

## **Bijlage 8.1: Professioneel kapitaal (Hargreaves & Fullan, 2013)**

### *Succesvol invoeren van verbeteringen: het belang van professioneel kapitaal*

Duurzaam verbeteren van de kwaliteit van professioneel handelen vergt professioneel kapitaal (Hargreaves & Fullan, 2013): een combinatie van menselijk kapitaal (talent, kennis en vaardigheden), sociaal kapitaal (samenwerkend leren) en besluitvormingskapitaal (de goede besluiten op het juiste moment nemen).

#### *Menselijk kapitaal*

- talent, ontwikkeling van de vereiste kennis en vaardigheden en deze over kunnen brengen op de samenwerkingspartners;
- inzicht in leerlingen en hoe zij leren en in de verschillende culturele gezinssituaties waarin zij opgroeien;
- kennis van succesvolle en vernieuwende methodes en daaruit de juiste kunnen kiezen;
- inleven in verschillende groepen leerlingen, ouders, leraren en andere professionals in en rondom de school;
- passie om ertoe te doen voor alle leerlingen;
- de wil om een betere professional te worden, permanente bijscholing, streven naar excellentie (geen genoegen nemen met 'half werk'; jezelf willen overtreffen).

#### *Sociaal kapitaal*

- de praktijk als een 'leerinstituut' waar professionals samen het vakmanschap leren en verbeteren;
- de kwantiteit en kwaliteit van interacties en sociale relaties;
- professionals hebben toegang tot kennis en informatie;
- ze weten wat ze van elkaar kunnen verwachten, hebben vertrouwen in elkaar en ze weten dat een ieder zich houdt aan bepaalde normen, waarden en afspraken;
- ze weten dat collega's hen met raad en daad terzijde zullen staan en leren daardoor makkelijker.

Sociaal kapitaal doet kennis toenemen en geeft toegang tot het *menselijk kapitaal* van anderen, het vergroot netwerken en geeft professionals meer invloed en meer kansen.

### *Besluitvormingskapitaal*

- professionals nemen verstandige beslissingen in situaties waarin geen vaste regels gelden en waarvoor geen onomstotelijk bewijs aan te dragen is;
- ze verwerven dit kapitaal via georganiseerde en toevallige praktijkervaringen en reflectie hierop;
- ontbreekt bewijs of is dit in tegenspraak met de praktijk, dan legt de collectieve ervaring meer gewicht in de schaal dan persoonlijke ervaring of het gebrek hieraan.

Besluitvormingskapitaal neemt toe door te leren van de inzichten en ervaringen van collega's (*sociaal kapitaal*). Professionals nemen steeds betere beslissingen, omdat de slechte beslissingen en ineffectieve methodes verdwijnen.

Bron: Hargreaves, A. & Fullan, M. (2013). *Professioneel kapitaal: de transformatie van het onderwijs in elke school*. s' Gravenhage: Duurzaam leren/Maasdijk: NTO-Effekt.