

3



DUURZAME LOOPBAANONTWIKKELING

Judith Semeijn en Albert Kampermann

3.1 INLEIDING

De beelden over loopbaanontwikkeling zijn momenteel fundamenteel anders dan in de tijd van onze ouders en grootouders. Dit heeft niet alleen implicaties voor leraren, maar ook voor het HR-beleid in scholen. In dit hoofdstuk schetsen we de nieuwe vormen van loopbaanontwikkeling en gaan we nader in op wat dit in de praktijk betekent voor het leraarsberoep.

3.2 WAT WE UIT ONDERZOEK WETEN

Perspectieven op loopbanen

Loopbanen zijn er in vele soorten en maten. We kunnen een loopbaan definiëren als 'een opeenvolging van persoonlijke leerervaringen door de tijd' (Semeijn, 2018) of als 'een patroon van werkgerelateerde ervaringen die een individu tijdens zijn professionele leven opdoet' (Greenhaus, Callanan, & Godschalk, 2010). Uit deze definities blijkt al dat het om persoonlijke ervaringen van mensen gaat.

Dat mensen hun loopbaan allemaal anders beleven en zich in verschillende metaforen herkennen (zie kader hiernaast), heeft consequenties voor loopbaanmanagement en -begeleiding (Inkson, Dries, & Arnold, 2014). Maatwerk is noodzakelijk voor duurzame inzetbaarheid van werkenden en duurzame loopbanen (De Vos, Van der Heijden, & Akkermans, 2018). Duurzaam betekent in dit verband vooral dat werknemers niet uitgeput raken, maar dat loopbaanbeleid hen helpt om hun energie en talenten ten volle te benutten.

Loopbaanmanagement en -begeleiding

Loopbaanmanagement is iets wat je zelf kunt ondernemen of wat organisaties doen (zie bijvoorbeeld

Metaforen voor loopbanen

Inkson (2006) destilleerde uit vijftig casestudies negen veel voorkomende metaforen voor loopbanen:

1. Erfenis: je vader of moeder deed het, dus jij ook
2. Cyclus: opeenvolgende stadia die je doorloopt
3. Actie: met jou als belangrijkste actor
4. Fit of match: omdat deze loopbaan goed bij je past
5. Reis: de weg staat centraal, soms met, maar soms ook zonder reisdoel
6. Rol: je professionele rol(len) naast je andere rollen als individu
7. Relaties: omdat je relaties met collega's, mentoren, leidinggevenden en anderen centraal voor je staan
8. Bron: van leerervaringen die jou je kennis en expertise brengen
9. Verhaal: jouw subjectieve ervaring staat voorop

Eentje die in dit rijtje nog ontbreekt, is de metafoor van de loopbaan als een roeping. Dit komt vaak voor in de zorg (denk aan artsen en verpleegkundigen), maar ook bij leraren. Aan elk van deze metaforen kleven nadelen en risico's. Bij de roeping-metafoor bestaat bijvoorbeeld het risico dat iemand een te lage beloning aanvaardt en te veel opofferingen voor het werk doet (Semeijn, 2016; 2018).

De Vos, DeWettinck, & Buyens, 2009). Waar vroeger vooral de organisatie verantwoordelijk was voor de loopbaanontwikkeling van medewerkers, wordt tegenwoordig benadrukt dat deze zelf de grootste verantwoordelijkheid dragen (zie bijvoorbeeld Van der Heijden & De Vos, 2015). Maar werknemers kunnen dit niet alleen, de ondersteuning van organisaties blijft belangrijk (Forrier, De Cuyper, & Akkermans, 2018). Individuele en organisationele activiteiten versterken elkaar, het gaat om een gedeelde verantwoordelijkheid voor de inzetbaarheid van werkenden (zie bijvoorbeeld Veld, Semeijn, & Van Vuuren, 2016). Wel is de rol van de organisatie veranderd. Ze moet nu vooral de eigen regie van medewerkers ondersteunen: binnen de eigen organisatie, door de inzet van onafhankelijke bureaus of loopbaanbegeleiders, of in samenwerking met meer organisaties.

Intern of extern

Bij interne organisatie is het loopbaanmanagement vaak de verantwoordelijkheid van de HR-afdeling. Het extern beleggen heeft voor- en nadelen. Een voordeel is dat de externe expertise wellicht groter is en meer op maat. Maar een nadeel is dat het loopbaanmanagement dan niet (meer) in het DNA van de organisatie zit en onvoldoende leeft bij de medewerkers. Als verschillende organisaties loopbaanmanagement samen oppakken in een netwerk, delen ze verantwoordelijkheden. De mindsets verschuiven van concurrentie naar coöperatie en zelfs co-creatie van loopbanen en loopbaanontwikkeling. Van dergelijke netwerken zijn in Nederland al verschillende voorbeelden, van kleinschalig (zoals IGOM in het zuiden van Nederland, gericht op gemeenten, en de Zorgacademie) tot grootschaliger (zoals Match to Work in Noord-Holland en Mobiliteit Utrecht met een bovenregionaal bereik).

Curatief of meer?

Scholen zetten loopbaanmanagement vooral curatief in, dus pas als er een probleem is, zoals een medewerker die van baan moet veranderen. Soms zetten ze het preventief in, bijvoorbeeld bij een op handen zijnde reorganisatie of omdat het werk zodanig verandert dat er aanpassingen nodig zijn in de vaardigheden van mensen.

Maar zelden zetten scholen loopbaanmanagement in om een situatie die al goed is, verder te versterken en te optimaliseren (zogeheten amplitieve inzet; zie ook Ouweneel, Schaufeli, & Le Blanc, 2009). Dus bijvoorbeeld om iemand die goed werk levert en lekker op de plek zit, bewust te houden van toekomstige mogelijkheden en ontwikkelingen.

Flankerend HR-beleid

Hedendaags personeelsbeleid, doorgaans aangeduid met HRM (naar Human Resources Management), verandert van strategisch naar duurzaam (Kramar, 2014). Waar het eerste vooral uitgaat van het bedrijfsbelang (en daarbij best rekening wil houden met het welzijn van mensen en hun inzetbaarheid en loopbanen), beoogt duurzaam HRM de belangen van bedrijf, mensen en planeet meer geïntegreerd te dienen (zie bijvoorbeeld De Prins, De Vos, Van Beirendonck, & Segers, 2015). Het welzijn en de inzetbaarheid en loopbanen van mensen komen centraler te staan (zie bijvoorbeeld Semeijn, 2017). Dit is wezenlijk anders dan dat ze 'ook meegenomen worden' in een beleid dat vooral financiële en bedrijfskundige afwegingen voorop stelt. Centrale pijlers daarbij zijn respect, openheid en continuïteit (het zogeheten ROC-model, zie De Prins et al., 2015). De transitie naar een duurzamer HR-beleid sluit aan bij ontwikkelingen in werk en maatschappij (denk aan robotisering, digitalisering, globalisering, maar

ook demografische veranderingen en de groeiende behoefte van mensen aan waardevol werk).

Maar hoe werkt dit precies voor leraren? Dit hangt er erg vanaf waar zij werken. Instellingen voor hoger onderwijs hebben een eigen HR-beleid. Bij po-scholen is dat vaak overkoepelend, waarbij het loopbaanmanagement binnen scholen de verantwoordelijkheid is van de schoolleider en de eventuele teamleiders, als daar al überhaupt aandacht voor is. De vraag is dan welke uitgangspunten het overkoepelende HR-beleid heeft.

In de volgende paragraaf bespreken we de implicaties van duurzaam HR-beleid voor de onderwijspraktijk, geïllustreerd met citaten van leraren die deelnamen aan het leertraject 'Leraar als persoon', ontwikkeld door het toenmalige Ruud de Moor Centrum van de Open Universiteit in samenwerking met leraren. Na een digitaal zelfassessment van persoonlijke kwaliteiten, opvattingen en motivatie stelden leraren met een externe loopbaanadviseur een persoonlijk ontwikkelplan op dat zich niet beperkte tot de eigen schoolorganisatie. Ruim 1.500 leraren hebben hieraan deelgenomen.

3.3 IMPLICATIES VOOR DE PRAKTIJK

'Soms gaat het vuur uit, maar je wilt de passie als docent ook weer niet opgeven.'

Veruit de meeste literatuur over loopbanen in het onderwijs is gericht op ontwikkelen en verdiepen, professionaliseren en specialiseren (Van der Aa, Schreen, Mommers, Sijbers, & Corvers, 2016; Snoek, De Wit, Dengerink, Van der Wolk, & Van Eldik, 2017). Probleem is dat de onderwijssector tamelijk gesloten is en weinig interne en nauwelijks externe mobiliteit kent. Onderwijsloopbanen lijken zich vooral af te

De Singapore-ladder

Singapore staat bekend als een van de best presterende landen in onderwijs (Coughlan, 2016). Het land stimuleert de duurzame professionele ontwikkeling van leraren door hen de mogelijkheid te bieden om gedurende hun loopbaan door te groeien naar hogere posities en loonschalen via een van drie aan elkaar verwante routes (*tracks*): een *Teaching Track*, een *Leadership Track* en een *Senior Specialist Track*. Leraren kunnen binnen een track groeien, maar ook horizontaal overstappen tussen de tracks. Binnen de *Leadership Track* kunnen ze bijvoorbeeld opklimmen van afdelingshoofd naar directeur-generaal onderwijs. Leraren exploreren welke route het beste bij hen past. Vaak betekent promotie een overstap naar een andere school en er is dan ook veel mobiliteit tussen scholen.

spelen binnen de muren van de eigen school. Dit heeft ook te maken met de metafoor van het leraarschap als roeping, en die wordt ondersteund door eenzijdig HR-beleid en structuren die de grenzen van de onderwijsinstelling of het onderwijs niet overstijgen. In deze paragraaf willen we juist een minder voorkomend accent leggen, namelijk op buitenschoolse carrièreperspectieven.

De combinatie van het lesgeven met andere taken of ander werk zou mogelijk een gunstige uitwerking kunnen hebben op de tevredenheid en kwaliteit van leraren en de algemene onderwijskwaliteit en bovendien hun carrièreperspectief kunnen verbeteren. In deze tijd van lerarentekort is het zaak zittende

mensen langer tevreden te houden en mensen van buiten een kans te geven als parttime zij-instromer. Het HR-beleid zou daarop kunnen inspelen met meer aandacht voor verticale en horizontale loopbaanmogelijkheden.

'Je draait in kringetjes als iedereen maar "binnen de muren" van de school denkt. De externe loopbaancoach bracht me op een heel ander spoor met mijn competenties. Nu heb ik als zzp'er een adviesbureau voor kinderen met leerproblemen.'

Hebben leraren wel een loopbaan?

In het onderwijs lijkt vooralsnog een beeld te bestaan van 'leraar ben je voor het leven'. Tussen jonge starter en uitstroom als ervaren rot in het vak verandert er fundamenteel weinig (Kritische Vrienden van de Lerarenagenda, 2015). De kern van het leraarsberoep is gelegen in het stimuleren, inspireren en faciliteren van leerlingen (Snoek et al., 2017).

Kenmerkend voor HR-beleid in het onderwijs is de directe relatie tussen de professionele ontwikkeling van leraren en leeftijdsfasen. Maar professionele ontwikkeling en loopbaanontwikkeling zijn verschillende zaken. De toenemende complexiteit van het leraarsberoep en de nieuwe eisen aan het leraarschap vragen om een ander HR-beleid.

'Ik wist niet meer hoe het verder moest en wilde juist van buitenaf geholpen worden: wat wil ik nu, wat kan ik nu?'

HRM als hefboom

Het gaat er dus om HR-beleid te formuleren dat leidt tot een motiverende loopbaanontwikkeling met een bijpassende differentiatie- en beloningstructuur. Dit vraagt allereerst om een logische samenhang in

de loopbaanmogelijkheden. Te denken valt aan het uitstippelen van leerlijnen waarin de professionele ontwikkeling en bijbehorende opleidingstrajecten centraal staan, vertaald naar mogelijke carrièrepaden en functiebouwwerken. Nu zien we daarentegen een hechte, intern gerichte schoolcultuur met teamstructuren en daarmee beperkte ontwikkelmogelijkheden.

'Ik ben uit de comfortzone gehaald. Het is allemaal veilig, waardoor je nauwelijks kritisch nadenkt over vragen die je loopbaan aangaan.'

Leraren moeten hun lessen voortdurend aanpassen aan de veranderende kenmerken en leerbehoeften van leerlingen en de veranderende vakinhoud en -didactiek. Daarbij spelen ook de eigen persoonlijkheid, de visie op leren binnen de school en de verwachtingen en behoeften van ouders en de samenleving een belangrijke rol. Het beroep biedt in principe volop mogelijkheden voor verdieping, specialisatie, verbreding en verdere groei. Toch is dit nog geen realiteit: veel leraren ervaren die rijkdom aan mogelijkheden niet (Snoek et al., 2017).

Het HR-beleid besteedt vooralsnog te weinig aandacht aan vormen van informeel leren, zoals werkplekleren, om nieuwe rollen te oefenen, te specialiseren, te groeien van beginner naar expert en te leren voldoen aan de bekwaamheidseisen (Van der Dungen & Smit, 2010). Snoek en collega's (2017) onderscheiden binnen HRM drie aandachtspunten bij het creëren van speelruimte door werkplekleren:

1. Loslaten van de enge opvatting van het beroep
Het gaat nu steeds alleen om leraarschap, bekeken vanuit de daarvoor geldende vakinhoudelijke, pedagogische en didactische competenties.

2. Expliciteren van beroepsperspectieven en ontwikkelmogelijkheden
3. Oog voor een dynamisch en veelvormig beroepsbeeld

Er bestaan veel rollen in en rond het onderwijs, waardoor een breder en gedifferentieerder perspectief ontstaat op het leraarsberoep.

'Je wilt wel iets anders, maar ja, wat?'

Ze onderscheiden verder vier competentiedomeinen: leren van leerlingen, ontwikkelen van onderwijs, organiseren van onderwijs en ondersteunen van collega's (Snoek et al., 2017). Een dergelijk beroepsbeeld biedt handvatten voor schoolleiders om hun HR- en loopbaanbeleid vorm te geven.

In een enquête onder 1.000 schoolleiders en 1.200 leraren in het primair onderwijs betonen schoolleiders zich kritisch te zijn over hun eigen HR-beleid en de ruimte die zij krijgen (van hun schoolbestuur) om hieraan een eigen, vernieuwende invulling te geven. Leraren geven overwegend lage 'rapportcijfers', vooral voor de carrièreperspectieven. Ze noemen als belangrijkste oorzaak de beperkte functiedifferentiatie en de beperkte mobiliteit binnen de school. Loopbaanontwikkeling verbinden ze aan promotie (en opwaartse beloning), zowel verticaal door het vervullen van managementtaken of horizontaal door het vervullen van specifieke taken (zoals remedial teaching, mentorschap of taalcoördinator). Het behalen van een relevant diploma op hbo- of universitair niveau legitimeert vervolgens deze bewegingen.

'Ik heb veel opleidingen gevolgd, zo frustrerend als je daar eigenlijk weinig mee kunt.'

Uit het onderzoek blijkt verder dat promotie in het po vaak samengaat met verbreding of specialisatie van werkzaamheden (pedagogisch-didactisch, reken- of taalspecialist), bijdragen aan onderwijsvernieuwing of leerplanontwikkeling. Bij twee vijfde van de leraren leidt promotie tot (meer) managementtaken (Van der Aa, 2016).

Denken in rollen

Komt er met een bredere interpretatie van beroepsvaardigheden ook zicht op andere onderwijsgerelateerde functies? Ja, mits we het leraarsberoep gaan beschouwen als een rol en wel eentje die verder gaat dan de lesgevende taken. Deze rol omvat alle aspecten van het beroep, waarbij taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en benodigde competenties zijn vastgelegd (Boogaard, Glaude, Schenke, & Snoek, 2018). Explicitering van alle loopbaanmogelijkheden kan bijdragen aan een aantrekkelijker carrièreperspectief voor leraren. Een voorbeeld van zo'n meer expliciet carrièreperspectief is te vinden in Singapore (zie kader op pagina 43).

Ongeveer een derde van de ondervraagde leraren vervult naast het lesgeven al een of meer buitenschoolse rollen. De meest voorkomende zijn zelfstandig ondernemer (zzp'er), vrijwilliger, lid van een regionale of landelijke werkgroep, onderzoeker, vakdidacticus of opleider, onderwijs- of toetsontwikkelaar. Deze 'hybride leraren' (zie ook hoofdstuk 6) werken in verschillende professionele werelden (een vorm van *boundary crossing*), bijvoorbeeld een leraar informatica die ook als softwareontwikkelaar werkt, een leraar die ook ambtenaar bij het ministerie van OCW is of een muziekleraar die ook werkt als uitvoerend musicus. Een hybride loopbaan is doorgaans een bewuste en positieve keuze en past in een breder palet aan loopbaankeuzes. Voor

het HR-beleid betekenen dergelijke loopbanen het samen met medewerkers zoeken naar antwoorden op de kernvragen: wat kan en wil iemand als leraar en wat zijn zijn kernkwaliteiten en persoonskenmerken? Juist deze persoonlijke opvattingen over de eigen verantwoordelijkheid, motivatie en het eigen beroep blijven binnen de school vaak onbesproken (Van der Dungen & Smit, 2010).


'Je moet je eigen ballonnen in het leven ophangen. Je moet het zelf doen, niet wachten wat op je pad komt.'

Duurzaam HR-beleid zorgt voor verticale samenhang (tussen schooldoelstellingen en ontwikkeling van medewerkers) en voor integratie van verschillende ontwikkelingsgerichte personeelsinstrumenten. Hiermee kunnen scholen tegemoet komen aan tijd en aandacht voor de ontwikkelingen van leraren op persoonlijk en teamniveau. De belangrijkste opgave zal zijn om de blik te verruimen naar de loopbaanmogelijkheden buiten de eigen schoolorganisatie.


LITERATUUR

Gebruikte bronnen

-  Boogaard, M., Glaude, M., Schenke, W., & Snoek, M. (2018) *Loopbanen van leraren in het voortgezet onderwijs, in opdracht van de sectortafel vo*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut, Hogeschool van Amsterdam. <https://kohnstammstituut.nl/rapport/loopbanen-van-leraren-in-het-voortgezet-onderwijs/>
-  Coughlan, S. (2016). Pisa tests: Singapore top in global education rankings. *BBC*. bbc.com/news/education-38212070
- De Prins, P., De Vos, A., Van Beirendonck, L., & Segers, J. (2015). Sustainable HRM for sustainable careers: Introducing the 'Respect Openness Continuity (ROC) model'. *Handbook of research on sustainable careers*, 319-334.
- 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.
- De Vos, A., Van der Heijden, B. I., & Akkermans, J. (2018). Sustainable careers: towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior* (online first).
-  Elffers, L. (2015) *Versterking van de loopbaanladder van leraren: wat kunnen we leren van Singapore?* Eindrapportage. Maastricht: Academische Werkplaats Onderwijs, ROA Universiteit Maastricht. <https://www.voion.nl/publicaties/versterking-van-de-loopbaanladder-van-leraren-wat-kunnen-we-leren-van-singapore>
- Forrier, A., De Cuyper, N., & Akkermans, J. (2018). The winner takes it all, the loser has to fall: provoking the agency perspective in employability research. *Human Resource Management Journal*, 28(4), 511-523.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godschalk, V. M. (2010). *Career management* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hess, N., & Jepsen, D. M. (2018). Organizational career management in a protean and boundaryless world: A mixed-methods study. *Academy of Management Proceedings*, 1, 13808.
- Inkson, K. (2006). Protean and boundaryless careers as metaphors. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 48-63.
- Inkson, K., Dries, N., & Arnold, J. (2014). *Understanding careers: Metaphors of working lives*. Sage.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach?. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089.

 Kritische Vrienden van de Lerarenagenda (2015) Ontwikkelperspectieven en loopbanen van leraren. Een advies van de Kritische Vrienden Lerarenagenda aan de minister en staatssecretaris. <https://www.delerarenagenda.nl/documenten/publicaties/2015/12/09/advies-kritische-vrienden-december-2015>


Ouweneel, A. P. E., Schaufeli, W. B., & Le Blanc, P. M. (2009). Van Preventie naar amplitie: Interventies voor optimaal functioneren. *Gedrag & Organisatie*, 22(2), 118-135.

 Semeijn, J. H. (2016). *Loopbanen op weg naar duurzaamheid; over paden, hobbels en gidsen*. Oratie, OUNL, Heerlen. https://www.ou.nl/documents/40554/111670/6316273_Oratie_Judith_Semeijn_2016.pdf/

Semeijn, J. H. (2017). Duurzame loopbanen en een leven lang ontwikkelen; van het pad af? *Management & Organisatie*, nummer 5, pp. 19-27.

Semeijn, J.H. (2018). Loopbanen op weg naar Duurzaamheid; over paden, hobbels en gidsen. *Gedrag & Organisatie*, 2, 134-150.

 Snoek, M., De Wit, B., Dengerink, J., Van der Wolk, W., Van Eldik, S., & Wirtz, N. (2017). *Een beroepsbeeld voor de leraar: over ontwikkelrichtingen en groei van leraren in het onderwijs*. Utrecht: auteurs. <http://www.beroepsbeeldvoordeleraar.nl>


 Van der Aa, R., Schreen J., Mommers A., Sijbers, E., & Corvers, F. (2016). *Carrièreperspectieven van leraren in het kader van de functiemix primair en voortgezet onderwijs*. Den Haag: Stichting Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2016/11/24/cariereperspectieven-van-leraren-in-het-kader-van-de-functiemix-primair-en-voortgezet-onderwijs>

 Van der Dungen, M., & Smit, W. (2010). *Meerdere wegen naar professionalisering. Validering en certificering van informeel leren door leraren*. Ruud de Moor Centrum, Open Universiteit. <https://www.nationaal-kenniscentrum-etc.nl/evc-professionals/images/kennisbank/onderzoek/Meerdere-wegen-naar-professionalisering.pdf>

Van der Heijden, B. I. J. L., & De Vos, A. (2015). Sustainable careers: Introductory chapter. In A. de Vos, & B. I. J. L. van der Heijden (Eds.), *Handbook of research on sustainable careers* (pp. 1-19). Cheltenham, UK: Edward Elgar.


Veld, M., Semeijn, J. H., & Van Vuuren, T. (2016). Career control, career dialogue and managerial position: How do these matter for perceived employability? *Career Development International*, 21(7), 697-712.

Verder lezen


 Dit artikel gaat in op het belang van loopbaanbegeleiding gedurende de levensloop van mensen en geeft handvatten voor hoe die loopbaanbegeleiding er in verschillende levensfasen uit kan zien.

Luken, T. (2015) Verbetering loopbaanbegeleiding. Obstakels en mogelijkheden. *Tijdschrift voor HRM*, 4, 1-18.


<https://tijdschriftvoorhrm.nl/newhrm/downloaddocument.php?document=540>

 Een video-interview van Judith Semeijn op het Loopbaancongres over netwerk-centrisch organiseren van personeel en mobiliteit.


<https://www.noloc.nl/video/judith-semeijn-geeft-een-interview-op-het-noloc-loopbaancongres-2018/?id=39379>

 Een online seminar van RTL Z met Judith Semeijn en Tinka van Vuuren over duurzame inzetbaarheid, vitaliteit, werkvermogen en employability.

<https://www.onlineseminar.nl/rtlz/webinar/22382/duurzaam-werken-hoe-blijf-je-gelukkig-en-gezond-aa/#watch-player>

 Een podcast van BNR Nieuwsradio over het uitwisselen van personeel: goed of slecht idee?

<https://www.bnr.nl/podcast/werkverkenners/10379370/personeel-uitwisselen>

 Een podcast van BNR Nieuwsradio over de rol van HRM in de digitale revolutie.

<https://www.bnr.nl/podcast/thebigfive/10387948/nieuwe-skills-judith-semeijn-open-universiteit>