

5



HORIZONTALAAL EN VERTICAAL GROEIEN

Marianne Boogaard

5.1 INLEIDING

Het leraarschap moet een interessant beroep zijn en blijven, in het belang van goede en duurzame onderwijskwaliteit. Dat vraagt om loopbaanbeleid met ruimte voor persoonlijke ontwikkeling. Behalve door een hogere salarisschaal en betere beloning (verticale groei) kunnen loopbanen van leraren ook aantrekkelijker worden door horizontale groei mogelijkheden, zoals ruimte voor verdere professionalisering of extra taken en rollen naast het lesgeven, binnen of buiten de school.

Rollen en taken, professionalisering en inschaling zijn in veel schoolorganisaties in Nederland nog niet goed met elkaar verbonden (Elffers, 2015). Veel leraren in het primair en voortgezet onderwijs vinden hun loopbaanmogelijkheden beperkt: slechts een derde (35%) is hier tevreden over. Leraren willen wel doorgroeien, maar zien daartoe weinig kansen (Van den Berg & Scheeren, 2016).

De centrale vragen in dit hoofdstuk zijn daarom: welke rollen vervullen leraren naast hun lesgevendende taken en in hoeverre bieden die rollen aanknopingspunten voor loopbaanontwikkeling? Eerst staan we kort stil bij de mobiliteit en verticale carrièrestappen van leraren, om vervolgens in te zoomen op de horizontale groei mogelijkheden.

5.2 VERTICALE LOOPBANEN

Mobiliteit

Hoe mobiel zijn leraren eigenlijk? Dat blijkt nog niet zo eenvoudig na te gaan in de beschikbare databestanden (bij DUO), omdat een overstap binnen hetzelfde schoolbestuur daarin niet zichtbaar is. Over de overstap naar een ander bestuur zijn wel gegevens voorhanden: in het schooljaar 2017-2018 was dit bin-

nen het po 1,5%, en in het vo 3%. Daarnaast verruilde 0,3% van de leraren in het po het onderwijs voor een andere arbeidsmarktsector, in het vo was dat 0,6%. Er werkten dat schooljaar in totaal zo'n 92.000 leraren in het po en 61.000 leraren in het vo en daarvan wisselden er dus iets meer dan 1650 (po) en 2200 (vo) van werkgever (Arbeidsmarkt leraren 2018, p. 40). Leraren als groep zijn daarmee tamelijk honkvast.

Verticale carrièrestappen

En in hoeverre maken leraren carrière als we kijken naar de salarisschalen? Dat blijkt aan het begin van hun loopbaan een gunstig plaatje op te leveren, vooral in het vo: startende leraren ontvangen gemiddeld genomen een hoger salaris dan afgestudeerden in andere sectoren met een vergelijkbaar opleidingsniveau (Heyma, 2018; Cörvers, Mommers, Van der Ploeg, & Sapulete, 2017). Maar gedurende de loopbaan groeit het lerarensalaris minder en bovendien is de kans op promotie naar een hogere functie en beloning gering.

In het po beginnen de meeste leraren op functieniveau LA en kunnen zij doorgroeien naar functieniveau LB, met een hogere salarisschaal. (Althans, dat waren lang de benamingen voor de functieschalen in het onderwijs. Inmiddels zijn er nieuwe, L10, L11 en L12, maar het hier besproken onderzoek gaat nog over de oude schalen).

Leraren in het vo kunnen doorgroeien van functieniveau LB naar LC en LD, met steeds een iets hoger salaris. Deze promoties hangen samen met specifieke taken (in leerlingenbegeleiding, onderwijsvernieuwing, management), opleidingsniveau (inclusief het behalen van bijvoorbeeld een master) en de kwaliteit van het functioneren als leraar (Van der Aa, Scheeren, Mommers, Sijbers, & Cörvers, 2016, p. 65).

Sinds de invoering van de functiemix-maatregel in 2008 zijn meer leraren in een hogere salarisschaal ingedeeld (Cörvers et al., 2017, pp. 94-95). Die functie-mix biedt een fundament voor een verticaal loopbaanpad: hogere salarisschalen voor leraren met meer ervaring en verantwoordelijkheden (Mooij & Fettelaar, 2010). Maar wanneer ze eenmaal de top van die hogere schaal hebben bereikt (LB voor het po, LD voor het vo), is er geen loongroei meer mogelijk. Dat betekent dat het lerarensalaris op latere leeftijd achterblijft bij het salarisoniveau in beroepen met een vergelijkbaar opleidingsniveau en ook dat er weinig financiële uitdaging is tot steeds beter presteren (Heyma, 2018, pp. 320-321). Maar naast betere beloning kunnen er natuurlijk wel andere motieven zijn voor professionele ontwikkeling.

Wat zeggen leraren er zelf over?

Los van de cijfers vinden leraren in het po zelf ook dat hun carrièreperspectief gering is. Dat blijkt bijvoorbeeld uit gesprekken die de onderzoekers van bureau Berenschot daarover voerden (Broeks, Bakker, Hertogh, Van Meeuwen-Kok, & Gondwe, 2018). Tegelijk bleken er behoorlijke onderlinge verschillen in die ervaren carrièrekansen. Volgens de onderzoekers hebben die te maken met de reikwijdte van de blik van de leraar en de werkcontext. Wie voornamelijk binnen de (eigen) school kijkt naar carrièrekansen, ziet minder mogelijkheden dan de leraar die verder kijkt binnen of buiten het schoolbestuur. En wie werkt in een school(bestuur) met veel mogelijkheden voor professionalisering en een visie op en facilitering van loopbaanontwikkeling, ervaart meer carrièreperspectieven dan iemand die binnen een - meestal klein - schoolbestuur werkt met minder functies, visie en facilitering. Overigens hebben ook niet alle leraren behoefte aan een uitgebreid

carrièreperspectief: 'Een deel (...) vindt voldoende uitdaging en voldoening in de lesgevende taak' (Broeks et al., 2018, p. 38).

Leraren in het vo die deelnamen aan een enquête van het Kohnstamm Instituut (Boogaard, Glauvé, Schenke, Weijers, & Snoek, 2018) zijn vooral 'neutraal' of 'tevreden' over de loopbaanmogelijkheden binnen hun school. Ruim 25% is zelfs 'zeer tevreden'. Maar het ging hier wel om leraren van acht vernieuwende scholen die juist waren geselecteerd vanwege personeelsbeleid met aandacht voor aantrekkelijke loopbanen. In de toelichtingen die de leraren gaven op hun antwoorden zijn dezelfde tendensen zichtbaar als in het po: 'Ik zou graag willen doorgroeien, maar daarvoor is vooralsnog geen ruimte' (neutraal) of 'Er worden genoeg mogelijkheden aangeboden, maar die ambitie heb ik niet om daar meer tijd in de steken' (tevreden) (Boogaard et al, 2018, p. 62).

5.3 HORIZONTALE LOOPBANEN

Zoals gezegd kunnen ook horizontale loopbaanpaden interessante perspectieven bieden (Benko & Weisberg, 2007). De meeste leraren vervullen verschillende rollen in of buiten de school naast hun primaire taak van lesgeven zoals bouwcoördinator, teamleider, intern begeleider, ict- of dyslexiecoördinator, onderzoeker (wat werkt en wat kan beter?) of onderwijs- of curriculumontwikkelaar. Vanuit loopbaanperspectief bieden al die rollen aanknopingspunten voor professionele groei. De verschillende rollen verbreden de invulling van het werk en doen een beroep op de ontwikkeling van andere vaardigheden. Ze verruimen bovendien de inzetbaarheid van de leraar én – als het goed is – de aantrekkelijkheid van het beroep. Verschillende rollen vervullen betekent dat de organisatie een bredere aanspraak

doet op talenten, inzet en interesses van mensen (Schuiling & Mol, 2011). Dat zorgt voor persoonlijke (kennis)ontwikkeling die op haar beurt weer intrinsiek belonende werkervaringen genereert (Bergenhengouwen, Mooijman, & Tillema (2002) en de ervaren werkdruk kan verminderen (Glaudé & Van Eck, 2016). Voorwaarde is wel dat voor extra taken ook extra tijd is en mensen erkenning krijgen voor hun inzet en kwaliteiten.

Welke rollen vervullen leraren?

Bovengenoemde twee onderzoeken naar de loopbaanpaden van leraren hebben ook in kaart gebracht welke rollen leraren naast het lesgeven vervullen (po: Broeks et al, 2018; vo: Boogaard et al, 2018). De indelingen van rollen ogen per onderzoek verschillend, maar sluiten inhoudelijk goed op elkaar aan (zie Figuur 1 hieronder en Figuur 2 op pagina 62).



Figuur 1. Overzicht rollen leraren in het primair onderwijs.
Overgenomen uit Broeks et al., 2018, p. 42.

De onderzoekers van het po zien negen rollen, naast die van leraar. De huidige en gewenste rollen zijn vooral gericht op:

- vakinhoud (vakspecialist)
- onderwijsontwikkeling (onderzoeker, ontwikkelaar, vernieuwer, beleidsmaker)
- zorg (orthopedagoog, remedial teacher, intern begeleider)
- ondersteuning (coach, coördinator)

De onderzoekers in het vo maken een indeling in vijf rollen, al naargelang de focus van de activiteiten:

- leerlingen
- onderwijsontwikkeling
- beleid en organisatie
- ondersteuning van collega's
- rollen buiten de school

Belangrijker dan de precieze etikettes zijn de overeenkomsten tussen de twee onderzoeken en de gedachte dat het goed is de mogelijke rollen in beeld te hebben voor leraren die willen nadenken over hun loopbaanperspectieven.

Interessant is dat Broeks en collega's (2018) aan de geschetste rollen ook een ontwikkelperspectief voor de leraar toevoegen, plus de wenselijke aanvullende opleiding. Voor elk van de voorbeeldrollen schetsen zij wat vervolgens verwacht mag worden van een junior, medior en senior leraar. Zo zouden 'leraar-vernieuwers' op juniorniveau bijvoorbeeld een ondersteunende rol kunnen vervullen in een innovatieproject en daarmee hun kennis uitbreiden en een relevant netwerk opbouwen. De senior-vernieuwer richt zich juist meer op kennisdeling en advisering van het bestuur, kwaliteitsbewaking, coaching van

<p>1. Het primaire proces Rollen gericht op het leren en begeleiden van leerlingen.</p> <p>Voorbeelden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mentor, decaan, studieloopbaanbegeleider • Zorgspecialist, o.a. gedrags- en leerstoornissen, hoogbegaafdheid, dyslexie • Vakspecialist • Expert doorlopende leerlijnen, ICT-didactiek, toetsing 	<p>4. Ondersteunen van collega's Rollen die in het teken staan van <i>ondersteuning bieden</i> aan collega's</p> <p>Voorbeelden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schoolopleider • Werkplekbegeleider, coach voor startende en zittende leraren
<p>2. Onderwijsontwikkeling Rollen gericht op het <i>verbeteren</i> of <i>vernieuwen</i> van het onderwijs.</p> <p>Voorbeelden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Curriculumontwikkelaar • Docentonderzoeker • Lid van PLG, onderwijsontwikkelgroep 	<p>5. Buiten de school Rollen <i>buiten</i> de school, in de vorm van een baan in het onderwijsveld (of evt. daarbuiten).</p> <p>Voorbeelden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auteur van (vakmethode) boeken bij een uitgever • Promovendus • Cito-toetsexpert • Beleidsmedewerker OCW • Vakexpert/medewerker bij nationale vakgroep • Curriculumontwikkelaar SLO • Overig (buiten onderwijssector)
<p>3. Beleid en organisatie Rollen ten behoeve van <i>organiseren</i> van onderwijs en creëren van goede condities hiervoor.</p> <p>Voorbeelden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sectieleider • Teamleider, leerteamcoördinator • Cultuurcoördinator • Zorgcoördinator • Taal- of rekencoördinator • ICT-beheerder • Bovenschools beleidsontwikkelaar • Examencoördinator • Roostermaker • Lid van MR 	

Figuur 2. Overzicht rollen van leraren in het voortgezet onderwijs. Overgenomen uit Boogaard et al., 2018, p. 170.

collega's en het leveren van actieve bijdragen in netwerken van andere leraar-vernieuwers. Op die manier kunnen leraren ook binnen de verschillende rollen een groeiproces doormaken.

In hoeverre dragen rollen bij aan loopbaanontwikkeling?

Scholen verschillen sterk in de manier waarop zij omgaan met rollen. Sommige huldigen de visie dat alle rollen deel uitmaken van de kerntaken van iedere leraar, op andere scholen staan de verschillende rollen naast de primaire taak. Verder heten rollen soms taak, soms functie. Ze zijn vaak formeel, maar soms ook tamelijk informeel; stabiel, maar ook regelmatig tijdelijk; precies omschreven of juist niet; er zijn grote en kleine, vrijwillige en opgelegde rollen enzovoort. Voor sommige rollen geldt een sollicitatieprocedure, andere zijn gekoppeld aan een bepaald functieniveau (een LB-leraar in het vo zal niet snel teamleider worden). Wanneer op een school alle beschikbare

LD-functies al vervuld zijn, kan dat dus betekenen dat (jongere) collega's geen mogelijkheid hebben om een bepaalde rol op zich te nemen, totdat er nieuwe LD-posities beschikbaar komen.

Motiverend

Ondanks dit verwarrende beeld vinden leraren dat het vervullen van rollen een positief effect heeft op hun werkplezier en loopbaanontwikkeling. Ze merken dat ze hun inzetbaarheid vergroten en nieuwe kennis en vaardigheden opdoen die bijdragen aan een betere kwaliteit van hun onderwijs. Bovendien waarderen zij de afwisseling tussen lesgeven en andere taken en voelen ze zich meer betrokken bij wat speelt in de school (Boogaard et al, 2018).

Dat extra rollen motiverend (kunnen) zijn, blijkt ook uit de woorden van een ervaren leraar van het Martinuscollege (in Grootebroek): 'Alleen lesgeven zou ik te beperkt vinden. De rollen doen een beroep op andere capaciteiten die ik heb.' Bovendien maakt

Loopbanen internationaal

Internationaal verschilt de inrichting van loopbaanpaden voor leraren nogal. Dat blijkt bijvoorbeeld uit het Eurydice-rapport *Teaching Careers in Europe* (Europese Commissie, 2018). Aan de ene kant van het spectrum zijn er landen met een strakke opbouw in tijd, beloning, vereiste scholing, beoordelingsprocedures en bevoegdheden. Aan de andere kant zijn er landen waar de school of het schoolbestuur op basis van een beschreven kader een eigen invulling kan geven aan de loopbaanstappen van leraren.

Nederland is een duidelijk voorbeeld van het tweede type, decentraal georganiseerde onderwijsstelsels. Er is weinig animo om dat te veranderen, al bepleiten onderzoekers wel een strategischer en professioneler HR-beleid (om zo leraren een aantrekkelijker carrièreperspectief te bieden (Broeks et al., 2018, p. 50 e.v.; Boogaard et al., p. 28 e.v.; Heyma, 2018, p. 323; Snoek et al., 2017). Inspiratie is te vinden in landen als de VS, Groot-Brittannië en Nieuw-Zeeland en in arbeidsmarktsectoren zoals de verpleegkunde (zie bijvoorbeeld Stapert, 2013).

het je breder inzetbaar, ook buiten de eigen school, stelde een leraar op Gymnasium Felisenum (in Velsen): 'De ervaring in verschillende rollen vergroot de kans om aangenomen te worden op andere scholen, waar je je vervolgens weer verder kunt ontwikkelen' (Boogaard et al., 2018).

Stemmen van schoolleiders

Niet alleen leraren, maar ook schoolleiders zijn in het Kohnstamm-onderzoek bevestigd over loopbanen (Boogaard et al., 2018). Ook zij onderschrijven het belang van meer perspectieven. Zo vertelde de rector van het Kaj Munk College: 'Het is de lerende cultuur die nieuwe leraren aantrekt. Een groot deel van onze liostagiaires wil en komt hier werken, dat zegt wel wat!'

Zijn collega van CSG Noordik vertelde hoe op deze school rollen tot stand komen: 'De leraren is gevraagd na te denken over waar zij goed in zijn, daarover zijn gesprekken gevoerd. Vervolgens is er een natuurlijke verdeling over de speerpunten gekomen. Het gaat om experts die zichzelf doelen stellen (...) Je geeft leraren een expertrol en ze gaan ermee aan de haal: uiteindelijk geven ze de schoolleiding advies.' Ervaren leraren en de personeelsmedewerker van deze school gaven jongere collega's het volgende advies: 'Pak je kansen. Eigen initiatief wordt gewaardeerd. Kies iets dat bij je past! Het is belangrijk om regie te nemen over je eigen loopbaan.'

5.4 IMPLICATIES VOOR DE PRAKTIJK

Wensen en mogelijkheden

In de loopbaan van leraren valt meer carrièreperspectief aan te brengen. Er is behoefte aan meer dan alleen verticale ladders. Juist ook horizontale loopbaanpaden kunnen motiverend zijn voor leraren en uitdagen tot professionele ontwikkeling. Hun talenten worden door het vervullen van andere rollen meer benut en aangesproken. Nog beter wordt het als hun groei ook erkenning krijgt via een hoger salaris en facilitering.

Leraren

Leraren zouden meer dan nu zelf de regie moeten nemen over hun loopbaanontwikkeling. Dat vraagt van hen dat ze inzicht hebben in hun eigen interesses, ambities en talenten en dat zij zich voortdurend professioneel blijven ontwikkelen. Dat kan via het volgen van opleidingen, maar ook door het vervullen van verschillende rollen in de school en het bouwen aan netwerken buiten de eigen school.

Schoolleiders

Bij schoolbesturen en school- en teamleiders zou er meer focus moeten komen op actief loopbaanbeleid. Dat betekent wel dat school- en teamleiders loopbaancoaching moeten kunnen bieden. Vooral teamleiders hebben hierin een belangrijke taak: idealiter weten zij een verbinding te maken tussen de interesses en talenten van leraren en de prioriteiten in de schoolontwikkeling.

Het grote voordeel van investeren in loopbaanbeleid is dat een op ontwikkeling gerichte schoolcultuur aantrekkelijk blijkt voor veel leraren. Gunstig is dat er allerlei subsidiemogelijkheden bestaan, zoals promotiebeurzen en leraren-ontwikkelfondsen, én dat

zich regelmatig kansen voordoen om deel te nemen in onderzoeksconsortia.

Om ervoor te zorgen dat meer leraren gelegenheid krijgen zich te specialiseren of te ontwikkelen, kan de schoolleiding kiezen voor tijdelijke rollen. Vanzelfsprekend is voor elke rol ook goede facilitering nodig, in tijd, in ruimte in het rooster en eventueel een eigen werkplek in school. Dat zorgt voor een betere uitvoering van de rol en minder werkdruk.

Beleidsmakers en opleiders

Tot slot hebben beleidsmakers, opleiders en anderen een taak om passende 'loopbaantools' te ontwerpen voor scholen en leraren. Eén van die tools is een genuanceerd beroepsbeeld voor de leraar (zie bijvoorbeeld Snoek et al., 2017) dat ook in de opleidingen al aan bod kan komen. Verder is er behoefte aan goede overzichten van de vele professionaliseringsmogelijkheden voor leraren en loopbaange-richte scholing. Een groep die in dit opzicht speciale aandacht verdient, zijn de academische leraren en leraren die een master of promotie hebben afgerond. Een referentiekader voor verschillende rollen en functies zou bovenschools ontwikkeld kunnen worden om te zorgen voor meer vergelijkbaarheid tussen scholen. En ook het 'hybride werken' in het onderwijs (zie hoofdstuk 6) kan gestimuleerd worden, om zittende leraren te behouden en nieuwe leraren aan te trekken. Daarmee komt ook nieuwe, bredere kennis de school binnen.

5.5 CONCLUSIE

Voor het imago van de leraar is het belangrijk dat beter in beeld komt langs welke verticale en vooral ook welke horizontale ladders leraren zich tijdens hun loopbaan kunnen ontwikkelen: welke rollen zijn

er, welke competenties horen daarbij, hoe verwerf je die of hoe bouw je ze uit, welke facilitering en beloning passen daarbij? Bovendien moet loopbaanopbouw een explicieter gespreksonderwerp worden, voor leraren zelf en hun schoolleiders en bestuurders. Dat vraagt om een genuanceerd beroepsbeeld.

LITERATUUR

Gebruikte bronnen


Benko, C., & Weisberg, A (2007). Implementing a corporate career lattice: the Mass Career Customization model. *Strategy & Leadership*, 35 (5), 1-13.

Bergenhenegouwen, G., Mooijman, E.A.M., & Tillema, H. H. (2002). *Strategisch opleiden en leren in organisaties*. Groningen: Wolters Noordhoff.

 Boogaard, M., Glaudé, M., Schenke, W., Weijers, D., & Snoek, M. (2018). *Loopbanen van leraren in het voortgezet onderwijs*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.
<https://kohnstammstituut.nl/rapport/loopbanen-van-leraren-in-het-voortgezet-onderwijs/>

 Broeks, L., Bakker, W., Hertogh, E., Van Meeuwen-Kok, J., & Gondwe, M. (2018). *Loopbaanpaden in het primair onderwijs*. Utrecht: Berenschot Groep.
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2018/06/14/loopbaanpaden-in-het-primair-onderwijs>

Cörvers, F. & Mommers, A., Van der Ploeg, S., & Sapulete, S. (2017). *Status en imago van de leraar in de 21ste eeuw*. Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt/ROA.

 Elffers, L. (2015). *Versterking van de loopbaanladder van leraren: wat kunnen we leren van Singapore?* Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt/ROA.

<https://www.voion.nl/publicaties/versterking-van-de-loopbaanladder-van-leraren-wat-kunnen-we-leren-van-singapore>


Europese Commissie/EACEA/Eurydice. (2018). *Teaching Careers in Europe: Access, Progression and Support*. Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Glaudé, M., & Van Eck, E. (2016). *Ervaren werkdruk bij de Academie voor Veiligheid en Bestuur, Avans Hogeschool. Oorzaken en oplossingsrichtingen: een verkenning*. Interne rapportage. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.

Heyma, A. (2018). Loonhoogte, loonvariatie en loongroei van leraren ten opzichte van de marktsector. In: *Onderwijs aan het werk-2018*, 311-322.


Mooij, T., & Fettelaar, D. (2010). *Naar excellente scholen, leraren, leerlingen en studenten*. Nijmegen: ITS, Radboud Universiteit Nijmegen.

Schuilings, G., & Mol, I., (2011). De loopbaan in de baan, rollenportfolio's bieden meer ontwikkelingsmogelijkheden, *Opleiding & Ontwikkeling*, 24(1), 16-20.


 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>


Stapert, A. (2013). Loopbaanpaden van verpleegkundigen. *Tijdschrift voor Verpleegkundigen*, 3, 34-38.


Van den Berg, D. & Scheeren, J. (2016). Arbeidsmarktanalyse primair onderwijs 2016. De arbeidsmarkt in beeld. Den Haag: Arbeidsmarktplatform Primair Onderwijs.

 Van der Aa, R., Scheeren, J., Mommers, A., Sijbers, E. Cörvers, F. (2016). *Carrièreperspectieven van leraren in het kader van de functiemix primair en voortgezet onderwijs*. Den Haag: CAOP.
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2016/11/24/carriereperspectieven-van-leraren-in-het-kader-van-de-functiemix-primair-en-voortgezet-onderwijs>

Verder lezen

 Om bij te blijven over alle soorten onderwijsonderzoek en voor vernieuwende ideeën kun je terecht op de website van onderwijsvakblad *Didactief*.
www.didactiefonline.nl

 Specifiek gericht op lesideeën voor het voortgezet onderwijs is het onderwijsblad *Van 12 tot 18*.
www.van12tot18.nl

 De PO-Raad heeft een brochure gemaakt over hoe de functiemix te gebruiken is bij het realiseren van gevarieerde loopbaanpaden van leraren.
https://www.poraad.nl/files/werkgeverszaken/20151211_functiemix_brochure.pdf

 Ook het arbeidsmarktplatform voor het voortgezet onderwijs VOION heeft een pagina rond loopbaanontwikkeling met informatie en instrumenten voor leraren en schoolleiders.
<https://www.voion.nl/programmaliijnen/loopbaan-en-professionalisering/loopbaanbeleid-en-ontwikkeling/loopbaanbeleid-en-ontwikkeling>