zelfstudie moet blijken dat de leraar de activiteit heeft uitgevoerd en de relevantie moet blijken uit wat de leraar met deze professionalisering in zijn onderwijspraktijk heeft gedaan of wil gaan doen. De documentatie moet voorzien zijn van een datum/data van de uitgevoerde activiteit en waar mogelijk een korte inhoudsbeschrijving, evenals het aantal uren dat hiermee is gemoeid.

Voor diverse vormen van informeel leren binnen en buiten de school zullen kwaliteitscriteria ontwikkeld worden. De leraar moet aantonen dat zijn activiteit hieraan heeft voldaan.

Zie: www.registerleraar.nl

Bijlage 3

- Cao VO

In de cao is sprake van een mix tussen eigen verantwoordelijkheid medewerker en sturing/controlerend werkgever. Er wordt geredeneerd vanuit het individu. Collectieve scholing of gezamenlijke scholing en/of leren van elkaar wordt op geen enkele manier bevorderd. (Zie bijlage 1 hoofdstuk 16 CAO).

- Wet BIO

In de Wet BIO staan de 7 competenties van de docent geformuleerd. LMC-VO hanteert deze competenties met een aanvulling voor de Rotterdamse context: 1. (diversiteit, zorg), 3. (taal), 4. (resultaatverantwoordelijk) en 6. (relatie ouders).

- Taakbeleid LMC-VO

In het taakbeleid van LMC-VO is de volgende passage over scholing bij LMC-VO opgenomen:

Deskundigheidsbevordering betreft het geheel van activiteiten gericht op het in stand houden en vergroten van bekwaamheid (competenties en vaardigheden) van de medewerker. Op basis van een persoonlijk ontwikkelingsplan, dat de medewerker afsluit met de leidinggevende, werkt de medewerker planmatig aan zijn deskundigheidsbevordering. De medewerkers worden geacht bij een fulltime aanstelling 170 klokuren aan deskundigheidsbevordering te besteden. Hiervan wordt 30% (51 klokuren) schoolbreed ingezet. De overige 119 klokuren wordt opgenomen in het persoonlijk ontwikkelingsplan. Indien in enig jaar de 119 uren niet (volledig) worden besteed kan de werkgever de uren voor andere taken inzetten.

- Prestatiebox

In de regeling Prestatiebox van OCW worden middelen beschikbaar gesteld aan het Voortgezet Onderwijs om tot een goede uitvoering van het Bestuursakkoord VO te komen. In dat bestuursakkoord hebben OCW en de VO-raad o.a. de volgende streefdoelen afgesproken:

- Alle leraren zijn in staat het onderwijs af te stemmen op verschillen binnen de klas en opbrengstgericht te werken, en alle leraren en schoolleiders voldoen aan de geldende bekwaamheidseisen en systematisch werken aan hun bekwaamheidsonderhoud (professionalisering)
- Alle scholen voeren een goed en effectief HRM-beleid.

- Bestuursakkoord: ambities en streefdoelen

In het Bestuursakkoord zijn bij de verschillende ambities streefdoelen voor 2015 en in sommige gevallen tussendoelen voor 2013 geformuleerd. Onderstaand zijn de streefdoelen voor het onderdeel HRM (en professionalisering) overgenomen.

Voorbeelden zijn:

- Leraren zijn in 2013 aantoonbaar in staat opbrengstgericht te werken
- 100% van de scholen beschikt in 2015 over bekwaamheidsdossiers voor alle leraren
- In 2013 heeft 80% van de leraren minimaal 1 maal per jaar een formeel gesprek met de werkgever
- Van de schoolleiders voldoet in 2015 90% aan de geldende bekwaamheidseisen en alle beginnende schoolleiders volgen de basisopleiding voor schoolleider.

- De Lerarenagenda 2013 – 2020

In de Lerarenagenda 2013 – 2020 is het volgende opgenomen: Leraren zijn meer en meer gemotiveerd om zich gedegen na- en bij te scholen. Velen van hen geven tegelijk het signaal af dat het aan tijd, geld of geschikte scholingsmogelijkheden ontbreekt. Ook leidt de vergrijzing tot tekorten aan bekwame, bevoegde leraren. Gevolg hiervan is dat in het voortgezet onderwijs al jaren ongeveer 17% van de lessen wordt gegeven door niet-bevoegde leraren. Als verdere uitwerking wil OCW via sectorakkoorden in aansluiting op de bestuursakkoorden nadere afspraken over ruimte en facilitering maken.

- Bevoegdheidsregels

Voor docenten gelden bevoegdheidsregels die bepalen dat er pas sprake kan zijn van een vaste aanstelling als een docent bevoegd is.

- Functiemix

Het realiseren van de targets van de functiemix via loopbaanbeleid vraagt een kwaliteitsverhoging van zittende docenten om kwalitatief gerechtvaardigd het aantal promoties te verhogen. Dit vraagt ook om investering in professionalisering.

Bijlage 4



Bestand : Imcr/CvB/2015/841

Instemming GMR : 12 juni 2015
Besluit CvB : 31 maart 2015

Professionalisering en vergoedingen

Inleiding

Binnen LMC-VO waren er geen aanvullende afspraken op de cao met betrekking tot vergoeding van (trajecten van) professionalisering. De uitzondering hier op vormt de vergoeding van scholing voor onbevoegde docenten die nieuw in dienst zijn, hier zijn door LMC-VO wel algemene afspraken over gemaakt.

CAO - VO

In de CAO-VO worden expliciete uitspraken gedaan over het vergoeden van deskundigheidsbevordering en professionaliseringsactiviteiten. Om te beginnen is bepaald dat 10% van de personele lumpsum besteed dient te worden aan het faciliteren van professionalisering in geld én tijd. Op de tweede plaats is bepaald dat iedere docent eens per drie jaar een persoonlijk ontwikkelplan afsprekt met zijn leidinggevende en een persoonlijk basisrecht heeft op € 600,-- en 83 klokuren per schooljaar om dat ontwikkelplan te helpen realiseren.

Planmatig

Het helpt als er een heldere en gedragen visie is over de gewenste ontwikkeling van de school, neergelegd in een meerjarig schoolplan. Op basis van die visie kunnen de belangrijkste ontwikkelthema's worden vastgesteld, die richtinggevend zijn voor het professionaliseringsbeleid en de daarbij horende professionaliseringsbegroting van de school. De vastgestelde ontwikkelthema's krijgen in het professionaliseringsplan een vertaling in ontwikkeldoelen voor teams, vakgroepen, afdelingen, etc.. Het professionaliseringsplan hoeft geen apart document te zijn, een onderdeel of paragraaf van het schoolplan voldoet. In de gesprekscyclus worden deze doelen nog een slag dieper vertaald in persoonlijke ontwikkeldoelen.

Vergoeding

Een professionaliseringsbegroting dient dit proces te ondersteunen, waarbij als stelregel kan gelden dat, naast honorering van het basisrecht, alle scholingsactiviteiten, groepsgewijs of individueel, die naar het oordeel van de directie bijdragen aan de ontwikkeldoelen van de school in principe voor 100% vergoed worden. Indien de vraag naar scholing de budgettaire grenzen overschrijdt zal door de directie een goed beargumenteerde afweging gemaakt moeten worden welke scholingsactiviteiten wel en welke (nog) niet voor vergoeding in aanmerking komen, waarbij uiteraard het persoonlijk basisrecht niet in het geding mag komen.

N.B. Nog even los van de school-specifieke ontwikkelthema's is er een aantal – algemeen geldende – prioriteiten, die aan alles vooraf gaan, nl. het reduceren van het aantal onbevoegde docenten tot 0 en de begeleiding van startende leraren. Deze twee onderwerpen dienen in elk professionaliseringsplan en elke professionaliseringsbegroting bovenaan te staan (tenzij er binnen een school geen sprake is van onbevoegde docenten dan wel starters).

Voorbeeld van een professionaliseringsbegroting:

Inkomsten (in geld)	Inkomsten (in uren)
- Lumpsum (in geld)	- Lumpsum (in uren)
- Prestatiebox	- Prestatiebox
- Lerarenbeurs	- Lerarenbeurs
- Overige subsidies	- Overige subsidies
Uitgaven (in geld)	Uitgaven (in uren)
- Persoonlijk basisrecht in geld (evt. ter ondersteuning persoonlijk ontwikkelplan)	- Persoonlijk basisrecht
- Faciliteiten voor onbevoegden (bv. Tegemoetkoming studiekosten)*	- Faciliteiten voor onbevoegden (zoals coach)*
- Inductie-activiteiten (bv. externe scholing)*	- Coaching, inzet eigen personeel tbv scholing*
- Ontwikkelplannen teams, vakgroepen, afdelingen (in geld)	- Ontwikkelplannen teams, vakgroepen, afdelingen (in uren)
- Overige individuele activiteiten (bv. aanvulling op basisrecht geld)	- Overige individuele activiteiten (bv. aanvulling op basisrecht uren)

*Indien van toepassing