

**EDventure**

vereniging van  
onderwijs  
adviesbureaus

**Visie onderwijsadviesbranche:**

**Duurzame schoolontwikkeling &  
professionalisering in het onderwijs gaan  
hand in hand**

## Inleiding

Onderwijsadvisering is al vijftig jaar een groot goed. Nog altijd wordt er verschillend gedacht over professionalisering in het onderwijs. Wat is er nodig voor goed onderwijs en hoe zorgen we ervoor dat scholen in Nederland blijvend kunnen innoveren passend bij de veranderende maatschappelijke en lokale context? Dit document geeft de visie van de onderwijsadviesbranche weer op duurzame schoolontwikkeling en professionalisering. Deze is uitgewerkt in bouwstenen van onderwijsadvisering (en professionalisering van beroepsbeoefenaars als leraren en schoolleiders). Deze visie ondersteunt de unieke positie van onderwijsadviesbureaus in het Nederlandse onderwijs.

### 1. Maatschappelijke context van het onderwijs

Onderwijs is een belangrijke motor voor onze maatschappij en (kennis)economie. Door goed onderwijs kunnen alle talenten optimaal worden benut. Van kwalitatief hoogwaardig onderwijs profiteert de hele maatschappij. De organisatie en inrichting van het onderwijs hangt samen met de verandering van de samenleving, (wetenschappelijke) inzichten en beleid. Om in te kunnen spelen op al deze veranderingen zijn inhoudelijke accentverschuivingen, innovaties en ontwikkeling van het onderwijs nodig. Benutting van het potentieel van alle kinderen is nodig om tot goede (maatschappelijke) prestaties te komen. Dáár ligt de uitdaging voor het onderwijs.

Schoolbesturen zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van hun onderwijs. Zij hebben een eigen visie op goed onderwijs. Sterke scholen en bekwame leraren halen het beste uit elke leerling en leveren met passend onderwijs maatwerk waar nodig. De basis voor het leren van kinderen ligt in de beheersing van basisvaardigheden als taal en rekenen. Naast een kwalificerend doel (voor een toekomstig beroep of maatschappelijk functioneren) draait het in onderwijs ook om socialisatie en subjectivering<sup>1</sup>: onderwijs bevordert deelname aan de samenleving en draagt bij aan persoonsvorming. Goed onderwijs vraagt nogal wat van scholen en besturen, zeker in het kader van noodzakelijke schoolontwikkeling en professionalisering: hét terrein van onderwijsadvisering.

### 2. Missie en ambitie van de onderwijsadviesbranche

Het is de missie<sup>2</sup> van de onderwijsadviesbranche als katalysator duurzame verbeterprocessen in de onderwijspraktijk op gang te brengen en te houden, opdat scholen kwalitatief hoogwaardig onderwijs kunnen en blijven realiseren – nu, morgen én in de toekomst. Dit alles om hen te faciliteren in hun missie: het beste uit leerlingen halen in alle onderwijssectoren. Onderwijsadviesbureaus hebben een aanjagende functie als het gaat om het professionaliseringsproces van leraren, teams en schoolorganisaties in de praktijk. Als extern deskundig partner van instellingen voor vroeg- en voorschoolse educatie, primair, voortgezet en middelbaarberoepsonderwijs stimuleren zij schoolontwikkeling door (wetenschappelijke) inzichten te vertalen naar de specifieke onderwijspraktijk, de school een spiegel voor te houden, alternatieven te bieden en implementaties te begeleiden. Onderwijsadviesbureaus worden daarom ook wel ‘critical friends’ van de school genoemd. Zij zijn ‘duurzame veranderaars’ van organisatieprocessen en bewaken de aansluiting tussen leerlijnen in de verschillende onderwijssectoren<sup>3</sup>.

Onderwijsadviesbureaus hebben de ambitie hun dienstverlening, passend bij alle veranderingen in de sectoren, nog verder te verbeteren en te vernieuwen. Zij streven daarbij voortdurend naar kwalitatief hoogwaardig onderwijsadvies, gekenmerkt door het Keurmerk Onderwijsadvies van EDventure, de vereniging van onderwijsadviesbureaus.

---

<sup>1</sup> Zie geraadpleegde literatuur: Biesta (2012)

<sup>2</sup> Zie geraadpleegde literatuur: EDventure (2006), *Strategienota*

<sup>3</sup> Onderwijsadviesbureaus zijn actief in de sectoren vroeg- en voorschoolse educatie, primair, voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs. Met de term ‘scholen’ worden nadrukkelijk instellingen in alle onderwijssectoren bedoeld.

### 3. Visie van de onderwijsadviesbranche op schoolontwikkeling en professionalisering

Om onderwijs goed te laten aansluiten bij de eisen van de veranderende maatschappelijke context is onderwijsvernieuwing en het creëren van een ‘lerende organisatie’ noodzakelijk. Naast aanpassingen qua leerdoelen en onderwijsinhoud zijn duurzame schoolontwikkeling en professionalisering onontbeerlijk voor goed onderwijs: zij gaan hand in hand.

Leraren moeten – na hun initiële opleiding – doorlopend professionaliseren om bekwaam te blijven gedurende hun hele beroepsleven. Onderwijsadviesbureaus pleiten voor professionalisering in de onderwijssetting. Professionalisering die in de eigen onderwijspraktijk plaatsvindt, draagt maximaal bij aan zowel de persoonlijke als de schoolontwikkeling. Binnen scholen moet er niet alleen een ambitieus leerklimaat voor leerlingen zijn, maar ook voor het personeel. Wanneer er geprofessionaliseerd wordt op individueel en op collegiaal niveau is er sprake van een ‘lerende organisatie’: de school voert bewust beleid om medewerkers van en met elkaar te laten leren en is in staat de eigen onderwijspraktijk beter te organiseren, passend bij de ontwikkelingen die zich voordoen. Naast kennisoverdracht, draait professionalisering vooral om het vergroten van het vermogen van scholen om de eigen doelen te bereiken. Professionalisering kan niet los gezien worden van het veranderingstraject van scholen. De school als lerende organisatie is doorlopend gericht op het mogelijk maken en houden van interne leer- en verbeterprocessen. Scholen zijn lerende organisaties als zij in staat zijn zich als collectief continu te verbeteren, vernieuwen en ontwikkelen passend bij de veranderende maatschappelijke context. Een organisatie groeit immers maximaal wanneer individuele krachten leren, zij van elkaar leren zodat de gehele organisatie daardoor beter gaat functioneren<sup>4</sup>.

Om scholen te ondersteunen in schoolontwikkeling, bepleiten de onderwijsadviesbureaus ‘integrale onderwijsadvisering’, een aanpak die zich integraal richt op alle geledingen in de organisatie, opdat scholen zowel een optimaal leerrendement van leerlingen kunnen realiseren als bijdragen aan hun socialisatieproces en persoonsvorming.

### 4. Bouwstenen van onderwijsadvisering

#### *Onderwijsadviesbureaus als partners van scholen*

Door jarenlange expertise in onderwijs en hun externe blik zijn onderwijsadviesbureaus in staat scholen te adviseren als ‘critical friend’. Zij werken in partnerschap aan het realiseren van ambities van de school ter verbetering van de onderwijskwaliteit. Professionalisering in het onderwijs maakt – vanuit het perspectief van de branche – altijd deel uit van de ontwikkeling van de gehele schoolorganisatie en staat nooit op zichzelf. Professionaliseringsactiviteiten zijn afgestemd op de ambities van scholen en schoolbesturen en in lijn met de eigen visie op goed onderwijs.

#### *Wetenschappelijke kennisbasis vormt de basis voor onderwijsadvisering*

Onderwijsadvisering heeft een wetenschappelijke kennisbasis. De branche werkt nauw samen met universiteiten en lectoraten. Zo zijn onderwijsadviesbureaus betrokken bij praktijkonderzoek, maar ook zijn zij een onmisbare schakel in de verspreiding van inzichten. Ca. 2.000 academisch opgeleide adviseurs vertalen dagelijks bij de adviesactiviteiten wetenschappelijke inzichten naar de onderwijspraktijk van hun klant. Zo stimuleren onderwijsadviesbureaus het gebruik van effectieve methoden in de onderwijspraktijk en brengen zij scholen op de hoogte van nieuwe wetenschappelijke inzichten en dat wat werkt.

#### *Het belang ‘learning on the job’ en informeel leren*

Onderwijsadviesbureaus benadrukken het belang van informeel leren. Leren en professionaliseren gebeurt voor een groot deel tijdens alledaagse activiteiten ingebed in de eigen onderwijssetting. Denk

---

<sup>4</sup> Zie geraadpleegde literatuur: Senge (1992) beschrijft vijf disciplines voor lerende organisaties: teamleren, persoonlijk meesterschap, gedeelde visie, explicitering van mentale modellen en het centrale systeemdenken.

aan: 'coaching on the job', intervisie, herontwerpen van het onderwijs, lesbezoek met feedback bij elkaar.

De afgelopen jaren heeft het 70:20:10-gedachtengoed veel aandacht gekregen. Het model<sup>5</sup> gaat ervan uit dat leren voor 10 procent plaatsvindt door formele opleidingen en trainingen, voor 20 procent via de sociale dialoog (peer learning) en dat 70 procent van het leerproces zich afspeelt op de werkplek. Dat komt neer op 90% informeel leren. Hoewel leren en professionaliseren veelal de gedachte oproept van formele, georganiseerde leeractiviteiten, blijft een groot deel van leren volgens dit model dan onbeschouwd.

Voorwaarde voor het behalen van rendement uit informeel leren is een schoolklimaat dat vormen van informeel leren stimuleert. De mate waarin daarvan wordt geprofiteerd, is afhankelijk van de inrichting van werkprocessen en de kansen die professionals krijgen c.q. pakken om te leren. De kennistransfer is bij leren op de werkplek groter dan bij formele vormen van leren omdat het ongemerkt gaat, betekenisvol is en natuurlijk aansluit op de dagelijkse werkzaamheden hulp-, leer- en ontwikkelvragen van de professional. Het faciliteren van natuurlijke leermomenten binnen de school stimuleert professionals het proces van een lerende organisatie in beweging te houden, voortdurend scherp te zijn op de kwaliteitsverbetering van het onderwijs. Conform de gezamenlijk overeengekomen onderwijsdoelen en ambities van de school. Professionalisering veronderstelt een 'theory of improvement'<sup>6</sup>. Wat moet de interventie teweegbrengen? Wie moet er leren en waarom? En via welke weg resulteert de interventie in succes?

Ervaringsleren, het experimenteren in de werkpraktijk, vormt een onlosmakelijk onderdeel van professionalisering. De sociale dialoog met collega's en het ontvangen van feedback van de leidinggevende zijn belangrijk voor leraren om van leren tot presteren te komen. Informeel leren is hét expertisedomein van de onderwijsadviesbureaus.

#### *Integraal onderwijsadvies, een totaalpakket*

Onderwijsadviesbureaus menen dat professionalisering in het onderwijs (vanuit onderwijsbeleid ingegeven en op scholen) zich vaak te eenzijdig richt op de kennisoverdracht aan de individuele leraar. Uit onderzoek blijkt dat goed onderwijs integrale ontwikkeling vereist op alle onderwijsniveaus: leerling-, leraar- en schoolniveau<sup>7</sup>. Onderwijsadviesbureaus nemen deze niveaus dan ook als uitgangspunt voor haar integrale dienstverlening in voor- en voerschoolse educatie, primair, voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs. Professionalisering wordt door onderwijsadviesbureaus gezien als een doorlopende, schoolbrede activiteit<sup>8</sup> die:

- naast individuele leraren ook gericht is op schoolteams en schoolbesturen;
- integraal onderdeel uitmaakt van het schoolontwikkelingsbeleid;
- onderlinge uitwisseling van kennis en ervaringen door leraren en scholen faciliteert, bijvoorbeeld via peer learning, lerende netwerken of professionele leergemeenschappen;
- het door leraren en scholen gezamenlijk aan taken werken stimuleert;
- de eigen inbreng van leraren benut en dichtbij de dagelijkse lespraktijk staat.

Onderwijsadviesbureaus zetten álle geledingen in de schoolorganisatie in hun kracht, waarmee zij scholen een totaalpakket bieden ter bevordering van duurzame schoolontwikkeling, de vorming van goede professionals en de talentontwikkeling van kinderen.

---

<sup>5</sup> Zie geraadpleegde literatuur: Jennings (2013)

<sup>6</sup> Zie geraadpleegde literatuur: Van Veen et al (2010)

<sup>7</sup> Zie geraadpleegde literatuur: Marzano (2007)

<sup>8</sup> Zie geraadpleegde literatuur: Verloop et al (2003)

## 5. Conclusie

Onderwijsadviesbureaus stimuleren scholen een lerende organisatie te worden en te blijven. Zij zijn aanjagers van duurzame veranderingsprocessen, helpen scholen de onderwijspraktijk efficiënter te organiseren en zodoende ambities te realiseren. Dit doen zij door hoogwaardig advies en expertise te leveren, gebruik te maken van eigentijdse methoden (21<sup>st</sup> century skills), vanuit nieuwe wetenschappelijke onderwijskundige inzichten de brug te slaan tussen theorie en praktijk, door verandermanagement te faciliteren en de bekwaamheden van de beroepsbeoefenaren te vergroten.

Door duurzame schoolontwikkeling en professionalisering zijn scholen en schoolbesturen in staat zorg te dragen voor onderwijs dat aansluit bij de veranderende eisen van de maatschappij en samenleving. Of het nu gaat om de implementatie van nieuw onderwijsbeleid, wetenschappelijke inzichten of technologische innovaties zoals de opkomst van e-learning en blended learning.

De branche, krachtig verenigd in EDventure, onderscheidt zich op unieke wijze in de Nederlandse onderwijssectoren met vier belangrijke bouwstenen van onderwijsadvies:

- Onderwijsadviesbureaus werken in partnerschap met scholen aan kwaliteitsverbetering. Dit bevordert een duurzame relatie.
- Een wetenschappelijke kennisbasis vormt altijd de basis voor onderwijsadvisering. De branche draagt zorg voor een optimale valorisatie van (wetenschappelijke) inzichten in de praktijk.
- Onderwijsadviesbureaus stimuleren professionalisering via ‘learning on the job’ en vormen van informeel leren. Dit biedt zowel kansen om snel op actualiteiten en ontwikkelingen in te spelen en draagt tegelijkertijd bij aan het bereiken van maximaal leerrendement.
- Professionalisering wordt als een doorlopende, schoolbrede activiteit gezien. Onderwijsadviesbureaus zetten alle geledingen van onderwijsorganisaties in hun kracht via integraal onderwijsadvies en bieden daarmee een totaalpakket.

*Onderwijsadviesbureaus. Dé regionale samenwerkingspartners voor scholen om zich duurzaam te verbeteren en toekomstbestendig onderwijs te ontwikkelen.*

EDventure, vereniging van onderwijsadviesbureaus

Dorine van Walstijn  
Denis Koets  
Annemarie Kaptein

EDventure dankt de leden Timpaan Onderwijs, Onderwijs Maak Je Samen, BCO Onderwijsadvies en Cedin die hebben bijgedragen aan de totstandkoming van dit document.

## Geraadpleegde literatuur

- Biesta, G.J.J. (2012), *Goed onderwijs en de cultuur van het meten*, Den Haag: Boom/Lemma
- Brandsma, H. (2011), *Brugfunctie van onderzoek bij schoolontwikkeling (lectorale rede)*, NHL Hogeschool
- Desimone, L.M. (2009), *Improving impact studies of teachers' professional development: Toward better conceptualizations and measures* | *Educational Researcher*, 38(3), 181-199
- DUO (2013), *Begeleiding van beginnende leraren in het beroep, Raamplan voor regionaal te starten projecten*, Den Haag: Rijksoverheid
- EDventure (2006), *Strategienota*, Den Haag: EDventure
- Hattie, J. (2009), *Visible learning: a synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*, New York: Routledge
- Inspectie van het Onderwijs (2014), *De staat van het onderwijs, Onderwijsverslag 2012/2013*, Den Haag: Rijksoverheid
- Inspectie van het Onderwijs (2014), *De kwaliteit van schoolleiders in het basisonderwijs, speciaal onderwijs en voortgezet onderwijs*, Den Haag: Rijksoverheid
- Inspectie van het Onderwijs (2013), *De sterke basisschool, definitie en kenmerken*, Den Haag: Rijksoverheid
- Inspectie van het Onderwijs (2013), *Professionalisering als gerichte opgave, Verkennend onderzoek naar het leren van leraren*, Den Haag: Rijksoverheid
- Jennings, C. (2013), *70:20:10 Framework explained*, 70:20:10 Forum
- Marzano, R.J. (2007), *Wat werkt op school, Research in actie*, Vlissingen: Bazalt
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2014), *Klaar voor de toekomst!, Samen werken aan onderwijskwaliteit, Sectorakkoord VO 2014-2017*, Den Haag: Rijksoverheid
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2013), *Nationaal Onderwijsakkoord: De route naar geweldig onderwijs*, Den Haag: Rijksoverheid
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2013), *Lerarenagenda 2013-2020: de leraar maakt het verschil*, Den Haag: Rijksoverheid
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2011), *Leraar 2020 – een krachtig beroep!*, Den Haag: Rijksoverheid
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2011), *Actieplan 'Basis voor Presteren' Naar een ambitieuze leercultuur voor alle leerlingen*, Den Haag: Rijksoverheid
- Onderwijscoöperatie (2012), *Het voorstel bekwaamheidseisen*, Utrecht: Onderwijscoöperatie
- Onderwijsraad (2013), *Kiezen voor kwalitatief sterke leraren*, Den Haag: Onderwijsraad
- Regioplan Beleidsonderzoek
- Grootscholte, M., Hoogeveen, Y. & Jettinghoff, K. (2011), *Coaching voor en door schoolleiders Een onderzoek naar de effecten en succesfactoren van coaching in het primair onderwijs*, Den Haag: SBO
- Senge, P.M. (1992), *De vijfde discipline, De kunst & praktijk van de lerende organisatie*, Scriptum
- Van Veen, K., Zwart, R., Meirink, J.A. & Verloop, N. (2010), *Professionele ontwikkeling van leraren, een reviewstudie naar effectieve kenmerken van professionaliseringsinterventies van leraren*, Leiden: ICLON

Verloop, N. (2003), De Leraar. In: N. Verloop & J. Lowyck (Red.), *Onderwijskunde, een kennisbasis voor professionals (194-249)*, Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff

VO-Raad (2013), *Beroepsprofiel schoolleiders voortgezet onderwijs*, Utrecht: VO-Raad