

# De professionele- en loopbaanontwikkeling van leraren gezien vanuit ecologisch perspectief

Een adviesrapport over het Monitoringsonderzoek 2023

**VOORTGEZET  
LEREN** Een campagne van  
de VO-raad

## SAMENVATTING

Deze reflectie op de uitkomsten van het onderzoeksrapport 'Strategisch personeelsbeleid in het VO, 2023' richt zich op de professionele en loopbaanontwikkeling van leraren. De verschillen tussen actoren in de manier waarop zij de staat van het personeelsbeleid binnen de school waarnemen vormt daarbij het uitgangspunt. Het rapport laat namelijk duidelijk zien dat leraren en leidinggevenden (of dit nu midden managers, eindverantwoordelijk schoolleiders of bestuurders zijn) verschillend denken over de kwaliteit en effectiviteit van personeelsbeleid binnen de school. Dit verschil in perceptie zien we in de wetenschappelijke literatuur over o.m. de professionele- en loopbaanontwikkeling van leraren ook terug. Het lijkt er sterk op dat leraren en leidinggevenden anders denken over 'wat nodig is' en 'hoe dit te organiseren is'. Deze 'misfit' maakt het voeren van personeelsbeleid ingewikkeld. Daarnaast is ook de context waarbinnen personeelsbeleid gevoerd wordt complexer geworden. Denk hierbij aan de alsmaar oplopende lerarentekorten, de alsmaar toenemende maatschappelijke verwachtingen ten aanzien van scholen en de vorming van onderwijsregio's.

Het faciliteren van professionele en loopbaanontwikkeling van leraren kan daarmee gezien worden als een 'wicked issue' waarmee bedoeld wordt op een vraagstuk dat gekenmerkt wordt door een mix van elkaar beïnvloedende factoren op meerdere niveaus en waar geen standaardoplossing voor bestaat. Ook spelen daarbij vaak meerdere en soms tegenstrijdige waarden en/of belangen een rol en doet het vraagstuk zich binnen verschillende contexten op verschillende manieren voor. De reflectie voert het 'ecologisch perspectief' op, waarmee het vraagstuk van professionele en loopbaanontwikkeling van leraren beter begrepen kan worden.

Een belangrijke bouwsteen van dit perspectief is dat het de onderlinge afhankelijkheid van en de interactie tussen verschillende subsystemen binnen het schoolsysteem in ogenschouw neemt. Denk bijvoorbeeld aan professionaliseringsactiviteiten voor leraren die plaatsvinden in het kader van Samen Opleiden en waarbij lerarenopleidingen a.h.w. een stukje personeelsbeleid uitvoeren. Of aan leraren die (een deel van) hun loopbaan voorzetten in een setting buiten de school zoals op een lerarenopleiding. Dit soort bewegingen tussen subsystemen maakt het voeren van personeelsbeleid complex maar biedt ook kansen. De reflectie sluit af met concrete aanbevelingen om gebruik te maken van het samenspel van factoren op verschillende niveaus en de perspectieven van verschillende actoren daarbij te betrekken.

## OVER DE SCHRIJVER

Piety Runhaar is als universitair hoofddocent verbonden aan de leerstoelgroep Onderwijs- & Leerwetenschappen van de Wageningen Universiteit, waar zij o.a. leidinggeeft aan de lerarenopleiding. Haar onderzoek spitst zich toe op de vormgeving en uitwerking van HRM-beleid in het onderwijs. Ze is daarbij onder meer nieuwsgierig naar de rol van leidinggevenden (hoe geven zij uitvoering aan hun HRM-rol? Hoe ontwikkelen zij zich hierin?) en naar de effecten ervan op leraren (hoe nemen zij het HRM-beleid waar? Hoe faciliteert of belemmert het hen in hun werk en ontwikkeling?). Piety houdt ervan een brug te slaan tussen wetenschap en praktijk. Haar jarenlange ervaring als consultant bij een onderwijsadviesbureau komt daarbij van pas.



# De professionele- en loopbaanontwikkeling van leraren gezien vanuit ecologisch perspectief

Een adviesrapport over het Monitoringsonderzoek 2023

**VOORTGEZET  
LEREN** Een campagne van  
de VO-raad

## INLEIDING

Zorgen voor voldoende en goed gekwalificeerde en gemotiveerde leraren houdt beleidsmakers al lange tijd bezig. Vanuit de gedachte dat het onderwijs '[zo goed is als de leraar voor de klas](#)' investeert de overheid al decennia in kwaliteitsverbetering van het [lerarenkorps](#). Te denken valt aan maatregelen zoals de lerarenpromotiebeurs, de functiemix, het [lerarenregister](#), of de flexibilisering van lerarenopleidingen. Hoewel niet alle maatregelen even succesvol blijken (zo heeft het lerarenregister het niet gehaald) blijft de overheid investeren: ook nu worden structureel miljoenen euro's uitgetrokken voor zaken als versterking van lerarenopleidingen, bij- en nascholingen voor leraren en de bevordering van professionele ontwikkeling.

De nadruk die de overheid al jaren legt op het belang van voldoende en goed gekwalificeerde leraren lijkt zijn uitwerking gehad te hebben op het beleid binnen scholen: schoolbesturen in alle sectoren zijn zich steeds meer bewust geworden van de noodzaak om te investeren in hun 'menselijk kapitaal' en steken veel energie in het formuleren en invoeren van (strategisch) [personeelsbeleid](#). Scholen worden hierin geassisteerd en gestimuleerd door sectorraden en kenniscentra.

Alle goede intenties ten spijt, toch lijken alle investeringen nog niet tot de gewenste effecten: nog steeds sluit professionaliseringsaanbod bijvoorbeeld niet goed genoeg aan op wat (beginnende) [leraren](#) nodig hebben; ervaren leraren vaak nog te weinig ruimte om te werken aan kwaliteitsverbetering van hun onderwijs; hebben veel leraren de ervaring dat het onderwijs weinig [loopbaanperspectief](#) biedt.

Het hier geschetste beeld wordt door het onderzoeksrapport 'Strategisch personeelsbeleid in het VO, 2023' bevestigd: leraren en leidinggevenden (of dit nu midden managers, eindverantwoordelijk schoolleiders of bestuurders zijn) lijken verschillend te denken over 'wat nodig is' en 'hoe dit te organiseren is': het algemene oordeel van leraren over personeelsbeleid is bijvoorbeeld een krappe 6 (p.168) en daarmee lager dan het oordeel van midden managers (een ruime 6, p. 151), eindverantwoordelijk schoolleiders (rond de 7, p. 137) en bestuurders (tegen de 7.5, p. 124); leraren zijn minder positief dan de andere actoren over de mate waarin het personeelsbeleid is afgestemd op onderwijskundige doelen, autonomie en ontwikkelperspectief voor leraren (p.25); en de mate waarin het tegemoet komt aan hun persoonlijke behoeften (p.27). Tegelijkertijd oordelen leraren positiever dan de andere actoren over de mate waarin zij toegerust en gemotiveerd zijn voor hun werk (p.25). Dit laatste is opvallend aangezien personeelsbeleid juist daarop beoogt in te grijpen: het verhogen van de bekwaamheid, motivatie en mogelijkheden (i.e. toerusting) van leraren om hun werk goed te kunnen doen (AMO).

Het fenomeen dat overheid, bestuurders, schoolleiders en leraren andere percepties en/of verwachtingen hebben t.a.v. personeelsbeleid (waarvan mogelijkheden voor professionele en loopbaanontwikkeling belangrijke elementen zijn) zien we ook terug in de wetenschappelijke literatuur: al jaren wordt onderkend dat de wijze waarop professionele ontwikkeling ondersteund wordt niet altijd past bij de dagelijkse realiteit waarin leraren opereren.



# De professionele- en loopbaanontwikkeling van leraren gezien vanuit ecologisch perspectief

Een adviesrapport over het Monitoringsonderzoek 2023

**VOORTGEZET  
LEREN** Een campagne van  
de VO-raad

Zo worden, als het gaat om mogelijkheden voor professionele ontwikkeling van leraren, bijvoorbeeld vraagtekens gezet bij de top-down en individualistische benadering die hierbij vaak wordt gekozen (Hardy, 2010), een overmatige focus op wat niet goed gaat in plaats van een focus op de sterke punten van leraren (van Woerkom & Meyers, 2015), of een gebrek aan een goede koppeling tussen professionaliseringsaanbod en de dagelijkse praktijk (Pedder & Opfer, 2013). Als het gaat over loopbaanontwikkeling van leraren, dan zien we bijvoorbeeld kritische beschouwingen op een individualistische focus in carrières die samenwerking in de weg kan staan (Forrester, 2011), een te sterke focus op summatieve beoordeling van leraren in plaats van een formatieve, op groei gerichte benadering (Delvaux et al., 2013) en een te smalle focus in het meten van het functioneren van leraren (bijv. door een focus op kwantitatieve gegevens m.b.t. leerling resultaten) die aan promoties te grondslag ligt (Darling-Hammond et al., 2012).

Los van de 'misfit' tussen personeelsbeleid en de dagelijkse praktijk en behoeftes van leraren zien we ook dat de context waarbinnen scholen opereren complexer geworden is door zaken als: het almaar toenemende lerarentekort; een rap oplopend schoolleiderstekort; veranderingen in de relatie tussen scholen en lerarenopleidingen door de vorming van onderwijsregio's; toenemende concurrentie tussen scholen als het gaat om het aantrekken van leraren; toenemende diversiteit binnen het lerarencorps door flexibilisering van lerarenopleidingen en instroom van nieuwe generaties van leraren e.d.

En om alles nog ingewikkelder te maken, worden zowel professionele- als loopbaanontwikkeling op verschillende manieren gedefinieerd en vormgegeven.

Als het gaat om professionele ontwikkeling dan wordt hier de ene keer vooral bedoeld op formele en geplande activiteiten zoals cursussen en trainingen, een andere keer op geplande dan wel ongeplande informele leeractiviteiten die zijn ingebed binnen in het dagelijks werk en weer een andere keer op een combinatie daarvan (van Veen et al., 2012). En hetzelfde zien we bij loopbaanontwikkeling, wat voorheen vooral werd uitgelegd als verticale, hiërarchische groei in functies binnen een (school)organisatie en tegenwoordig steeds meer omschreven wordt als verticale óf horizontale opeenvolging van rollen die mensen binnen één of meerdere werkcontexten vervullen op basis van hun expertise (Boogaard et al., 2018).

**Professionele en loopbaanontwikkeling van leraren: een 'wicked issue'**

## *Tekstkader 1: 'Wicked Issues' in literatuur*

De term 'wicked issue' zien we sinds de jaren '70 van de vorige eeuw opduiken in onderzoek naar beleidsvorming in het publieke domein (Head & Alford, 2015) en wordt tegenwoordig onder meer veel gebruikt bij duurzaamheidsvraagstukken (bijv. Pollitt, 2016) en onderzoek naar hoe studenten en leerlingen voorbereid kunnen worden op hun toekomstige rol in het oplossen van wicked problems (zie, bijv., Veltman et al., 2019; Wals, et al., 2014).

Gegeven de complexiteit zoals hierboven beschreven, kan het stimuleren en faciliteren van professionele- en loopbaanontwikkeling gezien worden als een 'wicked issue' (Bore & Wright, 2009), waarmee bedoeld wordt op een vraagstuk dat gekenmerkt wordt door een mix van elkaar beïnvloedende factoren op meerdere niveaus, waar geen standaardoplossing voor bestaat, waar meerdere en vaak tegenstrijdige waarden en/of belangen spelen en dat zich binnen verschillende contexten op verschillende manieren voordoet.

# De professionele- en loopbaanontwikkeling van leraren gezien vanuit ecologisch perspectief

Een adviesrapport over het Monitoringsonderzoek 2023

**VOORTGEZET  
LEREN** Een campagne van  
de VO-raad

## Professionele en loopbaanontwikkeling van leraren: een 'wicked issue'

Onderzoekers pogen op verschillende manieren met een 'ecologisch perspectief' meer grip te krijgen op en recht te doen aan de 'wickedity' van vraagstukken (zie Tekstkader 1 voor meer informatie hierover).

## Een ecologisch perspectief op professionele- en loopbaanontwikkeling van leraren.

Vertaald naar het vraagstuk van professionele- en loopbaanontwikkeling van leraren zijn belangrijke bouwstenen van het ecologisch perspectief (cf Wielkiewicz e.a. 2005):

- ✓ Het in ogenschouw nemen van **onderlinge afhankelijkheid** tussen (sub)systemelementen op verschillende niveaus; we kunnen de professionele en loopbaanontwikkeling van leraren niet goed begrijpen zonder daarbij aandacht te hebben voor factoren uit hun **onmiddellijke omgeving** – waarbij te denken valt aan kenmerken van individuele leraren (zoals hun leerdoelen, mindset of carrière fase) die interacteren met kenmerken van het team waarin zij functioneren (zoals cohesie, aanwezige expertise en diversiteit), de leerlingen waaraan zij lesgeven (en wellicht zelf hun ouders) en de relatie met de direct leidinggevenden – én factoren in de **wijdere omgeving** – zoals het overheidsbeleid (denk aan nieuwe eisen die aan het curriculum gesteld worden), ontwikkelingen in de regio (zoals veranderingen in leerlingaantallen en lerarentekorten) en de samenleving als geheel (zoals nieuwe normen, denkbeelden en verwachtingen).
- ✓ Scholen beschouwen als **open systemen** met **feedback loops** tussen scholen en systemen buiten de school; denk bijvoorbeeld aan maatschappelijke verwachtingen zoals het verhogen van kansgelijkheid, het bevorderen van gezond gedrag of veranderingen in onderwijsbeleid die specifieke professionaliseringsvraagstukken met zich meebrengen; of leraren die hun loopbaanontwikkeling voortzetten in een ander subsysteem van de onderwijssector (en lerarenopleider worden bijvoorbeeld) of daarbuiten (en bijvoorbeeld hybride docent worden).
- ✓ Analoog aan **de kringloop van middelen** die we in de natuur waarnemen (denk aan de voedselketen), wordt ook binnen schoolsystemen herhaaldelijk gebruik gemaakt van middelen als menskracht en talent; denk bijvoorbeeld aan leraren die aan het einde van hun loopbaan niet meer de verantwoordelijkheid op zich willen of kunnen nemen voor volledige klassen, maar wel ingezet kunnen en willen worden in de begeleiding van startende leraren of leraren die leiderschap op zich nemen t.a.v. specifieke onderwerpen zoals toetsontwikkeling of mentoraat ('**teacher leadership**').
- ✓ Schoolsystemen zijn **adaptief** en passen zich aan veranderende omstandigheden aan; de manier waarop scholen vormgaven aan online onderwijs gedurende de corona pandemie is misschien wel het meest in het oog springende voorbeeld dat hierbij genoemd kan worden en waarbij leraren gedwongen werden om zich in korte tijd te bekwamen in de didactiek en pedagogiek van online onderwijs.



# De professionele- en loopbaanontwikkeling van leraren gezien vanuit ecologisch perspectief

Een adviesrapport over het Monitoringsonderzoek 2023

**VOORTGEZET  
LEREN** Een campagne van  
de VO-raad

## Een ecologisch perspectief op professionele- en loopbaanontwikkeling van leraren.

Het ecologisch perspectief nodigt uit om vraagstukken op een holistische manier te bekijken (**Tekstkader 2** bevat hiervan enkele voorbeelden), waarmee de vraag rijst of er dan nog wel pragmatische oplossingsrichtingen te bedenken zijn?

### *Tekstkader 2: Ecologisch perspectief in onderzoek*

Het ecologisch perspectief wordt in toenemende mate toegepast in sociaal wetenschappelijk onderzoek naar vraagstukken waarbij verschillende betrokken partijen vaak een andere perceptie hebben van de problematiek en van mogelijke oplossingsrichtingen. Te denken valt aan onderzoek op het terrein van maatschappelijk werk (Germain, 1977), de (mentale) gezondheid van mensen (Kelly, 2006), ontwikkeling van jonge kinderen (Bronfenbrenner (1995), voedingsgedrag van mensen (Moore et al., 2013) of leiderschap (Wielkiewicz & Stelzner, 2005). Steeds vaker duikt dit perspectief ook op in onderwijskundig onderzoek naar, bijvoorbeeld, curricula in hoger onderwijs (den Brok, 2018), beleidsvorming en implementatie (Clift & Brady, 2005) en specifiek in onderzoek naar de professionele ontwikkeling van leraren (Billett, 2011; Daly et al., 2020).

Gelukkig wordt er in onderzoek ook aandacht besteed aan het leren omgaan met wicked issues; het vraagt om een aanpak die zich onder meer kenmerkt door:

- ✓ Een multidisciplinaire aanpak en het exploreren van perspectieven van verschillende actoren
- ✓ Samenwerking in netwerken van betrokken actoren om zo tot een rijk en gedeeld begrip van het vraagstuk te komen en samen oplossingsrichtingen te bedenken
- ✓ Nieuwe leiderschapsrollen zoals adaptief leiderschap, inclusief leiderschap en collaboratief leiderschap
- ✓ En helpende structuren en processen zoals flexibele organisatiestructuren en passend HRM beleid (Head & Alford, 2015).

In de volgende paragraaf worden in de geest van de theoretische uiteenzetting van hierboven enkele aanbevelingen gedaan om de professionele- en loopbaanontwikkeling van leraren verder te stimuleren door de inzet van HRM.

# De professionele- en loopbaanontwikkeling van leraren gezien vanuit ecologisch perspectief

Een adviesrapport over het Monitoringsonderzoek 2023

**VOORTGEZET  
LEREN** Een campagne van  
de VO-raad

## Ondersteunen van de professionele- en loopbaanontwikkeling van leraren: Aanbevelingen voor beleidsmakers, bestuurders en schoolleiders.

→ Heb oog voor de (mis)fit tussen verschillende subsystemen binnen het onderwijssysteem.

HRM staat, uiteindelijk, altijd ten dienste van het onderwijsleerproces. Het kan helpen om kenmerken van het onderwijsleerproces waaraan leraren leiding geven in de klas en kenmerken van de wijze waarop zij zelf worden ondersteund in hun professionele ontwikkeling op elkaar af te stemmen.

Een voorbeeld: in het denken over professionele ontwikkeling van leraren is in de literatuur een duidelijke switch te zien van een deficiëntie benadering naar een sterke punten benadering (zie, bijv., Tobias et al., 2023). Een zelfde soort beweging zien we in toenemende mate terug in het onderwijs voor leerlingen; verschillende scholen hebben de afgelopen jaren, gebaseerd op principes van de positieve psychologie (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), talentgerichte onderwijsvormen ingevoerd. Wanneer de wijze waarop het eigen leren en ontwikkelen wordt ondersteund, haaks staat op de wijze waarop leraren het leren van hun leerlingen ondersteunen, dan kan dit fricties opleveren die een negatieve impact kunnen hebben op de motivatie, stress en werktevredenheid (vgl. Pillen et al., 2016).

Een ander voorbeeld spitst zich toe op de lerarenopleiding: onder de noemer van 'teach what you preach' of 'preach as you teach' zijn verschillende onderzoeken gedaan naar effecten van congruentie tussen inhoud vorm van onderwijs. Swennen et al. (2008) bijvoorbeeld onderzochten 'congruence teaching' in de lerarenopleiding, waarmee ze doelen op de dubbelrol van lerarenopleiders; zij geven les over lesgeven: als hun manier van doen niet strookt met wat zij prediken, dan komt de boodschap niet over. Daarnaast doen situaties die leraren-in-opleiding meemaken tijdens hun stage, zich soms op de opleiding ook voor. Het expliciteren van dit 'Droste-effect' versterkt de opleiding.

→ Heb oog voor alle (onderwijs)professionals binnen de school.

Mede door het almaar toenemende leraarstekort, is binnen scholen de afgelopen jaren veel geëxperimenteerd met nieuwe manieren van het inrichten van het leerproces van leerlingen.

Onder de noemer '[Anders organiseren](#)' wordt bijvoorbeeld meer gebruik gemaakt van onderwijsassistenten en lerarenondersteuners en andere professionals die specifieke rollen binnen het onderwijsleerproces vervullen (Draaisma et al., 2021). Het is aan te bevelen niet alleen na te denken over loopbanen voor leraren, maar over die van alle onderwijsprofessionals.

Datzelfde geldt voor leidinggevenden, die vaak primair als uitvoerder van HRM beleid gezien worden (direct leidinggevenden voeren immers functionerings- en beoordelingsgesprekken; zie ook Bos-Nehles et al., 2013) en minder snel als subject van datzelfde beleid. Organiseer bijvoorbeeld niet alleen [inductiebeleid](#) voor leraren, maar ook voor startende leidinggevenden en ondersteun leidinggevenden in de uitvoering van hun HR rol: net als bij leraren het geval is kunnen ook leidinggevenden van elkaar leren. Vormen van collectief leren, in termen van bijvoorbeeld 'communities of practices', collegiale consulatie en intervisie kunnen voor leidinggevenden even effectief zijn als voor leraren.



# De professionele- en loopbaanontwikkeling van leraren gezien vanuit ecologisch perspectief

Een adviesrapport over het Monitoringsonderzoek 2023

**VOORTGEZET  
LEREN** Een campagne van  
de VO-raad

Ondersteunen van de professionele- en loopbaanontwikkeling van leraren: Aanbevelingen voor beleidsmakers, bestuurders en schoolleiders.

→ *Wijs taken en rollen toe op basis van ambitie, kennis en vaardigheden van onderwijsprofessionals*

Taaktoedeling binnen scholen gebeurt vaak op basis van pragmatische redenen. Denk aan begeleiders van startende leraren die deze rol vaak krijgen toebedeeld op basis van het aantal openstaande uren in hun takenplaatje of startende leraren die direct bij aanvang van hun loopbaan de rol van mentor krijgen toebedeeld vanwege personeelstekorten (zie, bijv. Runhaar et al., 2022). Hoewel pragmatiek begrijpelijk en vaak niet de voorkomen is, is het aan te bevelen om de nadruk in het toewijzen van taken en rollen te leggen op de ambitie, kennis en vaardigheden van onderwijsprofessionals.

Leidinggevenden hebben niet altijd oog voor de sterke punten van medewerkers en weten niet altijd waar medewerkers energie van krijgen (zie, bijv. Runhaar & van Woerkom, 2018). Wat de één als verplicht 'corvee' ziet, geeft een ander juist veel plezier: door taken en rollen toe te wijzen aan de juiste mensen, ontstaat ook een duidelijker beeld van hoe verschillende teamleden elkaar kunnen aanvullen, wat vervolgens de werktevredenheid en kwaliteit ten goede kan komen.

Het focussen op sterke punten van mensen kan een grondslag zijn in loopbaanbeleid waarin niet alleen de werkgever maar ook de medewerker een verantwoordelijkheid in heeft. 'Loopbaansturing' is een vrije vertaling van de Engelse term 'career self-management' (De Vos et al., 2009) en betekent dat werknemers hun loopbaan c.q. carrière zelf vorm en richting geven.

Werknemers ondernemen daartoe verschillende activiteiten, zoals: het creëren van loopbaanmogelijkheden door de eigen competenties te ontwikkelen en te netwerken; zichzelf zichtbaar te maken voor belangrijke derden; en door te zoeken naar advies en begeleiding met betrekking tot de eigen loopbaan (zie bijv. King, 2004; De Vos et al., 2009). Niet alle onderwijsprofessionals zijn even zeer actief en bedreven in het actief ter hand nemen van hun loopbaanontwikkeling. Onderzoek naar loopbaansturing onder leraren laat zien dat ondersteuning van loopbaansturing door HR afdelingen en direct leidinggevenden positief gerelateerd is aan het zelfvertrouwen van leraren en hun motivatie om hun loopbaansturing actief ter hand nemen (Runhaar et al., 2019). Het verdient dan ook aanbeveling om deze ondersteuning – bijvoorbeeld in termen van het bespreken van ontwikkeldoelen en het bieden van uitdagende taken – op te nemen in loopbaanbeleid.

→ *Creëer ruimte voor horizontale en verticale bewegingen*

Loopbaanontwikkeling werd voorheen vooral begrepen als een opwaartse beweging waarbij medewerkers functies bekleden op een hoger niveau in de hiërarchie. Denk aan leraren die teamleider worden en vervolgens schoolleider etc. De functiemix heeft het mogelijk gemaakt om meer carrière te maken binnen de functie van leraar. Het 'beroepsbeeld van de leraar' laat heel mooi zien welke ontwikkelpaden er allemaal mogelijk zijn in secundaire processen van het onderwijs zoals onderwijsontwikkeling of zorg voor leerlingen.

# De professionele- en loopbaanontwikkeling van leraren gezien vanuit ecologisch perspectief

Een adviesrapport over het Monitoringsonderzoek 2023

**VOORTGEZET  
LEREN** Een campagne van  
de VO-raad

## Ondersteunen van de professionele- en loopbaanontwikkeling van leraren: Aanbevelingen voor beleidsmakers, bestuurders en schoolleiders.

Loopbaanontwikkeling krijgt daarmee de betekenis van de opeenvolgende rollen die een leraar (of willekeurig welke onderwijsprofessional) gedurende de loopbaan vervult, op basis van een specialisme of specifieke expertise, en waarmee diegene een structurele bijdrage levert aan het primair proces van een (school)organisatie (zoals de ontwikkeling van het onderwijs) en in deze rol wordt erkend en gefaciliteerd (opleiding, vrijgestelde tijd, beloning) door de (school)leiding (cf [Broeks](#) et al., 2018; [Boogaard](#) et al., 2018). Deze ontwikkeling hoeft niet persé verticaal te zijn maar kan ook horizontaal en zelfs (deels) buiten de schoolorganisatie plaatsvinden.

Een ander voordeel van een rollenbenadering in loopbaanbeleid is de flexibiliteit; rollen zijn soms tijdelijk nodig (denk aan de corona tijd waarin bepaalde leraren voorop liepen in de ontwikkeling van online onderwijs en hun collega's hierin mee konden nemen) en verdwijnen weer. Door rolhouderschap te laten rouleren onder medewerkers kan de rol telkens opnieuw nieuw leven ingeblazen worden.

Als het gaat om erkenning van rollen dan kan gekeken worden naar hoe andere onderwijssectoren, bijvoorbeeld de universiteiten, nadenken over het mogelijk maken van specifieke loopbaanpaden (waarbij medewerkers afhankelijk van hun expertise, onderzoekscontext en voorkeuren hun takenpakket allemaal verschillend invullen) waarbij promotiebeleid wel gestoeld is op generieke beoordelingscriteria zoals de maatschappelijke en wetenschappelijke impact die iemand realiseert (zie, bijv. [Graham](#), 2018).

### → Sla de handen in de regio ineen

Zoals hierboven benoemd is loopbaanontwikkeling een zaak van (onderwijs)professionals én werkgevers. Maar met de opkomst van [onderwijsregio's](#), ook steeds meer van andere actoren, zoals lerarenopleidingen, onderwijsloketten en andere relevante organisaties (zoals uitzendbureaus en vervangingsfondsen). Het is voor alle actoren aan te bevelen om over de grenzen van de eigen organisatie heen te kijken en de samenwerking op te zoeken. Immers, het vullen van een vacature op de ene school betekent vaak een nieuwe vacature op een andere school. En: waar de ene school een overschot kan hebben aan leraren in een bepaald vak, kan een andere school juist op dat vlak personeel tekort komen. Samenwerking – bijvoorbeeld door vacatures te delen, tijdelijke inzet van medewerkers die elders boventallig zijn of een goed begeleide inzet van 'high potentials' uit de lerarenopleiding – kan soelaas bieden in deze ingewikkelde tijden van grote lerarentekorten. Zoals het monitorrapport zelf ook suggereert (p.72) bieden de grotere regionale samenwerkingsverbanden volop kansen om initiatieven die nu lokaal ondernomen worden met elkaar te verbinden en zo te versterken.



# De professionele- en loopbaanontwikkeling van leraren gezien vanuit ecologisch perspectief

Een adviesrapport over het Monitoringsonderzoek 2023

**VOORTGEZET  
LEREN** Een campagne van  
de VO-raad

Ondersteunen van de professionele- en loopbaanontwikkeling van leraren: Aanbevelingen voor beleidsmakers, bestuurders en schoolleiders.

→ *Faciliteer de professionele ontwikkeling van bestuurders en schoolleiders.*

In het voorgaande lag de focus op de meerwaarde van HRM voor onderwijsprofessionals en lijkt impliciet de suggestie gewekt dat bestuurders vooral ontwerpers van HRM zijn en leidinggevenden vooral de uitvoerders. Echter, ook deze groepen actoren zijn net zo goed subject van HRM. Immers, elke schoolleider is ooit ook starter geweest en voor elke bestuurder geldt dat de complexiteit waarin scholen opereren niet met pasklare antwoorden geadresseerd kan worden. We zullen er dus voor moeten zorgen dat HRM ook aandacht schenkt aan de professionele en loopbaanontwikkeling van bestuurders en schoolleiders.

Analoog aan wat voor leraren ondernomen wordt, valt bijvoorbeeld te denken aan inductietrajecten voor startende schoolleiders, aan professionele leergemeenschappen voor bestuurders, aan leergangen over HRM voor eindverantwoordelijk schoolleiders, etc. Op landelijk niveau timmert de VO raad op deze terreinen aan de weg (denk aan het recentelijk opgerichte platform voor schoolleiders) en werken ook de overheid en de vakbonden mee aan meer mogelijkheden voor professionalisering voor schoolleiders, bijvoorbeeld in de vorm van de schoolleidersbeurs. Het is goed om te zien dat hier vanuit de sector breed meer aandacht voor is.

Op meer informele wijze kunnen bestuurders en schoolleiders uiteraard ook zelf het initiatief nemen om elkaar op te zoeken voor collegiale consultatie. De recent vernieuwde beroepsstandaard voor schoolleiders brengt in beeld welke leiderschapspraktijken het beroep omvat en welke persoonlijke kwaliteiten daarvoor nodig zijn. De leiderschapspraktijken hebben allemaal een andere oriëntatie - denk bijvoorbeeld aan een externe oriëntatie bij de leiderschapspraktijk van 'leidinggeven aan verbinding met de omgeving' en een meer interne oriëntatie als het gaat om 'leidinggeven aan de ontwikkeling van medewerkers' – en doen een beroep op verschillende kwaliteiten.

Het is dan ook niet verwonderlijk dat schoolleiders verschillen in de mate waarin zij zich sterker met de ene of de andere praktijk identificeren (Mommers e.a., under review). Het beroepsbeeld bevat mooie handvatten voor de reflectie van schoolleiders op hun voorkeuren en hun sterke en minder sterke punten (zie, voor meer informatie, van Wessum e.a., 2022).

Deze reflectie kan een start zijn van professionele ontwikkelingsinitiatieven, maar kan er ook toe leiden dat schoolleiders zich vooral gaan toeleggen op die rollen waar zij zich het meest in hun element voelen en andere actoren, binnen of buiten de school, in stelling brengen voor rollen waar zij minder affiniteit mee hebben.

## TOT SLOT

Deze reflectie op het onderzoeksrapport 'Strategisch personeelsbeleid in het VO, 2023' startte met de observatie dat leraren en hun leidinggevenden vaak lijken te verschillen in hun perceptie van 'wat nodig is' als het gaat om professionele- en loopbaanontwikkeling. Hieruit vloeit logisch een laatste aanbeveling voort die gerelateerd is aan de noodzaak van het regelmatig monitoren van de kwaliteit van (de implementatie van) personeelsbeleid en dat ook in het monitorrapport benadrukt wordt (p.82): werk zowel in de ontwikkeling van beleid als in de monitoring ervan samen met alle (onderwijs)professionals in de school en voer ook tussentijds regelmatig de dialoog met elkaar over de gang van zaken en verbeterwensen. HRM is nooit 'af', maar blijft zich, net als de context waarin scholen opereren, voortdurend ontwikkelen.



## REFERENTIES

- Bednall, T. C., Sanders, K., & Runhaar, P. (2014). Stimulating informal learning activities through perceptions of performance appraisal quality and human resource management system strength: A two-wave study. *Academy of Management Learning & Education*, 13(1), 45-61.
- Billett, S. (2011). Subjectivity, self and personal agency in learning through and for work. *The SAGE handbook of workplace learning*, 60, 72.
- Boogaard, M., Glaudé, M., Schenke, W., Weijers, D., & Snoek, M. (2018). *Loopbanen van leraren in het voortgezet onderwijs: hoe rollen kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van leraren*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.
- Bore, A., & Wright, N. (2009). The wicked and complex in education: Developing a transdisciplinary perspective for policy formulation, implementation and professional practice. *Journal of Education for Teaching*, 35(3), 241-256.
- Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., & Kees Looise, J. (2013). Employee perceptions of line management performance: applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. *Human resource management*, 52(6), 861-877.
- Bouwman, M., Runhaar, P., Wesselink, R., & Mulder, M. (2019). Stimulating teachers' team performance through team-oriented HR practices: The roles of affective team commitment and information processing. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(5), 856-878.
- Broeks, L., Bakker, W., Hertogh, E., van Meeuwen-Kok, J., & Gondwe, M. (2019). *Loopbaanpaden in het primair onderwijs*. Utrecht: Berenschot.
- Brok, P. den (2018). *Cultivating the growth of life-science graduates: On the role of educational ecosystems*. Oration: Wageningen University & Research.
- Bronfenbrenner, U. (1995). Developmental ecology through space and time: A future perspective. In *Examining lives in context: Perspectives on the ecology of human development*, ed. P. Moen, G.H. Elder Jr., and K. Lüscher, 619-647. Washington, DC: American Psychological Association.
- Chen WY, Hsu BF, Wang ML, et al. (2011) Fostering knowledge sharing through human resource management in R&D teams. *International Journal of Technology Management* 53: 309-330
- Clift, R.T. & Brady, P., (2005). Research on methods courses and field experiences. In: M. Cochran-Smith and K. M. Zeichner, eds. *Studying teacher education: the report of the AERA panel on research and teacher education*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 309-424
- Daly, C., Milton, E., & Langdon, F. (2020). How do ecological perspectives help understand schools as sites for teacher learning?. *Professional development in education*, 46(4), 652-663.
- Darling-Hammond, L., Amrein-Beardsley, A., Haertel, E., & Rothstein, J. (2012). Evaluating teacher evaluation. *Phi Delta Kappan*, 93(6), 8-15.
- Delvaux, E., Vanhoof, J., Tuytens, M., Vekeman, E., Devos, G., & Van Petegem, P. (2013). How may teacher evaluation have an impact on professional development? A multilevel analysis. *Teaching and Teacher Education*, 36, 1-11.

## REFERENTIES

Draaisma, A., Woldman, N., Runhaar, P., den Brok, P., van Woerkom, M., Claessens, L., & Lucas, F. (2021). Anders organiseren in primair onderwijsteams: een zoektocht naar minder werkdruk en meer werkgeluk. Wageningen University & Research.  
<https://doi.org/10.18174/544885>

Forrester, G. (2011). Performance management in education: milestone or millstone?. *Management in education*, 25(1), 5-9.

Germain, C. B. (1977). An ecological perspective on social work practice in health care. *Social Work in Health Care*, 3(1), 67-76.

Graham, R. (2018). The career framework for university teaching: Background and overview. London: Royal Academy of Engineering.

Hardy, I. (2010). Critical studies in education critiquing teacher professional development: Teacher learning within the field of teachers' work. *Critical Studies in Education*, 51(1), 71-84.

Head, B. W., & Alford, J. (2015). Wicked problems: Implications for public policy and management. *Administration & society*, 47(6), 711-739.

Kelly, J. G. (2006). *Becoming ecological: An expedition into community psychology*. Oxford University Press.

King, Z. (2004). Career self-management: Its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 112-133.

Mommers, J., den Brok, P., & Runhaar, P. (under review). Who am I? - Exploring school leaders' professional identity. Ingediend bij Education Management Administration and Leadership (EMAL)

Moore, L., de Silva-Sanigorski, A., & Moore, S. N. (2013). A socio-ecological perspective on behavioural interventions to influence food choice in schools: alternative, complementary or synergistic?. *Public health nutrition*, 16(6), 1000-1005.

Pedder, D., & Opfer, V. D. (2013). Professional learning orientations: Patterns of dissonance and alignment between teachers' values and practices. *Research Papers in Education*, 28(5), 539-570.

Pillen, M., Meijer, P., & Beijaard, D. (2016). Ontwikkeling van professionele identiteit. In D. Beijaard (Ed.), *Weten wat werkt : onderwijsonderzoek vertaald voor lerarenopleiders* (pp. 37-45). Ten Brink Uitgevers

Pollitt, C. (2016). Debate: Climate change—The ultimate wicked issue. *Public Money & Management*, 36(2), 78-80.

Runhaar, P. R., Biemans, H. J. A. & Gulikers, J. T. M. (2022). *Start Wijzer! Analyse van Startwijzer-data voor het voortgezet onderwijs*. Utrecht: VO Raad.

Runhaar, P., Bouwmans, M., & Vermeulen, M. (2019). Exploring teachers' career self-management. Considering the roles of organizational career management, occupational self-efficacy, and learning goal orientation. *Human Resource Development International*, 22(4), 364-384.

Runhaar, P., & Sanders, K. (2016). Promoting teachers' knowledge sharing. The fostering roles of occupational self-efficacy and Human Resources Management. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(5), 794-813.



## REFERENTIES

Runhaar, P. & van Woerkom, M. (2018). Teamleiders aan het roer van teamontwikkeling. Op weg naar teamgericht HRM in het mbo. Wageningen: WUR.

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American psychologist*, 55(1), 5-14.

Shipton, H., West, M. A., Dawson, J., Birdi, K., & Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human resource management journal*, 16(1), 3-27.

Swennen, A., Lunenberg, M., & Korthagen, F. (2008). Preach what you teach! Teacher educators and congruent teaching. *Teachers and teaching*, 14(5-6), 531-542.

Tobias, V. Y., van Woerkom, M., Meyers, M. C., Runhaar, P., & Bakker, A. B. (2023). Thriving on Strengths: Effects of a Strengths Intervention for Younger and Older Teachers. *Journal of Happiness Studies*, 24(3), 1121-1144.

Van Veen, K., Zwart, R., & Meirink, J. (2012). What makes teacher professional development effective. *Teacher learning that matters: International perspectives*, 3-21.

Van Wessum, L., Ros, A., & Runhaar, P. (Eds.) (2022). *De schoolleider in verandering: Theorie en praktijk.* Utrecht: De Leiderschapsagenda.

Veltman, M.E., J. Van Keulen & J. M. Voogt (2019) Design principles for addressing wicked problems through boundary crossing in higher professional education, *Journal of Education and Work*, 32:2, 135-155.

De Vos, A., Dewettinck, K., & Buyens, D. (2009). The professional career on the right track: A study on the interaction between career self-management and organizational career management in explaining employee outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(1), 55-80.

Wals, A. E., Brody, M., Dillon, J., & Stevenson, R. B. (2014). Convergence between science and environmental education. *Science*, 344(6184), 583-584.

Wielkiewicz, R. M., & Stelzner, S. P. (2005). An ecological perspective on leadership theory, research, and practice. *Review of General Psychology*, 9(4), 326-341.

Van Woerkom, M. & Meyers, M.C., (2015). My strengths count! Effects of a strengths-based psychological climate on positive affect and job performance. *Human Resource Management*, 54(1), pp.81-103.