

# Het beroepsbeeld van de leraar: eens een leraar, altijd een leraar?

Bas de Wit (VO-raad)  
Hans Freitag (Scholengroep Leonardo da Vinci)  
Nico de Jong (Cals College)

*In de versnelling*  
VO-congres 29 maart

VO-congres  
29 maart 2018

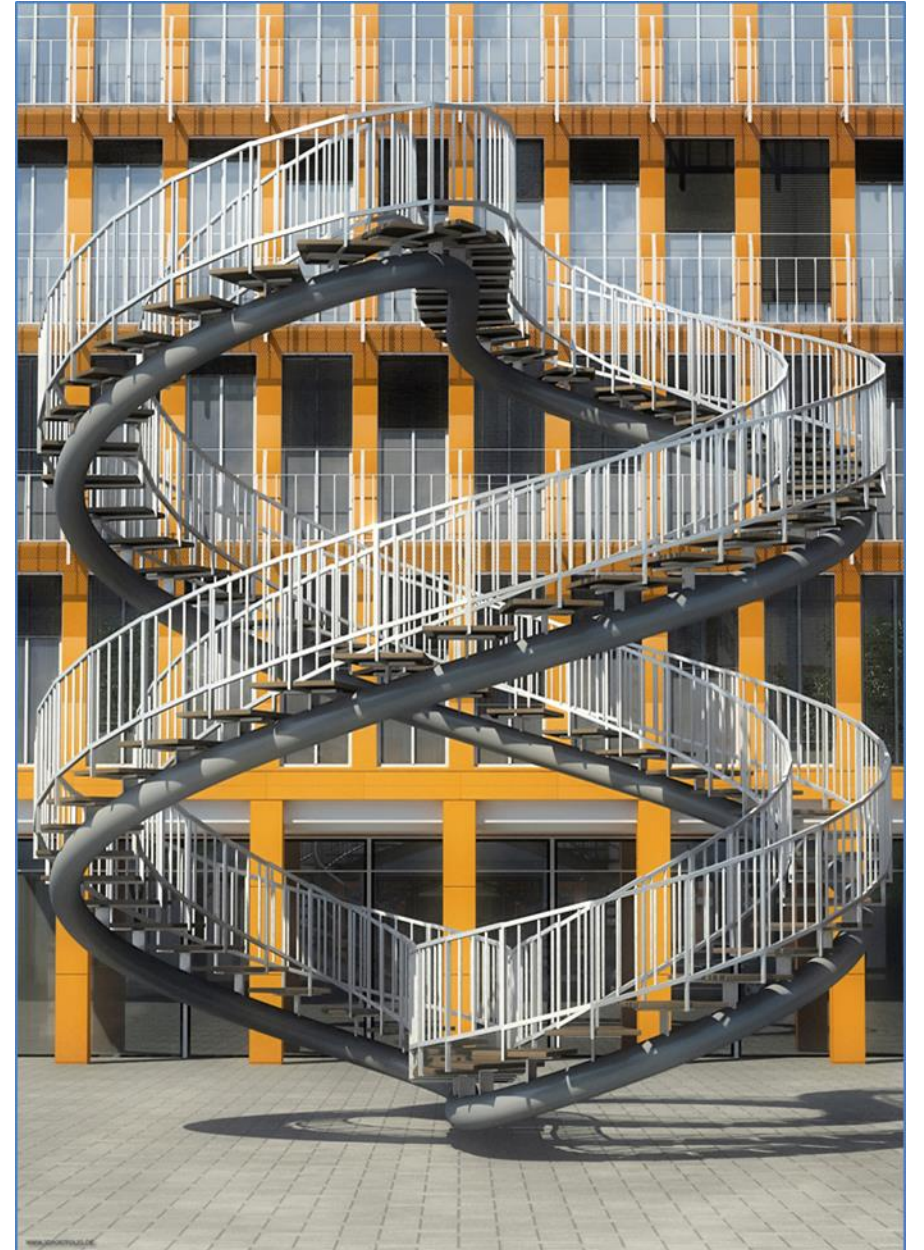
VO RAAD

Wie zitten er in de **zaal**?



# Opzet

- Introductie
- Bespreken van het beroepsbeeld
- Bespreken van de implicaties van het beroepsbeeld aan de hand van 2 cases
- Afronding







Extra ruimte voor docent om lessen beter te ontwikkelen

# Meer roostervrije uren voor leraren

Van onze verslaggever  
**Rik Kuiper**

**AMSTERDAM** Docenten op middelbare scholen moeten honderd uur per jaar worden vrijgemaakt om betere lessen te ontwikkelen. Zo vermindert de werkdruk in het onderwijs en wordt het vak van leraar interessanter. Dit stelt de VO-raad in een actieplan voor het voortgezet onderwijs, dat vandaag wordt gepresenteerd.

Met het voorstel reageert de sectororganisatie, waarbij 334 schoolbesturen zijn aangesloten, op een veelgehoorde en steeds luider klacht van docenten en vakbonden. Die vinden al veel langer dat leerkrachten te veelles moeten geven en te weinig tijd hebben om het onderwijs te verbeteren. Uit cijfers van rijklandclub OESO blijkt dat de Nederlandse doelen inderdaad veel voor de klas staan: gemiddeld 750 uur per jaar, meer dan honderd uur boven het OESO-gemiddelde.

Daar wil de VO-raad iets aan doen. De sectororganisatie, die veel invloed heeft op het ministerie van Onderwijs en in het onderwijsveld, stelt voor docenten jaarlijks honderd klokuren - geen lessen - vrij te roosteren om te investeren in beter onderwijs. Dat kost 300 miljoen euro per jaar - geld waarmee extra leerkrachten moeten worden aangesteld.

Voorzitter Paul Rosenmöller wil deze 'ontwikkeltijd' voor docenten niet vastleggen in de wet of in een cao. "Dan haal je de flexibiliteit uit het systeem", zegt hij. "De ene docent wil misschien helemaal geen lessen invullen, en ander heeft twee keer zo veel ontwikkeltijd nodig. Dat moet kunnen. Scholen en lerarenteams moeten de vrijheid hebben om zelf te bepalen hoe ze het geld in-

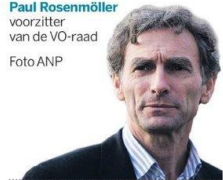
zetten en de resultaten zichtbaar maken."

"Ik vind het een verrassende en positieve ontwikkeling", zegt voorzitter Joost Kenton van de Onderwijscoöperatie, een lerarenorganisatie waarin verschillende vakbonden met elkaar samenwerken. "Het is goed dat de VO-raad heeft dat docenten tijd nodig hebben om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Dit is een prima stap."

**“We moeten de leraar aan wie we onze kinderen toevertrouwen net zo waarderen als de dokter”**

Paul Rosenmöller  
voorzitter van de VO-raad

Foto ANP



PAGINA 12  
Interview Paul Rosenmöller

"Een belangrijk signaal", zegt Tweede Kamerlid Paul van Meenen (D66), die al jaren aandacht vraagt voor het tijdgebrek van docenten. "Eindelijk erkent de VO-raad dat het onderwijs op dit vlak met een probleem kampt. Maar tegelijkertijd vind ik de oplossing wat mager. Honderd uur per jaar staat gelijk aan twee uur per week. Dat is te weinig. Ik vind dat er vijf van de vijfentwintig lesuren per week af moeten. Laten we geen halve maatregelen nemen."

Ook het ministerie van Onderwijs erkent dat leraren voldoende tijd moeten krijgen om lessen voor te bereiden en zich bij te laten scholen. Daarvoor heeft dit kabinet ook geld beschikbaar gesteld, aldus een woordvoerder. "Met de scholen in het voortgezet onderwijs is afgesproken dat een deel van dit bedrag wordt gebruikt voor de professionalisering van leerkrachten."

Het is echter de vraag of dat geld op de juiste plek is terechtgekomen. Zo spraken bonden en werkgevers af af dat leraren minstens vijftig uur per jaar zouden krijgen voor bijscholing en om lessen voor te bereiden. "Een deel van de scholen heeft de daad bij het woord gevoegd", zegt de woordvoerder. "We zien echter dat ook nog veel geld op de plank is blijven liggen."

In het actieplan van de VO-raad staan ook andere maatregelen die het beroep van leraar aantrekkelijker moeten maken. Zo moet de lerarenopleiding op de schop omdat docenten daar niet voldoende praktijkervaring opdoen. Dit zou een van de oorzaken zijn van de grote uitval: een kwart van de nieuwe leerkrachten verlaat binnen twee jaar het onderwijs. De sectororganisatie zou daarom graag zien dat docenten in opleiding net als artsen een soort coöperatie lopen, waardoor ze geleidelijker kennismaken met de praktijk.

‘Er al jo op  
COM KONT BERG PENS  
Op de Vla  
DE BI





Foto: Zorg-ICT Zorgen

# Wie zijn de leraren van morgen? Loopbaanpaden en carrièremogelijkheden



- NOS (29 januari 2018): **NOS**

## **Lesgeven is populair, maar lang niet iedereen wil fulltime voor de klas**

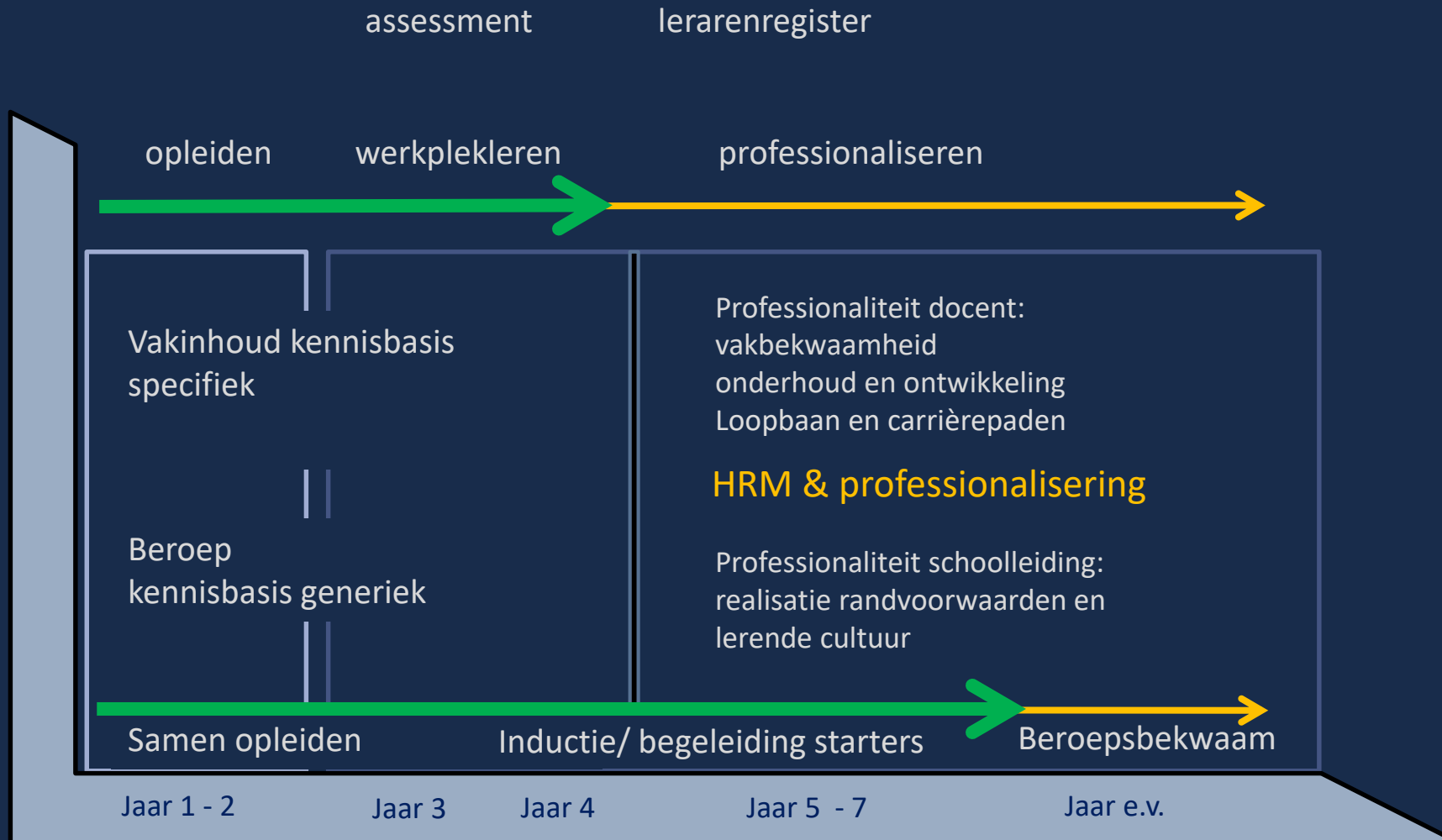
- Liefst 40% van de beroepsbevolking heeft interesse in werken in het onderwijs (PBT/Motivaction)
  - Veel mensen best willen lesgeven, maar niet altijd fulltime en voor de rest van hun werkzame leven
  - Ook vindt men de doorgroeimogelijkheden te beperkt. Er is behoefte aan meer uitdaging
- 
- **Niet 40 jaar hetzelfde!**
  - **Circulaire loopbanen?**
  - **Mogelijkheden binnen het beroep van leraar?**

# Samenkomende vraagstukken

- Aantrekkelijk lerarenberoep < > 'onderwijsfuiik'
- Terugdringen lerarentekort
- Doorlopende leer- en ontwikkellijnen
- Loopbaan- en carrièrepaden
- Samen opleiden, professionaliseren en innoveren; opleiden in de school
- Begeleiding startende leraren
- Strategisch personeelsbeleid (HRM)

# De doorlopende leerlijn van de leraar

(o.b.v. Actieplan VO-raad, 2016)



Responsiviteit  
Bevoegdhedenstelsel



# De doorlopende leerlijn van de leraar

assessment

lerarenregister

onderwijs  
coöperatie

opleiden

werkplekieren

professionaliseren

Vak  
spe



Bero  
kenn



Professionaliteit docent:  
vakbekwaamheid  
onderhoud en ontwikkeling  
Loopbaan

HRM & p



Professionaliteit schoolleiding.  
realisatie randvoorwaarden en  
lerende cultuur



Samen opleiden

Inductie/ begeleiding starters

Beroepsbekwaam

Jaar 1 - 2

Jaar 3

Jaar 4

Jaar 5 - 7

Jaar e.v.



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en  
Wetenschap

# Een gedeeld beeld over het beroep?

- Weinig gedeelde handvatten en gedeelde taal
- Bekwaamheidseisen geven weinig handvatten

Eigen invullingen en belangen van:

- Ministerie
- Werkgevers (PO-Raad, VO-raad, MBO Raad)
- Vakbonden
- Onderwijscoöperatie
- Lerarenopleidingen



# Een beroepsbeeld voor de leraar

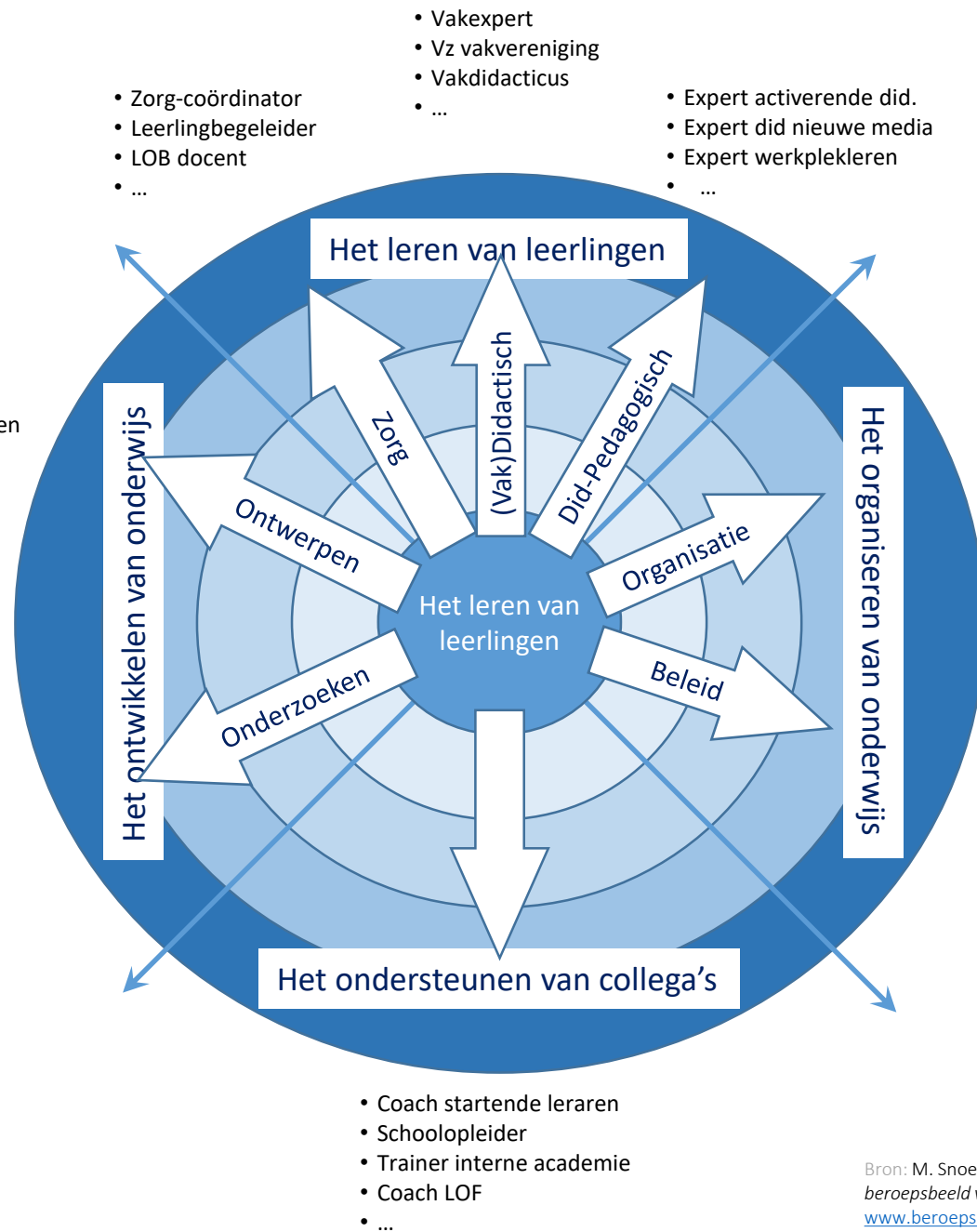
- Verlangen naar samenhang; ontwikkeling gezamenlijk beeld/ perspectief & gemeenschappelijke taal
- Aanpak: vanuit inhoud en droom (en niet belangen)
  - Positieve(re) kijk op het beroep
  - Ruimte vrijmaken in (het denken over) het beroep
  - Blijvend leren en ontwikkelen, gekoppeld aan lesgeven
  - Veelvormig en rijk beroep: 'waaier' aan mogelijkheden voor verdieping, specialisatie, verbreding en verdere groei
  - Ambities en behoeften leraar centraler
  - Inspireren, niet inkaderen
- Wat (nog) niet: oplossen van praktische problemen en deelbelangen
- Hoe: door alle betrokkenen met elkaar in gesprek te laten gaan
- Toetsen, verrijken en inspireren



# De kern van het beroep: het leren van leerlingen







- Vakexpert
- Vz vakvereniging
- Vakdidacticus
- ...

- Expert activerende did.
- Expert did nieuwe media
- Expert werkplekleren
- ...

- Zorg-coördinator
- Leerlingbegeleider
- LOB docent
- ...

- Lid van DOT
- Ontwerper doorgaande leerlijnen
- Auteur lesmethode
- Toetsexpert
- ...

- Praktijkonderzoeker
- Lid onderzoeksgroep
- Promovendus
- ...

- Team
- Sectiehoofd
  - ...

- School
- Lid MR
  - ...

- Bestuur
- Lid GMR
  - Lid bovenschoolse beleidsgroep
  - ...

- Regionaal
- Lid regionale beleidsgroep
  - ...

- Landelijk
- Lid Ledenraad Onderwijscoöperatie of vakbond
  - Lid Onderwijsraad
  - Lid bestuur LmL
  - Lid registercommissie
  - Jurylid LOF
  - Leraar-ambtenaar
  - ...

- Internationaal
- ...

- Coach startende leraren
- Schoolopleider
- Trainer interne academie
- Coach LOF
- ...

Bron: M. Snoek, B. de Wit, J. Dengerink, W. van der Wolk, S. van Eldik, N. Wirtz (2017). *Een beroepsbeeld voor de leraar. Over ontwikkelrichtingen en groei van leraren in het onderwijs.* [www.beroepsbeeldvoordeleraar.nl](http://www.beroepsbeeldvoordeleraar.nl)



# Bewegingen binnen het beroepsbeeld

## Verdieping

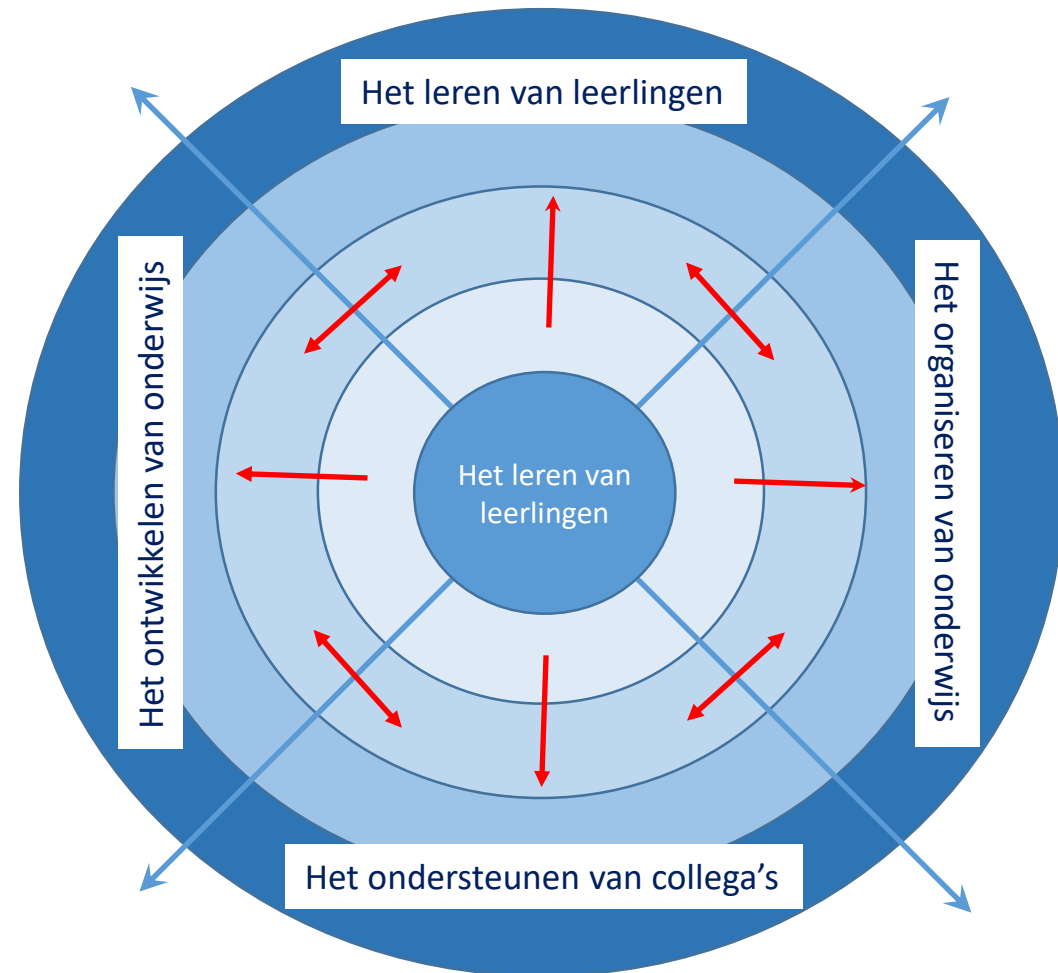
- In opleiding
- Starter
- Ervaren
- Meester

## Verbreiding

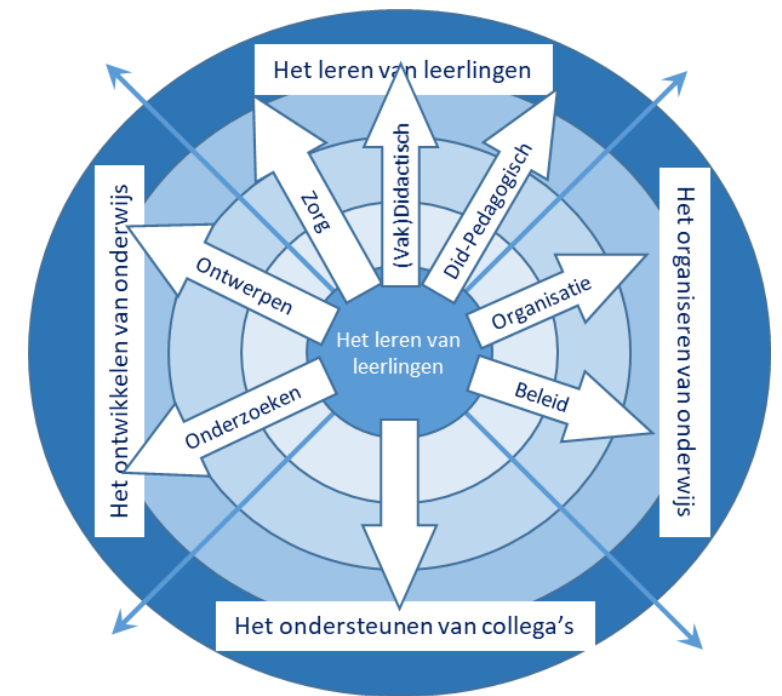
- Het leren van leerlingen
- Het ontwikkelen van onderwijs
- Het organiseren van onderwijs
- Het ondersteunen van collega's

## Vraagstukken

- Selectie/toelating
- Ondersteuning
- Facilitering
- Erkenning



1. Wat spreekt je aan in/aan het beroepsbeeld?
2. Waar zijn het beroepsbeeld en doorgaande leerlijnen van leraren zichtbaar in je eigen werkcontext?
3. Aan welke aspecten van het beroepsbeeld / doorgaande ontwikkelijnen zouden we meer aandacht willen besteden?
4. Wat mis je nog in het beroepsbeeld?



# Scholengroep Leonardo da Vinci



- Drie vestigingen met samen 2.800 leerlingen in Leiden
- Vmbo kader t/m vwo en 300 medewerkers
- Klein stafbureau, 1 opl. coördinator, 1 bestuurder
- Elke school met min. 2 Bossen, 5-tal teamleiders, 2 docentcoaches
- 15 teamleiders voeren ontwikkelgesprekken en verzuimbeleid
- Kern HRM beleid gericht op professionele ontwikkeling van medewerker en organisatie



# VO-Spiegel LdV, september 2017

- Medewerkerstevredenheid OP:
  - Kroonjuwelen: professionele ruimte en professionele ontwikkeling
  - Geen directe prioriteiten, wel HR beleid op de werkvloer kan beter
- Medewerkers tevredenheid OOP:
  - Kroonjuwelen: werkplezier
  - Geen directe prioriteiten, wel HR beleid op de werkvloer kan beter
- Realisatie onderwijskundige schooldoelen:
  - Kroonjuwelen: betrokkenheid bij schooldoelen
  - Prioriteiten: houvast aan schooldoelen en HR-beleid op de werkvloer

# VO-spiegel in detail 1: door docenten

• Ervaren professionele ruimte	LdV: 7,7	Bm: 7,6
• Tevredenheid	7,7	7,7
• Werkplezier	7,7	7,7
• Werkmotivatie	8,5	8,2
• Werkdruk	4,1	4,0
• Regeldruk	5,4	5,4

# VO-spiegel in detail 2: door docenten

• <i>HR op de werkvloer merkbaar</i>	<i>LdV</i>	<i>6,1</i>	<i>Bm:</i>	<i>6,5</i>
• <i>Beleid gericht op ontwikkeling</i>		<i>6,1</i>		<i>6,5</i>
• <i>Beleid gericht op beoordeling en beloning</i>		<i>6,0</i>		<i>6,1</i>
• <i>Beleid gericht op autonomie en teamwork</i>		<i>6,6</i>		<i>6,2</i>
• Teamleider transformationeel (visie, inspiratie)		8,6		8,4
• Teamleider transactioneel (taken, helderheid)		8,0		7,4
• Teamleider onderwijskundig (stijl, doelen, etc.)		7,6		7,5

# Studiemiddag met teamleiders

- Doel: gereedschap bij voeren van ontwikkel- en inzetgesprekken
- Huiswerk: rode boekje
- Presentatie Bas de Wit over beroepsbeeld
- Vragen aan teamleiders:
  - *Waar zet jij jezelf neer in het kwadrant van beroepsbeeld?*
  - *Waar zet jij je teamleden neer in het kwadrant van het beroepsbeeld?*
  - *Waar zit de kracht van jouw team in het kwadrant?*
  - *Stel, je mag twee teamleden toevoegen... Waar zou jij hen dan willen neerzetten?*
  - *Waar zit het ontwikkelpunt tav de rollen in jouw team?*



# Opbrengsten van de opdracht

- Besef dat 90% in bovenste kwadrant werd geplaatst
- Anders naar docenten kijken: lesgeven is 50% van het werk
- Voorwerk voor “vlootschouw” om talenten in kaart te brengen
- Hulpmiddel bij inzetgesprekken voor komend jaar
- Docenten aan het denken zetten
- Model ook gebruikt bij schoolopleiders en ROS Rijnland

# Aandachtspunten

- Een docent vervult meerdere rollen in het kwadrant
- Leren van leerlingen is ook grootste onderdeel
- Wijzigen in team lijkt hen lastig
- Er is in de praktijk niet veel keuze: “veel taken al vergeven!”
- “Dit doen we toch al?”
- “Niets nieuws onder de zon”

# Welke vragen roept dit op?

- Is het beroepsbeeld daadwerkelijk geschikt om inzicht te geven in het functioneren en samenstellen van het team?
- Is het beroepsbeeld een heldere onderlegger bij het ontwikkelgesprek?
- Wat zou de rol van professionalisering van docenten hierbij kunnen zijn?
- Geeft het beroepsbeeld starters een eerlijk beeld van het beroep?



SCHOLENGROEP  
LEONARDO  
DA VINCI







# LOOPBAAN EN PROFESSIONELE ONTWIKKELING CALS COLLEGE

**Een zoektocht naar meer eigen regie en een breed beroepsbeeld**



## Cals College Nieuwegein/IJsselstein

Totaal aantal personeelsleden 312 fte (415 personeelsleden)

Centrale staf 11,65 fte (14 personeelsleden)

Afdeling HRM 1,4 fte ( 2 personeelsleden)

### Cals College Nieuwegein

Onderwijsaanbod: havo, atheneum, gymnasium, tweetalig vwo en technasium

#### Aantal leerlingen 2017-2018

2261

#### Aantal personeelsleden 2017-2018

215

*(totaal 158,5 fte inclusief OOP en directie)*

### Cals College IJsselstein

Onderwijsaanbod: vmbo, havo, technasium en onderbouw atheneum

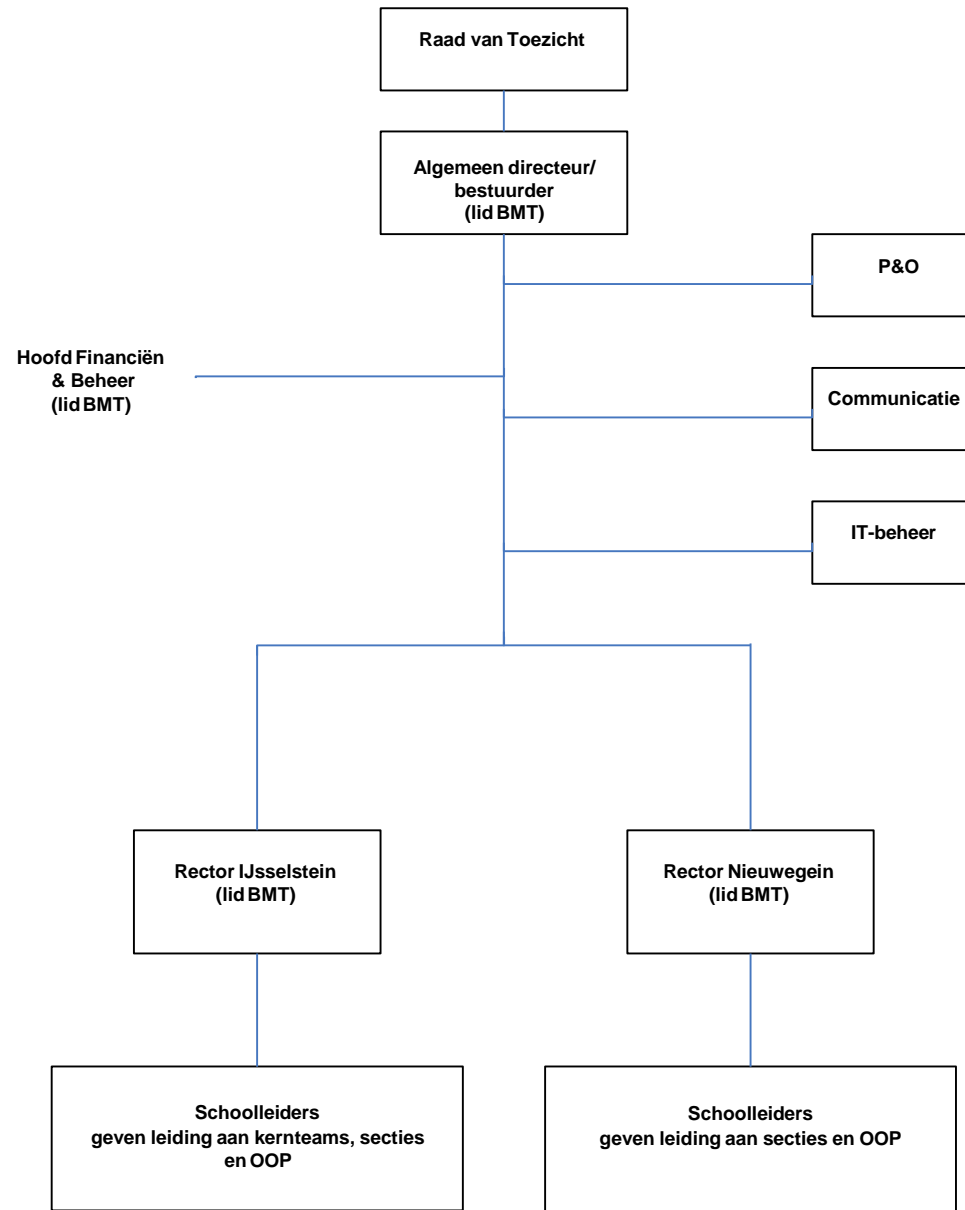
#### Aantal leerlingen 2017-2018

1606

#### Aantal personeelsleden 2017-2018

186

*(totaal 153,2 fte inclusief OOP en directie)*



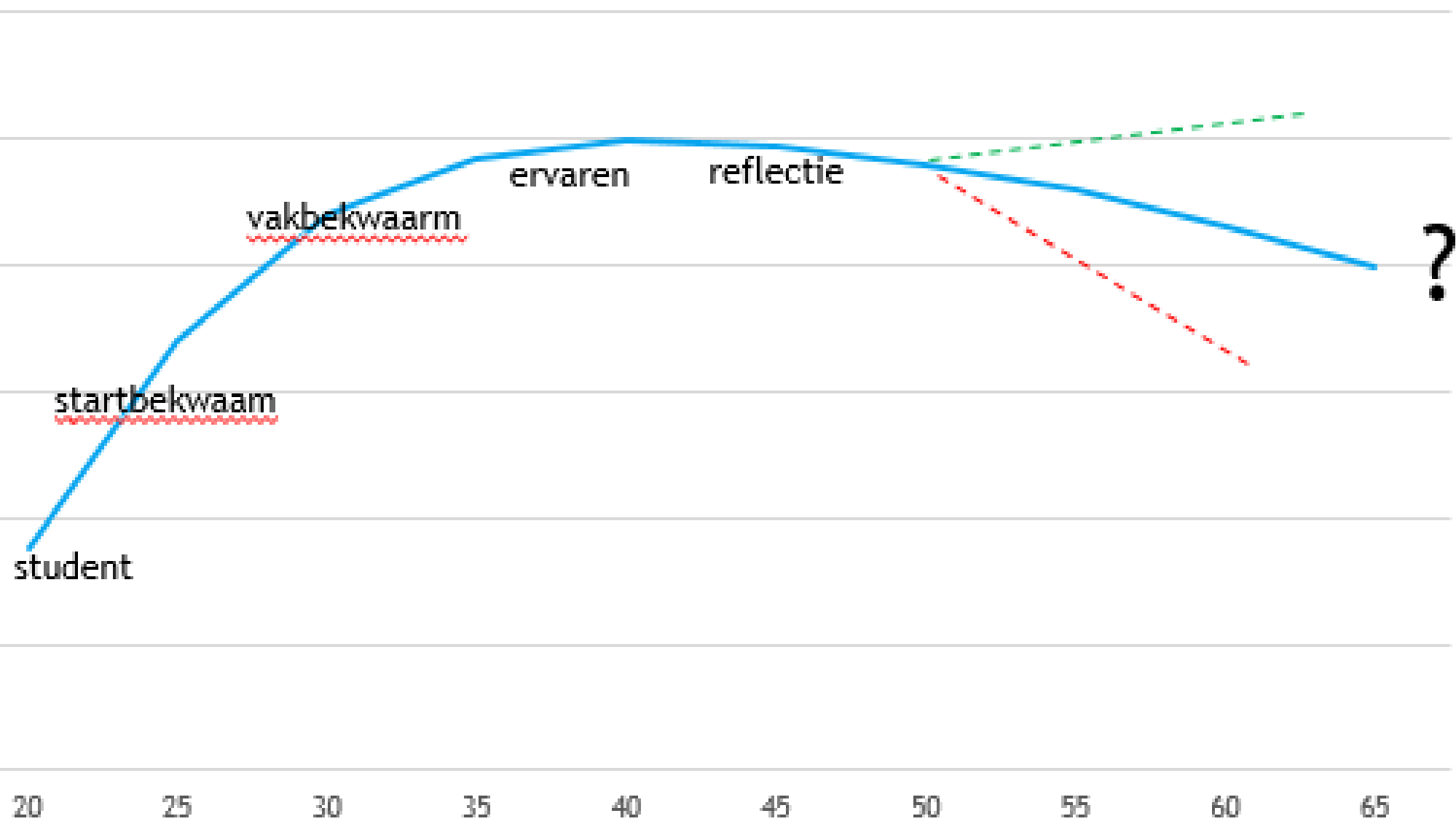
## CONTEXT

- **Ontwikkeling strategisch HRM (afstemming op strategische doelen)**
- **Cultuur van leren en ontwikkelen 'lerende organisatie'**
- **Kern : eigenaarschap van leraren bij vormgeving van eigen loopbaan,  
uitgedaagd door leidinggevende en ondersteuning vanuit afdeling HR**

## OBSERVATIES

- **Eerste jaren ontwikkeling van start- naar vakbekwaam en aanpassing aan schoolcultuur**
- **Veel jonge leraren verlaten onderwijs**
- **Beperkte mobiliteit en 'fuikwerking'**
- **Weinig regie op eigen loopbaan**
- **Nieuwe generatie minder bereid gehele carrière te verbinden aan onderwijs**

Professionele groei



20 25 30 35 40 45 50 55 60 65

leeftijd



## INITIATIEVEN

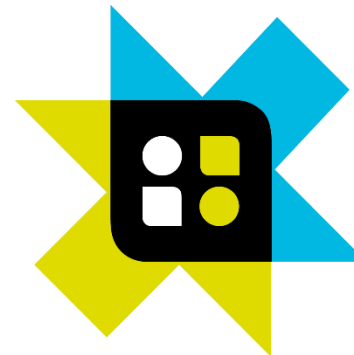
- **Faciliteit van loopbaanscan incl. gesprekken met externe specialisten ([www.dedigitaleloopbaancoach.nl](http://www.dedigitaleloopbaancoach.nl))**
- **Talentprogramma's in samenwerking met andere scholen in regio**
- **Talentmanagementbank : structurele uitwisseling van talentvolle professionals**
- **Nieuwe gesprekscyclus primair gericht op 'line of sight' en eigen ontwikkeling**

## DE PRAKTIJK

- **Twee ingrediënten voor loopbaanontwikkeling**

- **Het goede gesprek**
- **Structurele verbinding met 'buiten'**

Ken je medewerkers: wie zijn ze, waar krijgen ze energie van, wat past nu bij hun ontwikkeling?



het  
Utrechts  
model

- **Academische Opleidingschool – Het Utrechtse Model (AOS-HUM)**
  - 9 middelbare scholen, Universiteit Utrecht, Hogeschool Utrecht
  - Samen opleiden, ontwikkelen en onderzoeken
- **2013: onderzoek naar feedback > 2018: 4 didactisch coaches**  
**120 docenten getraind**  
**schoolleiding getraind**  
**omslag in denken**
- **2015: initiatief ‘Promodoc’**



# Meer informatie?



<https://www.beroepsbeeldvoordeleraar.nl/>

Spiegel Personeel en School

<https://www.personeelenschool.nl/>



**SPIEGEL**  
Personeel & School