

INLEIDING

In discussies over het leraarsberoep keert regelmatig terug dat het een beroep is waarin je een leven lang zou moeten leren. Niet alleen om leerlingen het best mogelijke onderwijs te bieden, maar ook omdat je van leraren, die voortdurend bezig zijn met het leren van anderen, die voortdurend bezig zijn met het leren van anderen, ook mag verwachten dat ze zichzelf blijven ontwikkelen. Dat doen ze in de praktijk ook. En daarbij beperken leraren zich al lang niet meer tot workshops en opleidingen. Vooral leren op de werkplek levert inmiddels een belangrijke bijdrage aan de professionele ontwikkeling van leraren. Denk aan de inductietrajecten voor starters, video-interactiebegeleiding, Lesson Study, videoclubs, professionele leer-gemeenschappen, docentontwikkel- en datateams en de samenwerking in werkplaatsen onderwijs-onderzoek en (academische) opleidingsscholen. Die prominente plaats van professionele ontwikkeling op diverse lerarenagenda's is mooi. Tegelijk zijn er nog tal van vragen. Welke invloed heeft die ontwikkeling op het dagelijks werk en het werkplezier van leraren? Wat is het belang voor de kwaliteit van het onderwijs? Leiden nieuwe bekwaamheden ook tot nieuwe rollen? En ontstaat er daarmee meer variatie en ontwikkeling in het werk van leraren?

In dit eerste deel van het drieluik *Leraar: een professie met perspectief* komen die vragen - met antwoorden - aan bod. Centraal staat de relatie tussen professionele ontwikkeling en loopbaanontwikkeling. Leraren kunnen hun professie verdiepen en zich ontwikkelen tot een expert of juist verbreden waarbij ze door het ontwikkelen van nieuwe competenties breder toegerust zijn en meer rollen kunnen vervullen. Deze verschillende ontwikkelrichtingen laten zien dat het leraarschap veelzijdig is, met een variëteit aan loopbaanmogelijkheden.

In het leraarsberoep bestaat nog weinig traditie om te denken in termen van loopbanen. 'Carrière' is een woord dat slecht lijkt aan te sluiten bij intrin-

sieke passie en bevoegenheid, voor leraren vaak de drijfveer om dit beroep te kiezen. Bovendien staat loopbaanbeleid binnen de meeste scholen nog in de kinderschoenen. Toch is het uitgangspunt van dit drieluik dat loopbaanontwikkeling juist nodig is om die passie en bevoegenheid te behouden. Ze kan immers bijdragen aan variatie, uitdaging, groei en erkenning gedurende de loopbaan van een leraar. Belangrijke kernvraag in dit deel is dan ook: hoe kan het denken in loopbanen bijdragen aan een aantrekkelijk beroep en de passie van leraren?

We beschouwen het leraarschap niet als een statisch beroep, maar als een beroep waarin leraren zich blijvend ontwikkelen. Het leraarschap kan er in verschillende fasen van een loopbaan anders uitzien. Ook dat roept vragen op. Hoe ontwikkelen leraren hun expertise eigenlijk? En hoe verschillen behoeften aan professionele ontwikkeling in verschillende fasen van het beroep eigenlijk? Daarmee staat een tweede kernvraag centraal in dit deel: wat zijn kenmerken van de ontwikkeling van leraren gedurende hun loopbaan?

In tien hoofdstukken kun je lezen wat er uit onderzoek bekend is over deze vragen. Omdat denken in loopbanen van leraren nog relatief nieuw is, is er niet altijd veel literatuur beschikbaar. Hierdoor verschillen de hoofdstukken in dit deel in stijl, variërend van overzichtsartikelen tot en met meer essayistisch hoofdstukken.

Een aantrekkelijk beroepsbeeld

De publicatie *Een Beroepsbeeld voor de leraar* (2017) is een belangrijk referentiepunt geweest voor dit deel. Verschillende auteurs werken elementen van dat beroepsbeeld en gedachten daarachter verder uit, vullen het aan of stellen er vragen bij.

In het eerste hoofdstuk bespreken Marco Snoek, Bas de Wit en Jurriën Dengerink de noodzaak van een

gedeeld en dynamisch beroepsbeeld voor de leraar. Het statische beeld van een eenzaam beroep is verouderd en doet geen recht aan de professionaliteit van leraren en de ontwikkelings- en differentiatiemogelijkheden binnen hun beroep. De auteurs typeren een dynamisch beroepsbeeld met zes verschillende ontwikkelrichtingen en laten zien dat hiermee niet alleen een rijker beroepsbeeld ontstaat, maar ook daadwerkelijk een aantrekkelijker beroep dat aansluit op de diverse behoeften van leraren en leerlingen.

De aantrekkelijkheid van het leraarsberoep heeft ook te maken met hoe anderen daar tegenaan kijken: leerlingen, ouders, maar ook politici en de samenleving in het algemeen. Hun blik heeft invloed op het gezag van de leraar in de klas en daar buiten. Dat komt aan bod in hoofdstuk 2. Marc Vermeulen laat zien dat gezag bij onderwijs hoort. Het maakt dat we iets willen aannemen of ons gedrag herzien. En dat we dat van harte doen. Daarin zit het fundamentele verschil met dwang en macht waarbij we ons alleen aanpassen, terwijl we ons gedrag bij gezag ook verinnerlijken. Het is daarom belangrijk om stil te staan bij de vraag waar het gezag van de leraar op gebaseerd is. De auteur betoogt dat het bevoegdheidsstelsel zijn langste tijd gehad heeft en dat het begrip gezag een betere basis vormt om te bepalen wie wel en niet in het onderwijs kan werken.

Loopbaanmogelijkheden

Verschillende auteurs gaan in op de vraag hoe het denken in loopbanen kan bijdragen aan een aantrekkelijk beroep en aan de passie van leraren. In hoofdstuk 3 bespreken Judith Semeijn en Albert Kampermann nieuwe inzichten over loopbaanontwikkeling. Veruit de meeste literatuur over loopbanen in het onderwijs is gericht op ontwikkelen en verdiepen, professionaliseren en specialiseren binnen het onderwijs. Loopbanen van leraren lijken zich

vooral af te spelen binnen de muren van de eigen school. Toch zou juist de combinatie van lesgeven met andere taken buiten de school een gunstige uitwerking kunnen hebben op tevredenheid en de kwaliteit van de leraar en zijn carrièreperspectief. Dat vraagt om goed loopbaanbeleid binnen de school, waarbij schooldoelstellingen gekoppeld worden aan de ontwikkeling van medewerkers met inzet van passende instrumenten voor personeelsbeleid. Marinka Kuijpers laat in hoofdstuk 4 zien dat loopbaanontwikkeling ook iets van leraren zelf vraagt. Ze beschrijft vijf competenties die leraren nodig hebben om hun loopbaan vorm te kunnen geven: motievenreflectie, kwaliteitenreflectie, werkexploratie, loopbaansturing en netwerken. Deze competenties zijn te leren en daarmee kunnen leraren zelf invloed uitoefenen op hun loopbaanontwikkeling.

De mogelijkheid om zelf invloed uit te oefenen komt ook naar voren in hoofdstuk 5. Marianne Boogaard laat hierin zien welke mogelijkheden leraren momenteel al hebben en hoe ze die kunnen benutten om te groeien langs horizontale en verticale ladders. Tegelijk blijkt een flink deel van de leraren in het primair en voortgezet onderwijs hun loopbaanmogelijkheden als beperkt te ervaren. Boogaard concludeert dat het voor het imago van 'de leraar' belangrijk is dat beter in beeld komt langs welke verticale, maar vooral ook langs welke horizontale lijnen leraren zich kunnen ontwikkelen: welke rollen zijn er, welke competenties horen daarbij, hoe verwerf je die en welke facilitering en beloning passen daarbij? Een specifieke loopbaanmogelijkheid is die van hybride leraar, een leraar die het lesgeven combineert met een baan in loondienst of als zzp'er in een ander domein. Hybride loopbanen hebben, zo betogen Kees van der Velden, Marius Bilkes en Luc Dorenbosch in hoofdstuk 6, voordelen omdat ze meer afwisseling en ontwikkelruimte bieden en daarmee het werkplezier vergroten. Maar ze hebben ook voordelen voor

scholen en collega's, omdat ze nieuwe ideeën en ervaringen de school binnen brengen.

Professionele ontwikkeling van leraren

De laatste vier hoofdstukken proberen een antwoord te geven op de vraag wat generieke kenmerken zijn van de ontwikkeling van leraren gedurende hun loopbaan. Allereerst gaan Jan van Tartwijk, Esther van Dijk, Manon Kluijtmans en Marieke van der Schaaf in op de ontwikkeling van de expertise van leraren (hoofdstuk 7). Zij sluiten daarmee nauw aan bij een van de ontwikkelrichtingen uit het *Beroepsbeeld*: de verdieping die loopt van in opleiding, via starter en ervaren naar meester of expert. Zij onderscheiden routine-experts en adaptieve experts; de laatsten weten hun expertise bij vernieuwingen in het onderwijs soepel aan te passen. Ze gaan ten slotte ook in op de vraag wat de meerwaarde is van bestaande expertise van leraren voor nieuwe taken, zoals onderzoek doen of leidinggeven aan de school als organisatie.

Ietje Pauw, Adrie Visscher en Susan McKenney laten in hoofdstuk 8 zien hoe belangrijk reflecteren is voor de ontwikkeling van leraren. Ze beschrijven de grote keuze in vormen van reflectie, methodieken en hulpmiddelen om leraren zo goed mogelijk te ondersteunen bij het nadenken over hun professionele handelen. Daarmee kan een leraar vaststellen wat hij wil veranderen: bijspijkeren van kennis, het bepalen van een positie over de verschillende opvattingen rondom een bepaald vakgebied, ander gedrag in de klas en omgang met leerlingen, verwerven van complexe didactische vaardigheden enzovoort. De eigen praktijk kan telkens weer het startpunt vormen om systematisch te reflecteren op de eigen professionele ontwikkeling.

De professionaliserings- en ontwikkelbehoeften van leraren hangen af van de fase in hun loopbaan. In hoofdstuk 9 laat Marco Snoek zien hoe je startende leraren kunt ondersteunen. Deze groep moet nog

routine ontwikkelen en daarbij hebben ze persoonlijke, professionele en sociale ondersteuning nodig. Verschillende mensen in hun omgeving kunnen die ondersteuning bieden, zoals een vakcoach, een schoolleider, een vakmaatje, medestarters of een expert, met gebruikmaking van diverse instrumenten, variërend van taakverlichting, Lesson Study, dialoogkaarten of het ICALT observatie-instrument. Uit de ervaringen met begeleidingsprogramma's wordt duidelijk dat een begeleidingsprogramma pas effect heeft als het een looptijd van drie jaar heeft.

Niet alleen starters, maar ook ervaren leraren willen en kunnen zich ontwikkelen. In het laatste hoofdstuk gaan Monika Louws en Jacobiene Meirink in op de ontwikkel- en professionaliseringsbehoeften van deze groep. De post-inductiefase beslaat een lange periode (tussen ongeveer drie jaar ervaring en pensioen) waarin er veel kan veranderen in het professionele leven van leraren. Een balans tussen het ontwikkelen van routine en vernieuwing is belangrijk, want beide elementen zijn nodig om expertise te ontwikkelen. Dat vraagt om ondersteuning op maat bij hun ontwikkeling.

De verschillende auteurs van dit deel laten allen zien dat het denken in termen van loopbanen en loopbaanontwikkeling een verrijking kan zijn voor het leraarschap. Zo ontstaat een veelzijdig beroepsbeeld dat kan bijdragen aan werkplezier en het vasthouden van de passie.

We hopen dat dit boek leraren, schoolleiders, lerarenopleiders en andere lezers ideeën, handvatten en inspiratie biedt bij het nadenken over inspirerende loopbaanontwikkeling van leraren. Leraren die zich blijvend ontwikkelen, dat komt uiteindelijk ten goede aan leerlingen: zij profiteren ervan als hun leraren steeds beter worden in hun beroep.

Marco Snoek, Jan van Tartwijk en Ietje Pauw