

10 maart 2010, De Reehorst te Ede

# Oogst 2

**Carrière maken voor de klas?!**

R&D project - Programmalijs "de docent"

**Birgit Telkamp  
Renata Traas  
APS**

# De zandloper, waar zitten we nu?



# De aanleiding voor het onderzoek

“In het leraarsberoep ontbreekt loopbaanperspectief. Hogere salarisschalen zijn nu vaak gekoppeld aan leidinggevende en coördinerende taken”.

*Uit: Actieplan. Leerkracht van Nederland.*

- Vraag: Waar denkt u aan als u dit leest?

# Het loopbaanperspectief ontbreekt

Wat hoor en zie je dan in de scholen?

- A. Ik hoor schoolleiders benoemen dat ze veel wisselingen hebben in het personeel.
- B. Ik hoor docenten vertellen over vertrekkende collega's naar andere beroepssectoren.
- C. Ik hoor docenten die loopbaanperspectief opvatten als een andersoortige functie (bijv. middenmanager).
- D. Schoolleiders denken bij loopbaanperspectief meteen aan functiemix.
- E. Ik merk dat scholen het gesprek hierover vermijden, dat het een moeizaam gespreksonderwerp is.

# Verhaal uit de praktijk



Deel 1

School 1

1986 – 1991 Start in het onderwijs / hos-nota / schaalvergroting

School 2

1991 – 1998 Basisvorming en eerstegraadsbevoegdheid

# Hoe kunnen we het kwantitatieve en kwalitatieve tekort “oplossen”?

1. Hoe kunnen wij het leraarsberoep aantrekkelijker maken en het aanzien versterken?
  2. Hoe kunnen we het carrièreperspectief van docenten vergroten (beloningsdifferentiatie)?
  3. Welke groeimogelijkheden kunnen we docenten bieden (ontwikkeling van professionaliteit)?
  4. Welke mogelijkheden zijn er om oudere docenten flexibel in te zetten?
  5. Hoe kunnen we inspelen op de nieuwe eisen die aan het leraarsberoep gesteld worden?
- Welke van deze vragen zijn voor u het meest relevant, denkend aan wat u meestal “hoort en ziet”?
  - Waar is de meeste winst te halen?

# Persoonlijk verhaal



Deel 2

School 3

1998 – 2007 Tweede Fase / doorgroei in specialisme

2007 Eindelijk Ic maar toch exit

*Weer een leraar minder...*

# Aanpak

1. Definiëren en ontwerpen (Wat is een expert? Wat is een rol?)
2. Bronnenonderzoek
3. Ontwerp testen (o.a. met critical friends)
4. Bijeenkomst met geïnteresseerde scholen
5. Start van traject op scholen
6. Traject:
  1. Nulmeting op de scholen
  2. Praktijkverschijningsssituatie
  3. Reflectie en beschrijving ervan
  4. Conclusies en aanbevelingen

# Definiëren en ontwerpen

Hoe weten leerlingen op uw school of ze te maken hebben met een expert?

Formuleer het in één zin!



# Bronnen

Belangrijke bron: *Van startbekwaam naar excellent leraarschap*. Remko Schuurmans, Hubert Coonen.

Verder o.a:

Canton, E. & Webbink, D. (2004). *Prestatieprikkels in het Nederlandse onderwijs. Wat kunnen we leren van recente buitenlandse ervaringen?* (49), Den Haag: CPB.

Gerrichhauzen, J. T.G. (2007). *De lerende en onderzoekende docent. Professionalisering versnellen met HRM-beleid, afstandsonderwijs en werkplekleren*, rede Open Universiteit Nederland.

(bronnenlijst beschikbaar voor belangstellenden)

# Wat betekent carrière?

Vooruitgang in ...

Hiërarchie

Verantwoordelijkheid

Succes

Macht

Aanzien

Prestige

Inkomen

.....



# 4 concepten

Lineair (macht)

Specialistisch (professioneel)

Cyclisch (persoonlijke ontwikkeling)

Transitoire (afwisseling)



# Keuze voor specialistisch carrièreconcept...

Omdat het een spilfunctie vervult voor 'leren' en 'ontwikkelen'.

Drie voorwaarden:

Leren op de werkplek vereist werknemers die **kunnen** en **willen** leren (motivatie, bereidheid) en die **mogelijkheden** krijgen om in hun werk te leren.

# Kenmerken van kunnen

- Leervermogen (competenties, opleidingsniveau, werkervaring: 'klaar' om door te groeien)
- Persoonskenmerk: 'internal' (individuen die zichzelf als meesters zien van hun eigen lot; controle hebben over het verloop van gebeurtenissen door het toepassen van vaardigheden en talenten)



# Kenmerken van willen

- Intrinsieke werkmotivatie (zelf gemotiveerd om werk goed uit te voeren)
- Groeibehoeftte als motivatie (behoefte tot optimale persoonlijke ontplooiing)
- Doeloriëntatie = meesterschap (i.t.t. 'verdiens-oriëntatie').



# Mogelijkheden

Baankenmerken die bepalen hoe en binnen welke voorwaarden een leraar binnen het primaire proces carrière kan maken

- Taakidentiteit: de mate waarin een baan compleet en betekenisvol is.
- Beloning: de mate waarin de baan beloning oplevert.
- Taaksignificantie: de mate waarin de baan de werkzaamheden van anderen beïnvloedt.
- Autonomie: de mate waarin een baan onafhankelijkheid verschaft.
- Feedback: de mate waarin informatie over presteren teruggekoppeld wordt naar het individu.
- Verscheidenheid in vaardigheden: de mate waarin een baan verschillende vaardigheden en talenten benut.

# Wat zou dit kunnen opleveren...

Voor de leerlingen?

Voor de docenten?

Voor de organisatie?

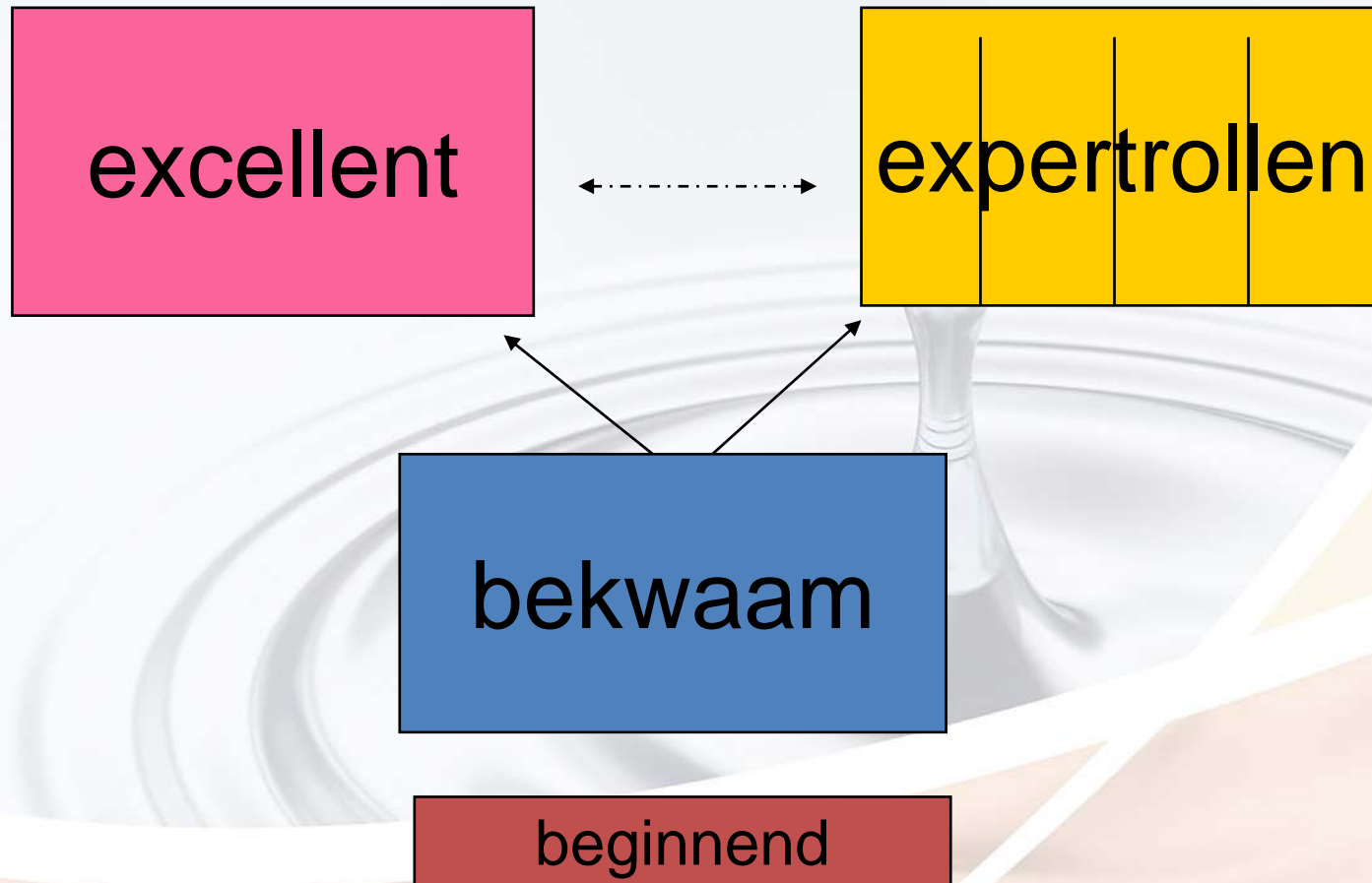


# Wat kan dat allemaal opleveren?

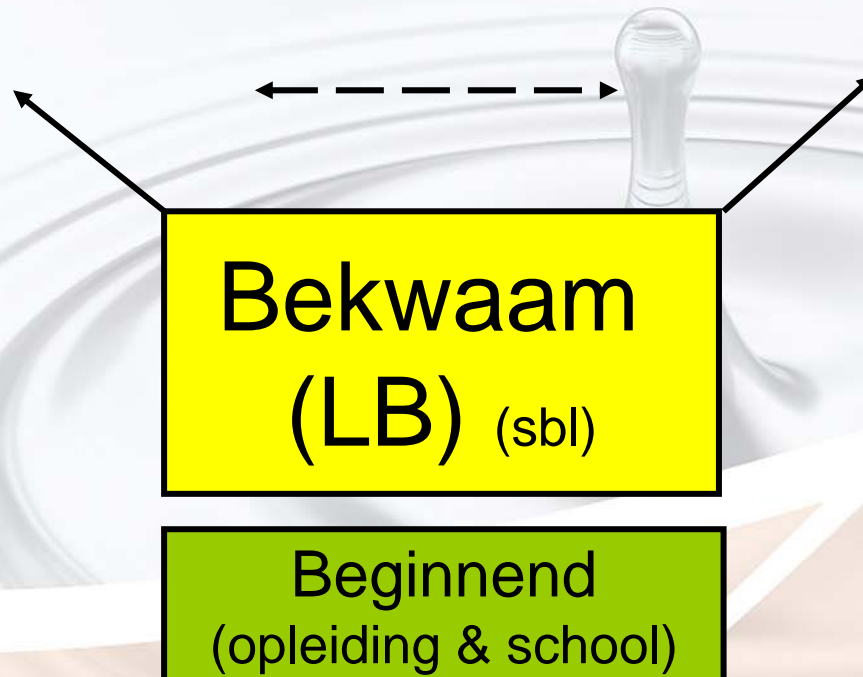
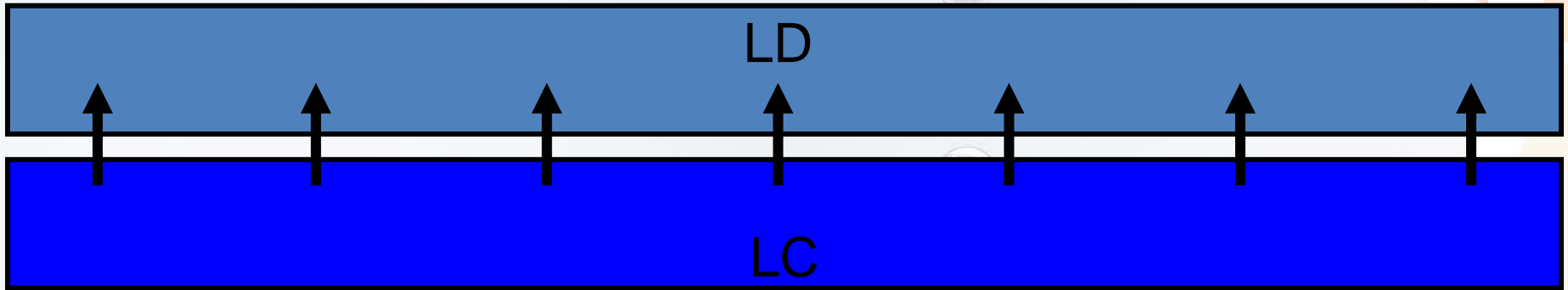
Positieve effecten voor de leerling	Positieve effecten voor de leraar	Positieve effecten voor de organisatie
<p>Individuele talentontwikkeling</p> <p>Beter en gevarieerder onderwijsaanbod</p> <p>Betere begeleiding en daardoor hogere leeropbrengst</p>	<p>Meer ontwikkel- en opleidingsmogelijkheden</p> <p>Optimaal gebruik van talenten, meer ontplooiing</p> <p>Volwaardige gesprekspartner voor beroepsgenoten en andere experts in complexe onderwijsleersituaties</p> <p>Meer verantwoordelijkheid krijgen/nemen in besluiten nemen in complexe situaties</p>	<p>Meer variatie en kwaliteit in personeelsbestand</p> <p>Aantrekkelijker werkomgeving voor hoogopgeleiden</p>

# Het ontwerp

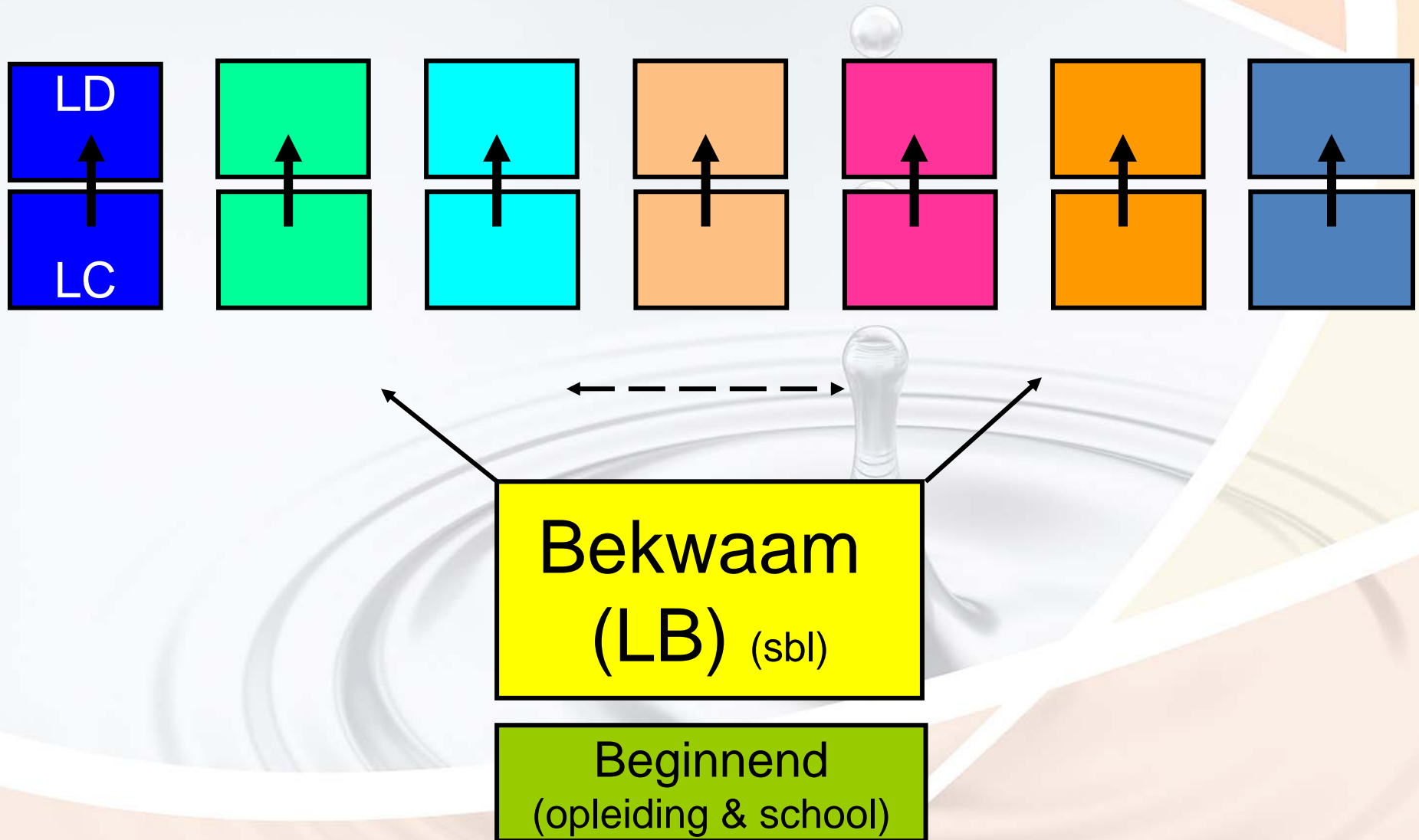
Een specialistisch carrièreconcept



# 1. Scenario generalisten (breed)



## 2. Scenario specialisten

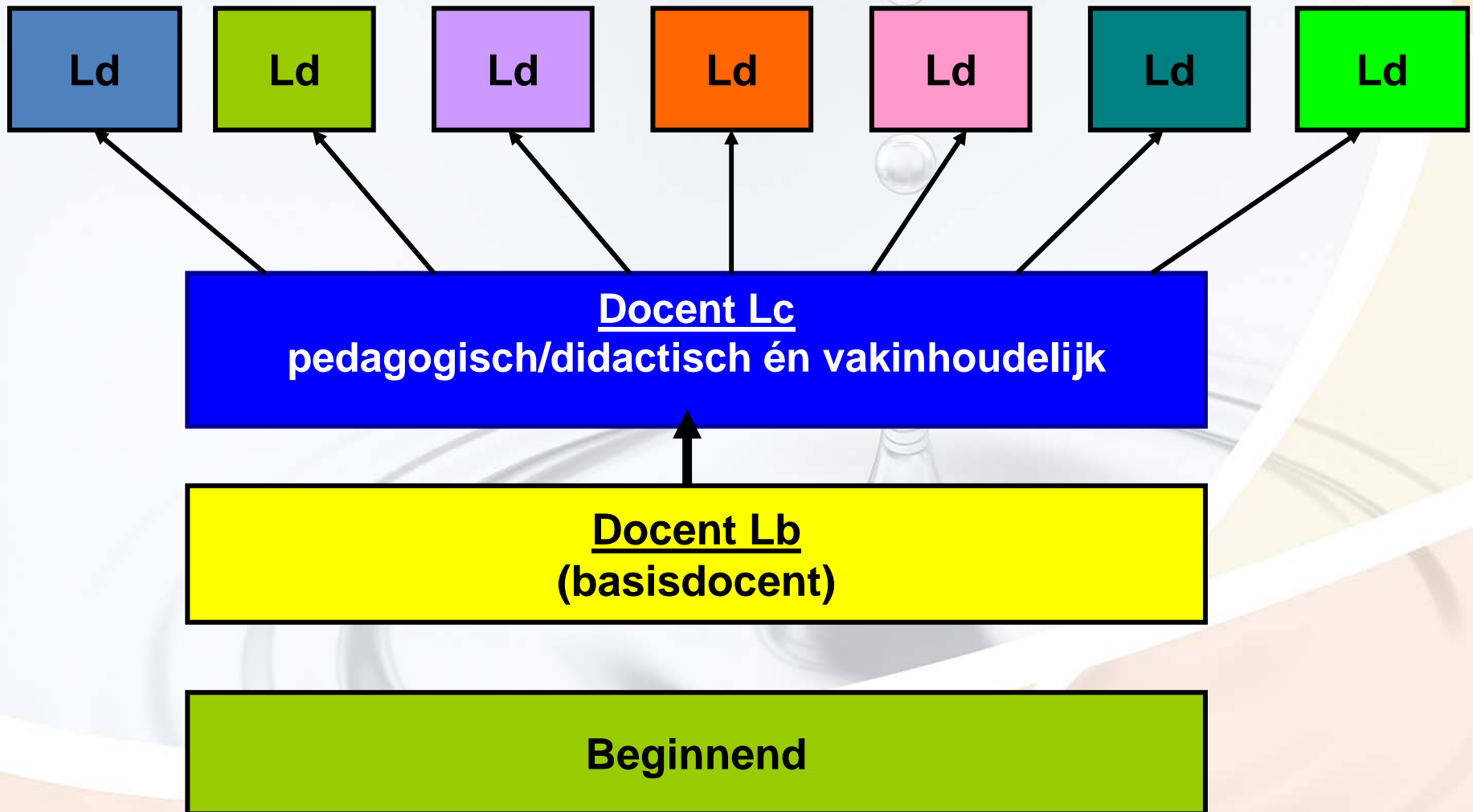


# Een voorbeeld

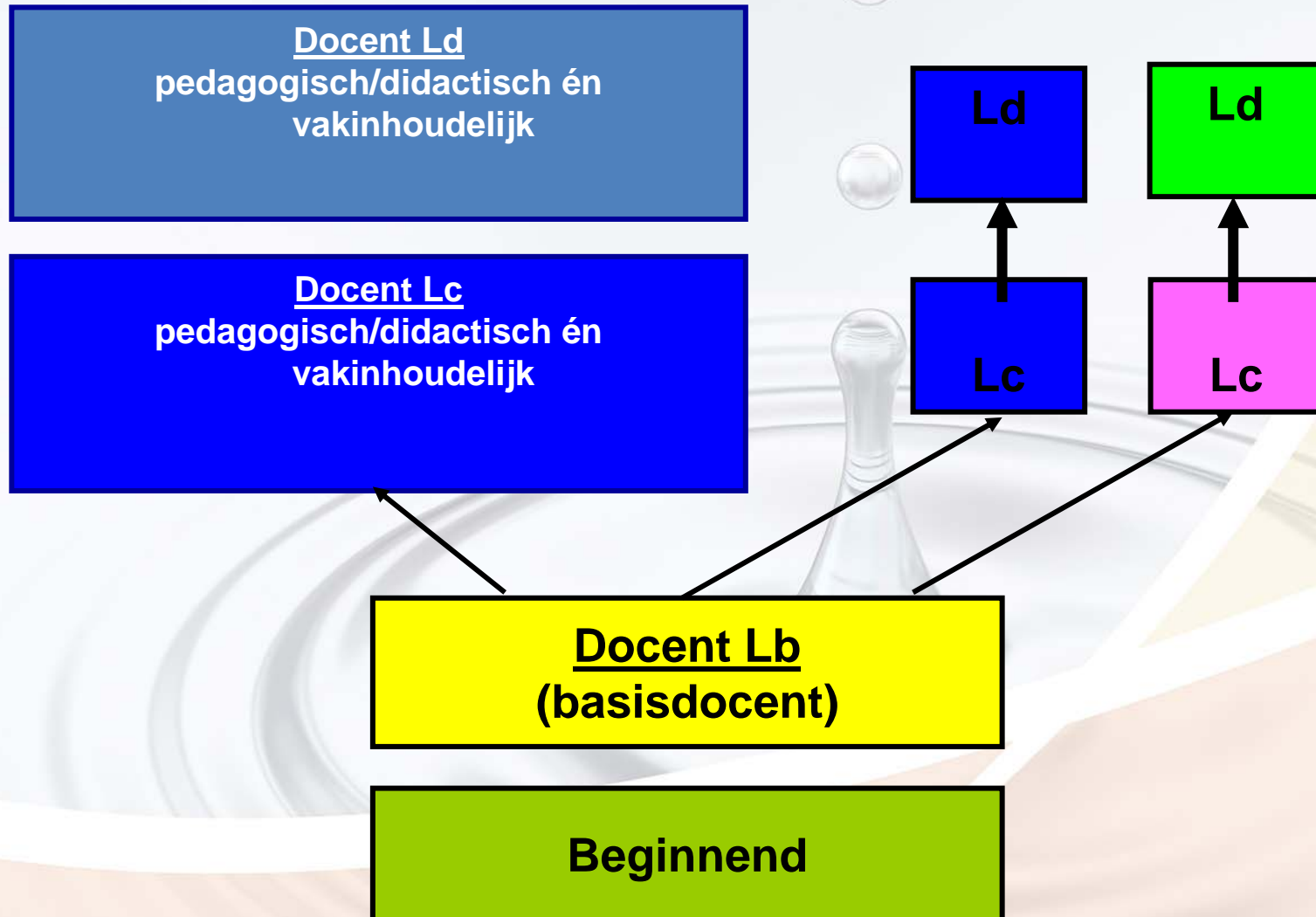
Twee mogelijke specialisaties = loopbaanpaden



# 3: Scenario van generalist naar specialist



# 4: Parallele scenario: breed én specialist

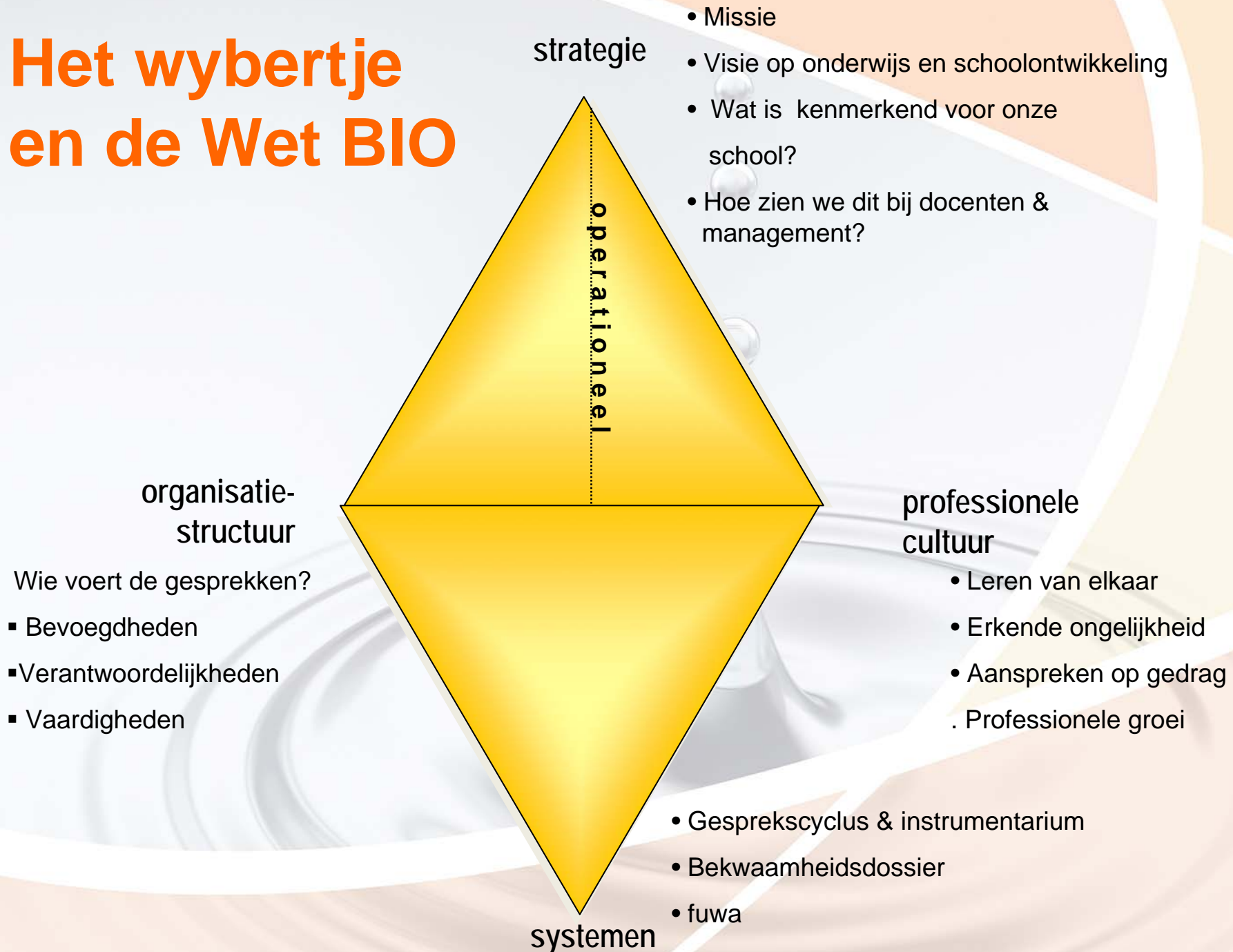


# Van deze scenario's.....

- Welke spreekt u het meest aan?
- Welke beelden hebt u daarbij?
- In hoeverre wijkt het af van de huidige situatie?



# Het wybertje en de Wet BIO



# De praktijktoets

A background image showing a water droplet falling into a pool of water, creating ripples. The image is partially obscured by a white, curved graphic element that frames the text.

- Onderwijskundig beleid: welke soort experts nodig? (schoolleider)
- Vanuit je kwaliteiten, wat voor expert zou je willen zijn/ben je? (docent)
- Wat zou er in een school aanwezig moeten zijn om met experts te kunnen werken? (leiding, bestuurders, beleidsmakers)

# De zandloper, waar zitten we nu?



# En toen de echte praktijk

Niet mogelijk om het concept rechtstreeks te “implementeren”.

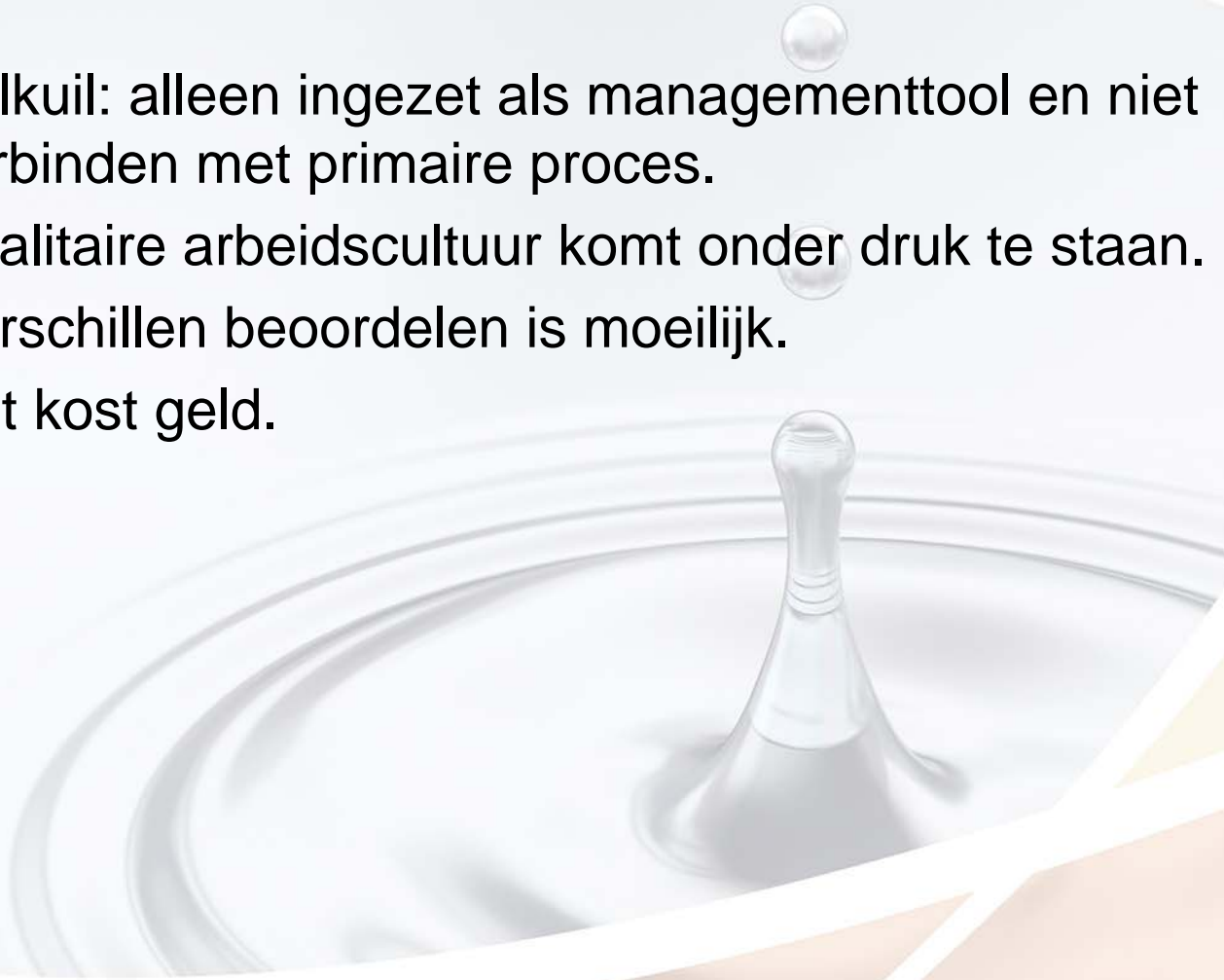
Planmatige, projectmatige aanpak.

Van boven naar beneden.

- Huiver van schoolleiders: onderscheid maken en dit in beloning uitdrukken.
- Docenten die hun rechtspositie bedreigd voelen.
- Cultuurshock: de egalitaire arbeidscultuur onder druk.

# Valkuilen en knelpunten

- Valkuil: alleen ingezet als managementtool en niet verbinden met primaire proces.
- Egalitaire arbeidscultuur komt onder druk te staan.
- Verschillen beoordelen is moeilijk.
- Het kost geld.



# 6 werkzame principes

verbinding

setting

route

moed

leiderschap

Zelfrespect en  
eigenaarschap

# Hoe kwamen we binnen?

A background image showing a water droplet falling into a pool of water, creating ripples. The image is overlaid with a white, abstract geometric shape that resembles a speech bubble or a stylized 'S'.

## Verbinding

Maak gebruik van 'echte' kwesties in de school (bijvoorbeeld een fusie of onderwijskundige verandering). Dit creëert urgentie. Urgentie is nodig om echt aan de slag te gaan.

## Setting

Teamleren is een vruchtbare vorm om te werken aan leren, ontwikkelen en samenwerken (er moet een setting zijn waarbinnen het denken hierover plaats vindt).

## Route

Begin bij de docenten en werk van 'zachte' erkenning en waardering (leren en ontwikkelen) naar 'harde' erkenning (beloning, ipb, functiewaardering).

## Leiderschap

Bied een visie, kader en beelden. Creëer hiermee de ruimte voor docenten om in te werken en verantwoordelijkheid in te nemen.

## Moed

Benoem de verschillen in kwaliteiten van mensen en teams.  
Beoordeel en beloon ze daarna.

## Zelfrespect en eigenaarschap

De docent is de professional die uiteindelijk bepalend is voor de kwaliteit van het onderwijs. Dit vraagt om positieve en zelfbewuste docenten.

# Conclusie

Zoeken naar de match tussen:

- professionele cultuur en beleid/stelsel;
- persoonlijke en collectieve ambitie.



# Collectieve ambitie



Visie en  
waarden  
van de  
school

Gemeen-  
schappelijke  
waarden en  
normen voor  
kwaliteit

Visie en  
waarden  
van de  
persoon



# De zandloper, waar zitten we nu?



# U bent aan zet



Aan het werk met de 6 ovalen.

- Dit gaat al goed, moeten we zichtbaar houden, trots op zijn.
- Hier is winst te behalen en daar wil ik een plan voor maken.

Maak een opzet voor een plan voor een (specialistisch) carrièreperspectief voor de docenten waar u mee te maken hebt vanuit uw functie.