



Leraar in Amsterdam
een kleurrijk beroep

EEN BOEKJE VOL inspiratie

om docenten gemotiveerd
te (be)houden voor het
onderwijs

KEY VOOR
LERAREN:
**WAARDERING
& AUTONOMIE**



Cindy Kuster

+ nog 6 onderwijs-
professionals over hun
ontwikkeltraject



**Een leven
lang leren**

Perspectieven voor een
nieuwe schoolcultuur



EXPERT

**Frank Hulsbos over
gespreid leiderschap**

'Zó creëer je een
aantrekkelijk,
ontwikkelingsgericht
werkklimaat'

Loopbaanbeleid als oplossing voor het lerarentekort

6

'Mensen moeten invloed kunnen uitoefenen op hun omgeving'



Aziz

'De leergang geeft nieuwe energie, een positieve stroom'



20

Maureen

'Sinds Leiderschap voor leraren sta ik anders in de school, nóg enthousiaster'



24

Leraar worden, leraar blijven



16

'We moeten gezamenlijk optreden'



28

10

Samen steeds beter willen worden

COLOFON

Dit boekje is een uitgave van Leraar in Amsterdam, een kleurrijk beroep leraareenkleurrijkberoep.nl • 06-38754198 • info@leraareenkleurrijkberoep.nl

Mei 2022 • Dit boekje is gemaakt door BLR Media, samen met sprekers op het inspiratie-evenement voor (deel)schoolleiders en hr-professionals van Leraar in Amsterdam, een kleurrijk beroep en met deelnemers aan de leergangen van Leraar in Amsterdam, een kleurrijk beroep • Projectcoördinatie Hester van de Kuilen en Mirelle Seinstra • Redactie Leo Meijer • Vormgeving Jan Willem Bijl • Fotografie Paul Tolenaar • Zonder toestemming van Leraar in Amsterdam een kleurrijk beroep mag niets uit dit boekje worden overgenomen. Voor informatie over de makers www.blrmedia.nl

Waar leraren leren, leren leerlingen beter

In 1978 maakte ik de overstap van de middelbare school naar de lerarenopleiding. Ik was vol inspiratie, heel nieuwsgierig en ontzettend bleu. Ik verdwaalde geregeld in deze stad. Vernielde mijn voorwiel meerdere keren door uit te glijden over de tramrails. Overigens liet ik dat eerste jaar wel vier keer mijn fiets jatten. Ik maakte nieuwe vrienden, ontdekte het uitgaansleven. En ik mocht stagelopen.

In mijn geval was dat op het IVKO. Dat was een ervaring! Mijn beeld van de middelbare school was opgebouwd uit ontmoetingen met leraren. Sommigen vertelden verhalen waar je zo een uur naar kon luisteren. Anderen zetten practica klaar waardoor je de wereld ontdekte en ingewikkelde formules ging begrijpen. Maar op dat IVKO? Iedereen zat aan elkaar. Onderscheid tussen leraren en leerlingen was niet te ontdekken. Er werd gerookt, geblowd en er gebeurde nog veel meer waarvan ik dacht dat het verboden was. Een les zoals ik dacht dat een les behoort te zijn heb ik daar niet gezien. Maar hoe inspirerend was die biologieleerare die mijn bleuheid zag en mij aan het werk zette. Nu, 44 jaar later, is het IVKO een andere school. Ook scholen ontwikkelen. Maar het blijft om die inspiratie gaan.

Bleu, zonder vrienden en incompetent. Mijn ogen gingen open. Ik ontdekte niet alleen de grote stad Amsterdam met al haar uitdagingen. Ik leerde ook begrijpen dat het in het onderwijs in eerste instantie om de relatie gaat. Het gaat om mensen.

En het gaat om mensen die zich mogen ontwikkelen. Wij noemen dat: Autonomie! Relatie! Competentie!

Hoe belangrijk het is dat leraren goed begeleid worden weten alle lezers van dit boekje wel. In opleidingsscholen, aan het begin van de loopbaan, maar zeker ook later in de loopbaan geldt dat. Inspiratie

Het onderwijs gaat in eerste instantie om de relatie, het gaat om mensen

om de zaken vandaag net iets anders aan te pakken dan gisteren. Inspiratie om de focus van je professionele ontwikkeling regelmatig te verleggen. Inspiratie om het goede open gesprek te blijven voeren. Altijd in het belang van het leren van leerlingen, opdat het kleurrijke vak dat het leraarschap is voortdurend blijft inspireren.

Daarover gaat dit boekje. Het daagt scholen uit zich blijvend te ontwikkelen. Het daagt schoolbesturen uit om steeds weer na te denken over strategisch personeelsbeleid. Het daagt leraren uit om steeds weer nieuwe wegen te gaan. Het daagt uiteindelijk leerlingen uit om te werken aan hun autonomie, aan de relatie en aan steeds weer nieuwe competenties. Omdat het om mensen gaat.

Alle van Steenis

Bestuurder Montessori

Scholengemeenschap Amsterdam.

Leraar in Amsterdam, een kleurrijk beroep



‘Ik kreeg veel ideeën waarmee ik verder kon’

Marjolijn Feddema: “Ik vraag me altijd af of ik meer voor het onderwijs kan doen, of ik dingen buiten het klaslokaal kan trekken.”



NAAM Marjolijn Feddema (33), docent op ALASCA
GEEFT LES IN Nederlands. Is daarnaast ook mentor 4 havo en vwo, librarian, lid van de Commissie Didactiek, adviseur aansluiting voortgezet en hoger onderwijs bij de UvA en docent Nederlands voor International Baccalaureate

Docent Nederlands Marjolijn Feddema wil graag meer doen voor het onderwijs en besloot daarom de leergang Expert Pedagogiek & Didactiek te gaan volgen.

1 Je bewust worden van je groeimogelijkheden...

“Al zolang ik voor de klas sta ben ik bezig met didactiek, hoe je leerlingen beter en vooral enthousiaster laat leren. Ik merk dat didactiek echt op de kaart staat, veel collega’s willen hun kennis hierover uitbreiden. Vorig jaar heb ik de leergang Expert Pedagogiek gedaan, dit jaar Expert Pedagogiek en Didactiek. Er waren weinig overlappingsen, omdat er weer heel andere accenten bij pedagogiek gelegd werden. Een perfecte match voor mij.”

2 Je ontwikkelen dankzij de leergang...

“Ik wilde graag meer doen met formatief handelen. Ik was een beetje overweldigd door wat je daar allemaal over kunt vinden. Hoe kun je dat toepassen op grote klassen? Daar heb ik veel ideeën voor aangereikt gekregen, dat is heel inspirerend. Op school vult iedereen dat weer anders in en met de verhalen die je dan later terughoort kun jij ook weer verder.”

3 Samen optrekken met je collega's...

“Met mijn collega Daphne Oosterbaan heb ik een module literatuur ontwikkeld. De hamvraag is hoe je met zo’n grote groep gaat differentiëren. Hoe leer je je leer-

lingen om de juiste keuze te maken voor zichzelf? En hoe laat je leerlingen daar later op reflecteren: hoe hebben ze het ervaren, hoe heeft hun keus uitgekapt?”

4 Opgedane kennis en inzichten delen op school...

“Ik heb ook plannen voor een workshop. De afgelopen tijd heb ik al wat dingen in de wandelgangen gedeeld, maar volgend schooljaar gaan we dat groter aanpakken. Hoe differentieer je in een klas zonder dat je jezelf meteen over de kop werkt? We willen eigenlijk een soort sjabloon maken voor Alasca, zodat docenten dat meteen kunnen toepassen. Het zit al in mijn hoofd, maar we moeten dat differentiëren nog wel verder doorontwikkelen. Ik hoop dat ook met collega's te gaan doen.”

5 Bijdragen aan de onderwijsontwikkeling...

“Ik vraag me altijd af of ik meer voor het onderwijs kan doen, of ik dingen buiten het klaslokaal kan trekken. Ik wil formatief handelen graag concreter maken, daar moet ik ook tijd voor vrijmaken. Dan kunnen we daar lesmateriaal voor gaan ontwikkelen en ook lessen gaan bezoeken, gevraagd en ongevraagd. Zodat we daarna met tips en adviezen kunnen komen. En met veel complimenten natuurlijk!”

6 Nieuwe wegen zien voor jezelf...

“Op de leergang heb ik met vakgenoten veel gesprekken gehad over didactiek, dat was echt heel fijn. Ik heb les gekregen van topexperts die heel gepassioneerd over hun vak kunnen vertellen en concrete ideeën gekregen waarmee je meteen verder kunt. Met het stuk lesson study, waarbij je kijkt naar je eigen lespraktijk, wil ik nog meer gaan doen. Wat wil je met je leerlingen? Wat doe je en waarom doet je dat, wat zit erachter? Het is heel goed om daar nog meer bij stil te staan.”



Leergang Expert Pedagogiek & Didactiek


Wat ga je doen? Je verkent samen met collega's van je eigen en andere scholen bestaande en nog onbekende methodieken. Je stelt jezelf de vraag of en hoe deze methodieken passen bij jouw vak, jouw school en vooral jouw leerlingen, en natuurlijk de huidige situatie. De leergang is vraaggestuurd: jouw leervraag in combinatie met de ontwikkelvraag vanuit de school is leidend voor de inhoud van de bijeenkomsten. De leergang bestaat uit een combinatie van masterclasses, werkgroepen en intervisie, waarbij een scala aan werkvormen voorbijkomt, zoals lesson study en doelsysteem.

Voor wie? Doelgroep zijn ambitieuze, gemotiveerde, leergierige leraren en werkplekbegeleiders in het vo of mbo met drie of meer jaar ervaring. Deelname is altijd met twee andere leraren van je eigen (opleidings)school; dit met oog op de ontwikkeling van het team en/of de school.

Hoeveel uur? De geschatte tijdsinvestering, inclusief bijeenkomsten, is 120 uur.

Meer weten? leraareenkleurrijkberoep.nl/leergangen



A close-up portrait of a man with a dark beard and mustache, looking slightly to the left with a gentle smile. He is wearing a dark blue crew-neck sweater. The background is a soft, out-of-focus green and grey.

Frank Hulsbos: "Gespreid leiderschap draagt bij aan een sterk leerklimaat en loopbaanperspectief voor docenten."

'Mensen moeten invloed kunnen uitoefenen op hun omgeving'

Hoe je een aantrekkelijk, ontwikkelingsgericht werkklimaat schept, daar heeft onderzoeker en adviseur Frank Hulsbos van de Academie voor Gespreid Leiderschap allerlei ideeën over. Daarbij is gespreid leiderschap wat hem betreft onontbeerlijk.

Het oude leiderschap

“Het klassieke perspectief op leiderschap stelt één of enkele individuen centraal die vanuit hun formele mandaat invloed uitoefenen op hun ondergeschikten. Zo is iedere school georganiseerd, het is in de Wet op het voortgezet onderwijs vastgelegd dat aan het hoofd van een school een rector of directeur moet staan. Maar die situatie legt ook een grote beperking op het leerklimaat in scholen én op de ontwikkelmogelijkheden van docenten. Dus die wettelijke plicht zouden we wat mij betreft kunnen afschaffen.”

Basisbehoeftes

“De eerste drie psychologische basisbehoeftes van Deci en Ryan kennen de meeste mensen wel: autonomie, competentie en verbondenheid. Ik voeg er graag een vierde aan toe en dat is de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op je omgeving en op anderen. Dat hebben mensen óók nodig om graag bij jou te komen, te blijven werken en zich te ontwikkelen. Bovendien is het nodig om innovatief en creatief te zijn.”

Het nieuwe leiderschap

“Er zijn al scholen die daarmee aan het experimenteren zijn. Daar telt niet je positie, maar de expertise, ervaring en talenten die je kunt inbrengen. Ook affiniteit met een onderwerp kan een basis zijn waarop je invloed mag uitoefenen op anderen. Dat is heel kort gezegd het perspectief van gespreid leiderschap. Je ziet op die scholen dat docenten – naast een stap naar het formele leiderschap – allerlei mogelijkheden hebben om stappen te zetten in hun loopbaan, zoals verdieping op inhoudelijke thema's, of zelfs het creëren van geheel nieuwe taken, omdat zij daar affiniteit mee hebben. Zo draagt gespreid leiderschap bij aan een sterk leerklimaat en loopbaanperspectief voor docenten. Dat vraagt wel om een aantal gunstige voorwaarden in de school.”

1

Een nieuwe mindset

“Punt één is om uit de oude mindset te stappen – er is centrale sturing nodig anders loopt alles in de soep. Daar moeten we alternatieven voor ontwikkelen. Dus: zoom in op die werkgroep die het anders heeft gedaan. En zet als onderwijs-sector scholen als de Mariaschool in Hoorn en X11 in Utrecht in de schijnwerpers.”

Frank Hulsbos: “Je hebt een onderwijs- en organisatievisie nodig die door iedereen gedragen wordt en die ook herkenbaar is.”



2

Andere bekwaamheden

“Stap twee is: onderzoek hoe ze dat doen. Dus welke bekwaamheden heb je eigenlijk nodig om binnen zo’n context te kunnen werken? Hoe leer je die bekwaamheden? En wat zijn dingen die het moeilijk maken om het vol te houden en hoe ga je daar mee om?”

3

Een duidelijk verhaal

“Ten derde: je hebt een onderwijs- en organisatievisie nodig die door iedereen gedragen wordt. Die ook herkenbaar is: iedereen die de school binnenstapt merkt het en snapt wat er bedoeld wordt. Die onderwijsvisie is vaak gebaseerd op vergelijkbare principes als autonomie, samenwerking in het leerproces en eigen regie bij leerlingen. Zoiets merk je vaak meteen als je op zo’n school binnenstapt: hé, hier is het anders!”

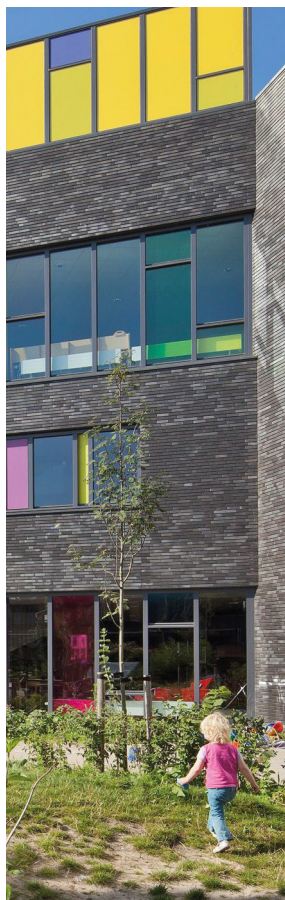
4

Samenwerking

“Samenwerking en verbinding zijn heel belangrijke behoeftes van mensen. Daar wordt in het onderwijs nog te weinig recht aan gedaan. Dat is gezien de historische aard van het beroep – alleen voor de klas – een uitdaging voor veel scholen. Je zou ook kunnen zeggen: hoe zouden we het nu zo kunnen organiseren dat samenwerking een wat vanzelfsprekender onderdeel wordt van het primaire proces? Een mooi voorbeeld is parallel roosteren, dat zie je op steeds meer scholen. Bijvoorbeeld drie collega’s uit de sectie biologie die verschillende vormen van didactiek willen aanbieden aan de leerlingen, dan kunnen de leerlingen kiezen. Ze bereiden dat met zijn drieën voor en ze evalueren achteraf. Zo veranker je de samenwerking.”

Cultuuromslag

“Als de schoolleider het ziet zitten en er een beeld bij heeft, dan hoeft dat niet per se van bovenaf ingezet te worden. Dan zegt hij of zij: OK, jongens, ik zou dit graag samen met jullie willen oppakken. Ik zou willen dat jullie veel meer ruimte hebben om te doen waar jullie goed in zijn. Zo’n cultuuromslag duurt waarschijnlijk een aantal jaar, zo niet langer.”



Voorbeeldscholen

Laterna Magica (po), Amsterdam: “Daar hebben ze de school opgedeeld in minischooltjes van ongeveer honderd leerlingen. Tien docenten zijn integraal verantwoordelijk voor alles rondom de ontwikkeling van die kinderen.”
laternamagica.nl

Mariaschool (po), Hoorn: “Daar loopt het super, er kloppen al mensen bij ze aan als een vacature nog niet eens is uitgezet. Een heel aantrekkelijke werkplek dus, dat wordt door mensen herkend.”
mariaschoolhoorn.nl

Vathorst College (vo), Amersfoort: “Daar staan vier of vijf docenten tegelijkertijd voor honderd leerlingen in een zogenaamd ‘leerhuis’. Iedereen pakt een hoek en biedt iets anders aan. Na de les bespreken de docenten alles na. Kijk, dan heb je de samenwerking in het primaire proces verankerd.”
vathorstcollege.nl

X11 (vo), Utrecht: “Daar vormen honderd docenten met elk hun eigen expertisegebied een soort middenmanagement. Ze vragen zich steeds af: wat is jouw expertise, wat is jouw affiniteit? En wil je op basis daarvan invloed uitoefenen en initiatieven nemen die ons als school verder helpen?”
x11.nu

Samen steeds beter willen worden



DR. MARCO SNOEK (1961)

is sinds 2003 als lector Leren & Innoveren verbonden aan de Hogeschool van Amsterdam. Binnen dat lectoraat houdt hij zich bezig met professionaliteit en leiderschap van leraren en leraaropleiders. Zijn favoriete onderwijs-quote is: *“Consciously we teach what we know, unconsciously we teach who we are”* – Hamachek, 1999

Marco Snoek signaleert dat het op dit moment maar beperkt lukt om een schoolcultuur te creëren waarin professionele ontwikkeling en groei van expertise gedurende de hele loopbaan vanzelfsprekend is. Maar hij ziet ook perspectieven om dit te veranderen.

TEKST MARCO SNOEK

De kwaliteit van het onderwijs staat en valt met de kwaliteit en de passie van leraren. In Amsterdam worden beiden op de proef gesteld: de grootstedelijke context zorgt enerzijds voor een complex speelveld en anderzijds voor hoge maatschappelijke verwachtingen ten aanzien van leeruitkomsten, kansengelijkheid en het hanteren van onderbouwde aanpakken. Dit leidt niet alleen tot de vraag welke expertise we van leraren verwachten, maar ook tot de vraag wat leraren van hun werkomgeving mogen verwachten om effectief te kunnen handelen in die complexe situatie. Dat laatste gaat over de vraag in welke mate scholen een context bieden die zowel uitdaagt en ondersteunt bij expertiseontwikkeling als voldoende uitdaging en variatie biedt om gedurende langere tijd met passie te blijven werken. Zo'n context is een belangrijke voorwaarde om leraren voor

langere tijd te behouden voor het beroep. Schoolbesturen besteden in toenemende mate aandacht aan professionalisering vanuit het besef dat de kwaliteit van de leraar de sleutel is tot kwaliteitsverbetering van het onderwijs. Toch lukt het maar in beperkte mate om een cultuur te creëren waarin professionele ontwikkeling en groei van expertise gedurende de loopbaan een vanzelfsprekend onderdeel is van de schoolcultuur. Daar zijn verschillende oorzaken voor aan te wijzen. Ik noem er hieronder vier.

Professionele eenzaamheid

Allereerst leidt de structuur van het onderwijs (met één leraar in één klas) tot een beroep dat vaak in relatieve eenzaamheid wordt uitgevoerd. Leraren zien hun collega's weinig in de directe praktijk met leerlingen en moeten vaak in lastige

Naar een nieuw perspectief voor de leraar

Van beginner naar expert

Haal je energie uit het werken met leerlingen? Dan kun je je ontwikkelen door steeds beter te worden in het leraarschap, van beginnend leraar naar expert.

Welke mogelijkheden zijn er voor mijn loopbaan als leraar?

Werk ik nog met passie en plezier? Welke ambities en kwaliteiten heb ik? Hoe kan ik die inzetten voor mijn school en leerlingen? Wie zou me kunnen ondersteunen?

Om met plezier te blijven werken moet je blijven nadenken over jouw eigen loopbaan. Blijf jezelf uitdagen en zoek naar mogelijkheden om door te groeien. Lees hier meer over de stappen die je kunt nemen. Er zijn meer mogelijkheden dan je denkt!

Groei naar leiderschap

Het meest herkenbare 'carrièrepad' is doorgroeien naar hogere hiërarchische posities: van leraar naar team- of afdelingsleider naar schoolleider naar bestuurder.

Switch van school en vak

Creëer variatie in je loopbaan door te switchen tussen school(soorten). Bijvoorbeeld van po naar vo, of van vo naar mbo en weer terug. Of verbreed je werkdomein door een tweede bevoegdheid te halen.

Andere taken en rollen

Neem naast het werken in de klas ook andere taken en rollen op, zoals taalcoördinator, schoolopleider, GMR-lid, coach van startende leraren, of leraar-onderzoeker.

Naar een flexibele loopbaan

Verrijk je onderwijscompetenties ook eens buiten de school of het onderwijs door een tijdje in een ander wereldje te werken. Dit kan gelijktijdig met het leraarschap (hybride loopbaan), of door de school een tijdje te verlaten en er later weer in terug te komen (circulaire loopbaan).

Schoonleider

Als leidinggevende ondersteun je leraren in hun loopbaanontwikkeling door leraren in hun kracht te zetten en ze geïnspireerd te houden.

Samen werken aan goed onderwijs door leraren te ondersteunen in hun loopbaan

HR-medewerker

Je laat de mogelijkheden zien voor loopbaanontwikkeling, begeleidt leraren bij hun groei, en draagt bij aan loopbaanbeleid binnen de school.

Vergroot jouw bereik

Vergroot de reikwijdte van je handelen. Combineer je werk in de klas met rollen binnen jouw team, school, op lokaal/regionaal niveau, landelijk niveau of zelfs in internationale netwerken.

Bestuurder

Je zet als goede werkgever leraren en schoolleiders in hun kracht en laat ze hun potentie volop benutten. Door regionale samenwerking vergroot je bovendien hun mogelijkheden.

Leraar in Amsterdam

Laat je inspireren door het beroepsbeeld voor de leraar. Maak gebruik van de ondersteuningsmogelijkheden en leeringsaanpak van het project **Leraar in Amsterdam: een kleurrijk beroep**. Of kijk naar één van de andere (master)opleidingen of netwerkcommunities die in de regio worden aangeboden.



Leraar in Amsterdam een kleurrijk beroep

www.leraarineenkleurrijkberoep.nl
www.beroepsbeeldvoordeleraar.nl

Infographic door The Online Scientist

situaties zelf oplossingen en aanpakken vinden. Die structuur leidt daarmee tot een sterk individueel uitgeoefend beroep dat weinig uitnodigt om verantwoordelijkheid te nemen voor de kwaliteit van elkaars werk en voor de professionele ontwikkeling van collega's. Gevolg is dat het werken in de klas kan leiden tot professionele eenzaamheid, wat een reden kan zijn om het beroep te verlaten. Bovendien biedt het eenzame karakter geen tot weinig

ruimte voor kwetsbaarheid en het ter discussie stellen van het eigen handelen.

Gebrek aan eigenaarschap

Daarnaast kan de hiërarchische organisatiestructuur van scholen belemmerend zijn voor een gezamenlijke focus op professionele ontwikkeling. Schoolbesturen en schoolleiders zijn zich bewust van hun verantwoordelijkheid ten aanzien van de kwaliteit van het onderwijs en van leraren en sturen in hun beleid daarop. Dat kan echter leiden tot een gebrek aan eigenaarschap bij leraren zelf. Verschillende actoren – leraren, schoolleiders, besturen, HR-professionals – hebben elk hun eigen perspectief en belang wat kan leiden tot een gebrek aan gedeelde ambitie en gezamenlijke aanpak. Ook dit kan – ondanks

Binnen het beroep van leraar zijn er zes loopbaanmogelijkheden

Ook op schoolniveau is de tijd voor professionalisering vaak beperkt

de goede bedoelingen van schoolleiders – een bron van frustratie zijn voor leraren en een reden om het beroep te verlaten.

Waan van de dag

De hoge werkdruk en hoge verwachtingen leiden makkelijk tot een permanent ervaren urgentie en tot een focus op de waan van de dag. Die urgentiegedrevenheid kan ervoor zorgen dat er weinig aandacht is voor de langere termijn of voor het eigen welzijn en de eigen ontwikkeling. Professionele ontwikkeling delft dan bij leraren het onderspit omdat er andere zaken urgenter zijn. Ook op schoolniveau is de tijd voor professionalisering vaak beperkt tot enkele middagen, waardoor trajecten vaak weinig impact hebben op de dagelijkse praktijk. De aandacht voor het leren van leerlingen gaat dan ten koste van de aandacht voor het werkplezier en de ontwikkeling van leraren.

Statische structuur

Tot slot is de structuur van het beroep in zichzelf erg statisch: het feit dat leraren vaak in hun eentje voor een groep staan, zorgt ervoor dat ze vanaf de start 100% verantwoordelijkheid hebben voor hun eigen klassen en er zijn weinig expliciete beelden ten aanzien van expertiseontwikkeling gedurende de loopbaan, of ten aanzien van een gevarieerde loopbaan over langere tijd. Bovendien ligt de focus op het verzorgen van lessen, waardoor er beperkt aandacht is voor het benutten en delen van specifieke expertise van leraren in andere rollen. Dit staat een cultuur waarin het ontwikkelen en delen van expertise ten behoeve van

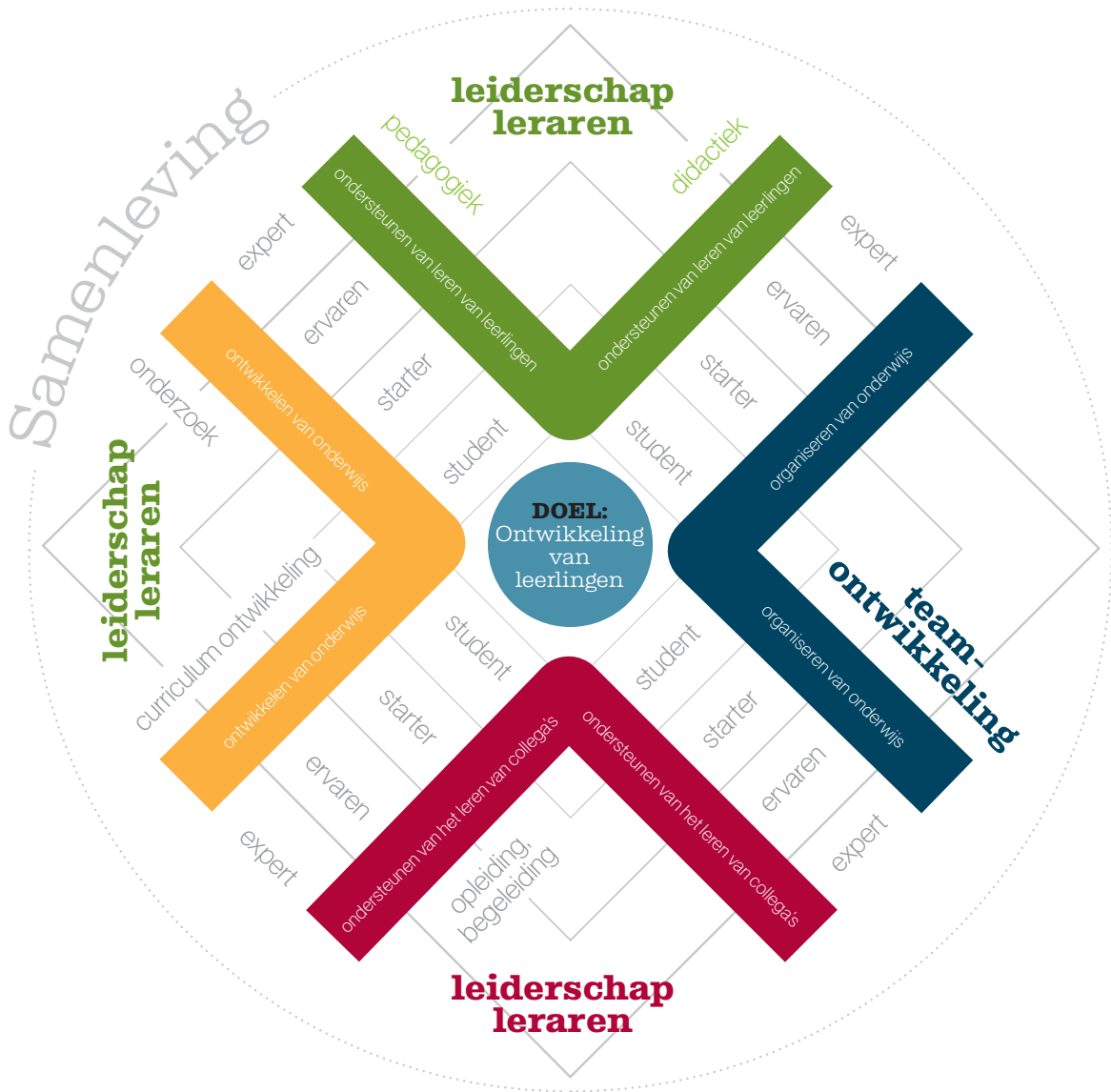
de optimale ondersteuning van leerlingen een vanzelfsprekendheid is in de weg. Bovendien kan het invloed hebben op het werkplezier en de passie van leraren.

Verbreden of verdiepen

Deze oorzaken, die een vanzelfsprekende gezamenlijke focus op professionele ontwikkeling belemmeren, komen voort uit de manier waarop het onderwijs en veel scholen georganiseerd zijn. Dat wil niet zeggen dat ze onvermijdelijk zijn. Aandacht voor professionele ontwikkeling en het behoud van gepassioneerde leraren vraagt om een gezamenlijk beeld van het leraarschap als een dynamisch beroep. Daarin is het onderwijs zo georganiseerd dat leraren als vanzelfsprekend met elkaar samenwerken – ook in het primaire proces van het lesgeven, en waarbij leraren zich kunnen ontwikkelen door zich te verbreden of te verdiepen. Een beroep dat te beschouwen is als een continuum dat start bij de opleiding, doorloopt in de fase van startend leraarschap, maar waarin leraren zich (kunnen) blijven ontwikkelen gedurende de rest van hun loopbaan. Expliciete beelden over ontwikkelmogelijkheden en loopbaanstappen kunnen daarbij helpen. Binnen het project Leraar in Amsterdam, een kleurrijk beroep laten we ons inspireren door twee beelden over ontwikkelmogelijkheden in het beroep van leraar. Het eerste beeld (zie pagina 11) laat zes loopbaanmogelijkheden zien die er zijn binnen het beroep van leraar. Het tweede beeld (pagina 13) is het beroepsbeeld voor de leraar waarin verdiepings- en verbredingsmogelijkheden voor leraren zichtbaar gemaakt worden.

Inspirerend, betekenisvol en uitdagend

Beide beelden kunnen leraren, schoolleiders en HR-professionals inspireren om na te denken over de mogelijkheden



binnen de school of het bestuur en daarmee te werken aan een beroep dat inspirerend, betekenisvol en uitdagend is. Niet alleen bij de start van het beroep, maar gedurende de hele loopbaan. Daarbij is het wel noodzakelijk om stil te staan bij de belemmeringen die hierboven genoemd zijn en om samen na te gaan hoe deze belemmeringen op te heffen zijn. Dat start bij een dialoog tussen alle betrok-

kenen vanuit een gezamenlijke focus op de opdracht die scholen hebben ten aanzien van kinderen en jongeren in de grote stad en het bepalen wat dat aan expertise (ontwikkeling) van elke actor vraagt: van bestuurders, schoolleiders, leraren, en hoe die elkaar daarin kunnen ondersteunen. Dat kan leiden tot een leercultuur die zowel leraren als schoolleiders uitdaagt, maar ook ondersteunt.

Hun motieven liepen uiteen: Henri Boer wilde graag iets naast het doceren gaan doen, of iets anders, terwijl Maria Hovius zoveel ballen in de lucht hield dat ze een beetje vastliep. Allebei besloten ze het Loopbaanoriëntatietraject te gaan volgen. En met succes!

1 Op zoek naar groei

“De eerste vijf jaar als docent had ik een sterke leercurve, daarna ga je daar een beetje de vruchten plukken van plukken. Maar op een gegeven moment werd het wel heel comfortabel. En toen kwam ik het Loopbaanoriëntatietraject tegen.”

2 Werken aan jezelf

“Mijn doel was: over drie jaar wil ik iets naast het doceren gaan doen, of iets anders. Door de leergang ontdekte ik dat mijn kernwaarden nog steeds aansluiten bij onderwijzen, maar het liefst wel in een nieuwe context, een andere school. En dat is gelukt!”

3 Samen leren

“Ik zat met twee collega-docenten in een subgroep. We gingen bijvoorbeeld een middag wandelen in het Westerpark, om over elkaars smoezen te praten. Ja, waarom gingen we die volgende stap eigenlijk niet zetten?”

4 Inzichten delen

“Ik heb het met collega’s over dit oriëntatietraject gehad. Mijn advies is: ga het gewoon doen! Het heeft mij geholpen, ik weet niet of ik anders voldoende tijd voor mezelf had gecreëerd om over mijn eigen ontwikkeling na te denken.”

5 Nieuwe wegen

“Tijdens de leergang kwam ik op het idee om me te gaan bekwamen in het coachen van docenten of het aanbieden van trainingen aan docenten. Dit laatste is uiteindelijk ook uitgekomen. Volgend jaar september ga ik daarmee beginnen.”

6 Geïnspireerd raken

“Het heeft mij verbaasd hoeveel er uit de leergang is gekomen. Pas als je de dingen uitspreekt, komt alles in beweging. Ik heb heel veel zin in mijn nieuwe baan, ik hoop daar heel veel te gaan leren.”



HENRI
‘Ik ben gaan onderzoeken wat ik wil: zit ik hier nog op mijn plek? En over vijf jaar?’

*Henri Boer:
“Tijdens het traject kwam ik op het idee om me te gaan bekwamen in het aanbieden van trainingen aan docenten. Dit is uiteindelijk ook uitgekomen.”*

Naam Henri Boer (37), was docent op het Cartesius Lyceum, is dat nu op ALASCA op Amsterdam Zeeburg
Is naast docent ook vertrouwenspersoon, mentor van klas 4V1 en begeleider Jongerenrechtbank

MARIA

'Ik heb vooral geleerd om keuzes te maken in wat ik doe'



Maria Hovius: "Ik kijk nog geregeld in het werkboekje en soms ook naar de huiswerkopdrachten."

Naam Maria Hovius (35), docent kunstvakken op het Metis Montessori Lyceum en op het Montessori Lyceum Oostpoort
Is naast docent ook mentor, stagebegeleider en sectievoorzitter kunstvakken

1 Op zoek naar groei

"Omdat ik vakken geef die leerlingen maar één uur in de week krijgen, heb ik een heel vol pakket. Toen alles bij de lockdown online ging, liep ik toch een beetje vast en was voor mij duidelijk dat ik me moest gaan specialiseren en meer structuur moest gaan aanbrengen."

2 Werken aan jezelf

"Ik ben een hysterisch manusje van alles, er zijn wel 100.000 dingen die ik leuk vind. Deze leergang was vooral één groot onderzoekstraject met mezelf, ik heb vooral geleerd om keuzes te maken in wat ik doe."

3 Samen leren

"Met mijn buddy's ging het over smoezen die je gebruikt om iets wel of niet te gaan doen, een nieuw iemand prikt dat heel snel door. Dat is heel confronterend, maar ik heb daardoor ook heel veel geleerd over mezelf."

Loopbaanoriëntatietraject

Wat ga je doen? Misschien denk je wel eens aan een nieuwe stap: maar welke? Je kunt je ontwikkelen als expert didactiek of pedagogiek, je bekwamen in gedeeld leiderschap, als hybride docent aan de slag gaan, de overstap maken van vo naar po, of een van de vele andere ontwikkelpaden bewandelen. In dit traject kun je je oriënteren op wie je bent, wat jouw ambitie is en hoe je je in jouw beroep kunt doorontwikkelen.

Voor wie? Leraren die zich willen ontwikkelen en op zoek zijn naar wat bij hen past. Van deelnemers wordt verwacht dat zij een focus hebben op zelfreflectie en ontwikkeling en ruimte hebben om betrokken deel te nemen.

Hoeveel uur? Drie bijeenkomsten van 3 tot 3,5 uur. Tussentijds werk je aan individuele opdrachten, je kiest hierbij zelf welke opdrachten je wilt doen. In de laatste sessie presenteer je je loopbaanplan.

Meer weten? leraareenkleurrijkberoep.nl/leergangen



4 Inzichten delen

"Ik heb de cursus al een paar keer aangeraden, veel collega's zeggen: *O, wat is dat? Kun je me dat doorsturen?* En met mijn twee buddy's heb ik al drie keer afgesproken, dat zijn vaak heel diepe gesprekken."

5 Nieuwe wegen

"Samen met drie collega's heb ik het hele havo-traject voor Oostpoort op papier gezet. Nu dat in de praktijk wordt uitgevoerd wil ik daar uiteraard graag bijblijven. Dat ga ik in ieder geval nog één jaar doen."



Eenduidig beeld van tekorten

Alle van Steenis en Barbara Dijkgraaf van de Taskforce Lerarentekort Amsterdam hebben zich hard gemaakt voor het onderzoek: "De conclusie is dat er een gezamenlijk, duurzaam en strategisch plan moet komen, op regionaal niveau."

De afgelopen maanden is er vanuit OSVO – de vereniging waarin de Amsterdamse schoolbesturen samenwerken – uitgebreid onderzoek gedaan naar het lerarentekort in Amsterdam tot 2030. Daarnaast hebben interviews met diverse stakeholders ertoe bijgedragen om het totale beeld van het VO in Amsterdam helder te krijgen. Op grond hiervan is er nu een regionale strategische personeelsplanning.

De regionale strategische personeelsplanning (SPP) heeft als aanleiding het toenemende lerarentekort, aangezien de verwachting is dat de huidige instroom van leraren niet voldoende is om de uitstroom door pensionering op te vangen. Het maken van een regionale strategische personeelsplanning geeft scholen en schoolbesturen meer inzicht in regionale tekorten op de middel- en lange termijn. De tekorten ontstaan deels door de verwachte stijging in leerlingenaantallen, maar voornamelijk door de toenemende vergrijzing: in de schooljaren tussen 2022-2029 zal 629,34 FTE (30,0%) door pensioen uitstromen. De verwachting is dat de huidige instroom van leraren niet voldoende is om de uitstroom door pensionering op te vangen. Als we alle arbeidsmarktgegevens samennemen kunnen we concluderen dat de arbeidsmarkt in Groot-Amsterdam en Amsterdam onder grote spanning staat en dat die spanning alleen maar gaat toenemen. Daarom is het van groot belang dat er gezamenlijk wordt nagedacht en gewerkt aan oplossingen voor de huidige en toekomstige tekorten.

Oplossingsrichtingen

In de gesprekken die op school- en bestuursniveau zijn gevoerd, kwamen verschillende ideeën en oplossingen naar boven om een start te maken met de aanpak van het lerarentekort in Amsterdam. De ideeën die zijn aange-

dragen zijn geclusterd in 5 categorieën, en uitgewerkt als adviezen:

1 Aantrekken nieuwe aanwas

Zorg met aantrekkelijkere arbeidsvoorwaarden dat nieuwe docenten naar Amsterdam komen, of in Amsterdam blijven om te werken * Draag met een positieve framing van het beroep leraar bij aan het positieve imago van het beroep * Ga werven onder de eigen leerlingen. Docenten laten een indruk van het beroep achter op de leerlingen in hun klas * Zorg met een sterkere loketfunctie dat geïnteresseerden begeleiding krijgen in hun reis om de stap naar het Amsterdamse onderwijs te zetten * Inzetten op zij-instroom, met de bijbehorende werknemersreis en informatie.

2 Binden en boeien

Uitbreiden van de begeleidingscapaciteit, daar profiteren studenten én docenten van * Beperk de administratielast van docenten, zodat docenten zich meer kunnen richten op de kern van hun beroep

DE GROOTSTE TEKORTVAKKEN IN 2029

Nederlands, Wiskunde, Engels, Frans, Duits, Latijn, Biologie, Economie, Natuurkunde & Nask1, Scheikunde, Aardrijkskunde, Geschiedenis en praktijkvakken in het vmbo. De overige vakken maken 150 FTE uit van het totale tekort van 942 FTE.

Binnen OSVO Amsterdam is over 7 jaar vrijwel elk vak een tekortvak

* Zorg met loopbaanpaden voor een toekomstperspectief, zodat docenten weten wat ze kunnen verwachten * Maak een gezamenlijk mobiliteitsbeleid waarmee (boventallige) docenten binnen de stad een andere werkplek kunnen vinden * Zorg dat het profiel van een startende leraar past bij de school, zodat de leraar zich goed kan ontwikkelen en aansluiting vindt bij collega's.

3 Anders inrichten

Laat lesuren meer door onderwijsassistenten invullen dan door docenten, om zo tekorten op te vangen * Werk met hybride lesgeven, door digitale instructies, of een variant op afstandsonderwijs * Ga een samenwerking aan met het mbo, docenten uit het mbo kunnen mogelijk ook (praktijk) lessen in het vo verzorgen * Kijk wat er voor leerlingen daadwerkelijk nodig is aan persoonlijke contacturen en mentoruren. De vrijgekomen uren kunnen mogelijk ingezet worden om een vak te geven.

4 Opleiden

Deltaplan tekortvakken:
Dankzij inzet op flexibilisering van de lerarenopleidingen zouden onderwijsprogramma's aangepast kunnen worden zodat zij-instromers op maat begeleid worden, sneller vakbekwaam zijn. Zodoende kan groenpluk ook verminderd worden * Tekorten kunnen verkleind worden door

opleiden op domeinen of in meerdere vakken aan te bieden. Zo kunnen leraren meerdere vakken geven, bijvoorbeeld natuurkunde door de wiskundeleraar. Voorwaarde hiervoor is wel dat het makkelijker wordt om een tweede bevoegdheid te halen * Werken vanuit teambevoegdheden maakt ruimte vrij voor differentiatie in begeleiding, en creëert opleidingscapaciteit voor startende leraren of zij-instromers.

5 Samenwerking

Maak een gezamenlijke flexpool voor Amsterdam, waarbij vaste tarieven zijn afgesproken * Een bovenschools benoemingsbeleid met gezamenlijke afspraken over inschaling bevordert de mobiliteit van docenten en de aanpak van stadsdeelproblematiek * Stel docenten bovenschools aan zodat docenten op meerdere scholen tegelijk kunnen werken * Door delen van vacatures kunnen startende leraren op meerdere scholen ervaring opdoen * Zorg dat zij-instromers en startende docenten goed begeleid worden en faciliteer een inductiebeleid om uitstroom te voorkomen * Maak een gezamenlijke LIO-pool om voldoende stageplekken voor afstudeerders te creëren, en zorg voor voldoende begeleidingscapaciteit * Zorg er door goede facilitering van wonen, reistijd en reiskosten voor dat mensen niet uitstromen * Kijk naar de gezamenlijke vraag in tekortvakken en maak een gezamenlijke inventarisatie.

Conclusie

De aankomende tekorten – per vak, bevoegdheid of graadniveau – zijn alleen aan te pakken door intensieve samenwerking binnen OSVO die verder gaat dan het huidige niveau van samenwerking. Daarnaast is het ook zinvol om tot een gezamenlijke visie te komen over hoe we toekomstige tekorten zoveel mogelijk kunnen verkleinen.

ELINE LOUW (OSVO) is blij met het onderzoek en de regionale strategische personeelsplanning: “Iedere school, ieder bestuur heeft wel in beeld: wat heb ik volgend jaar nodig? Of op iets langere termijn: over vijf jaar stroomt mijn leraar Latijn uit, dus daar moet ik wat mee doen. Maar de toekomstige vraag op de onderwijsmarkt overstijgt de individuele schoolbesturen, dus in je eentje ga je het straks niet meer redden. We vissen met zijn allen in dezelfde vijver en die vijver stroomt gewoon niet meer zo vol met nieuwe aanwas. Dus was de urgentie om de gezamenlijke vraag boven tafel te krijgen groot. De conclusie is dat er een gezamenlijk, duurzaam en strategisch plan moet komen, op regionaal niveau. Met dit onderzoek is het zeker nog niet klaar. We hebben de uitstroom voor de komende jaren in kaart gebracht, maar de instroom en het behoud van leraren, daar kunnen we nog wel een verdiepingsslag op maken. Het belangrijkste is dat we nu gezamenlijk – besturen en samenwerkingspartners – gaan optreden. Alleen dan gaan we het redden.”



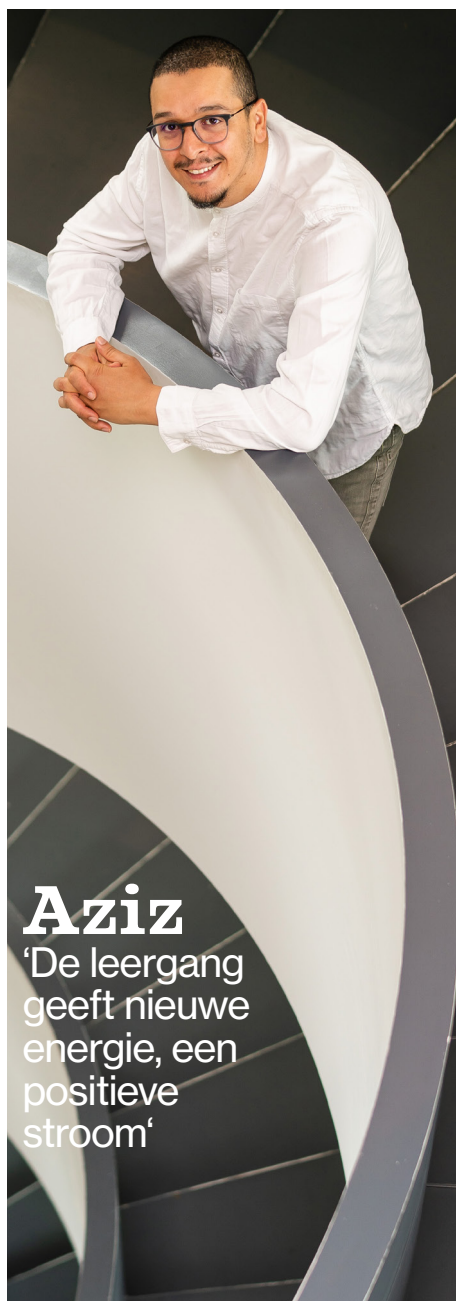
Meer weten?

- Het complete rapport Lerarentekort VO Amsterdam is hier na te lezen leraareenkleurrijkberoep.nl/sppvo
- Handreiking Aan de slag voor de klas www.voion.nl/instrumenten/handreiking-aan-de-slag-voor-de-klas/
- Informatiepakket Aan de slag voor de klas www.voion.nl/instrumenten/informatiepakket-aan-de-slag-voor-de-klas/
- Handreiking regionale samenwerking op personeelsgebied www.voion.nl/instrumenten/handreiking-regionale-samenwerking-op-personeelsgebied/
- Handreiking helpt docenten te werven voor tekortvakken voortgezet onderwijs www.caop.nl/artikelen/2020/handreiking-helpt-docenten-te-werven-voor-tekortvakken-voortgezet-onderwijs/

Jezelf doorontwikkelen, willen weten hoe je het beste haalt uit je collega's haalt, nieuwe perspectieven ontdekken... Er zijn talloze redenen om voor de leergang **Leiderschap van leraren** te kiezen. **Aziz, Maureen en Pieter** kijken er met veel plezier op terug.

Aziz Ben Messeoud: "Ik geloof ook niet dat leren ooit stopt, er komen altijd weer nieuwe uitdagingen op de rol."

Naam Aziz Ben Messeoud (37), docent en team-leider op het Lumion
Geeft les in Economie en Management & Organisatie. Is naast docent ook coach, onderwijsontwikkelaar, voorzitter vakgroep Economie, lid van verschillende commissies



1 Op zoek naar groei

"Het Lumion is een groeiende school, die negen jaar geleden begon als een klein clubje. Maar met inmiddels duizend leerlingen luidt de vraag: *hoe hou je de dynamiek erin?* Aan mij werd gevraagd om daarin mee te denken."

2 Werken aan jezelf

"Ik heb veel theoretische kennis opgedaan over hoe leiderschap ingericht kan worden. Er werden veel verschillende visies gepresenteerd, je moet mensen ook steeds de juiste tools kunnen aanreiken om ze in hun kracht te zetten."

3 Samen leren

"Mijn collega's Axel Heikens, Ingerlise Kooijman en Ilham El Bouayadi en ik hebben echt de tijd genomen om de school te analyseren, niet even hapsnap tussendoor. We proberen nu de huidige school vertalen naar de gewenste situatie."

4 Inzichten delen

"De valkuil binnen een groeiende school is dat de afstanden te groot worden. Daarom willen we graag *teacher leadership* kweken, iedere docent moet zich leider voelen. En dat moeten ze zelf ook willen, want zij zijn de sleutel tot succes."

5 Nieuwe wegen

"Gelukkig is het Lumion een platte organisatie, de deuren staan open en iedereen is bereid om te praten. Dat zal ook wel moeten, want we blijven de komende zes á zeven jaar een groeiende organisatie, dus je moet jezelf wel ontwikkelen."

6 Geïnspireerd raken

"De leergang geeft nieuwe energie, een positieve stroom. Voor mijzelf, maar ook voor de school. Hoe groeien we, hoe worden we sterker? Ik geloof ook niet dat leren ooit stopt, er komen altijd weer nieuwe uitdagingen op de rol."

1 Op zoek naar groei

“In de loop der jaren kreeg ik er naast mijn werk als docent danstechniek steeds meer taken bij. Toen ik sectievoorzitter Kunstvakken werd, merkte ik al snel dat ik mijn leidinggevende skills wilde ontwikkelen.”

2 Werken aan jezelf

“De sectie Kunstvakken bestaat uit achttien mensen: allemaal mensen uit de kunst, kritisch en met een eigen mening.

Daar één geheel van te maken, dat kan soms lastig zijn. Maar sinds de leergang lopen de vergaderingen anders: mensen worden beter gehoord.”

3 Samen leren

“Ik heb de leergang samen met mijn collega Camilla Heath gevolgd. We stimuleren elkaar en we delen veel samen. We hebben nu vaker contact met elkaar, ook buiten school, we zijn echt vriendinnen geworden.”

4 Inzichten delen

“Door de coronacrisis is daar nog weinig van terechtgekomen. Camilla en ik praten wel geregeld met onze directeur Kim Wannet over leidinggeven. Zij zegt vaak: Ik verheug me nu alweer op zo'n gesprek met jou en Camilla!”

5 Nieuwe wegen

“Als kunstvakschool zijn we al een stapje verder dan veel andere scholen, denk ik. Wij hebben altijd al veel contact gehad met vervolgopleidingen in ons vakgebied. Leerlingen moeten naadloos kunnen doorstromen, dat wordt binnen het onderwijs weleens onderschat.”

6 Geïnspireerd raken

“Sinds Leiderschap van leraren sta ik anders in de school, nóg enthousiaster. Je kijkt anders naar je collega's, in die zin is zo'n leergang verrijkend. Ja, ik voel me hier heel erg thuis, ik heb er op een gegeven moment zelfs mijn balletschool voor vaarwel gezegd.”

Maureen

‘Toen ik sectievoorzitter Kunstvakken werd, merkte ik al snel dat ik mijn leidinggevende skills wilde ontwikkelen’



*Maureen Gefken:
“Sinds Leiderschap
van leraren sta ik
anders in de school,
nóg enthousiaster.”*

Naam Maureen Gefken (56), docent op kunstvakschool IVKO

Geeft les in Dans. Is naast docent ook mentor, sectievoorzitter Kunstvakken en coördinator DaMu (dans muziek). Daarnaast runt ze de talentklas Dans

Pieter

‘De leergang is een verbreding van mijn vakgebied en het biedt ook nieuwe perspectieven’



Pieter Snijder: “Sinds de leergang voer ik op school veel meer gesprekken. Al die perspectieven samen vormen een heel rijk beeld.”

1 Op zoek naar groei

“Van een aantal collega’s had ik al gehoord dat Leiderschap van leraren een betekenisvolle studie was die ze heel erg aansprak. En ja, ik wil me ook wel graag doorontwikkelen. Alles wat je aandacht geeft groeit, alles wat je geen aandacht geeft verwelkt en gaat dood.”

2 Werken aan jezelf

“Je kunt alleen een goede leider zijn als je je tekortkomingen aanpakt. Je reflecteert continu op jezelf, je kijkt voortdurend waar het beter kan. Zo ben ik erachter gekomen dat ik me nog beter kan openstellen voor feedback.”

3 Samen leren

“We hebben ook buiten de lessen contact met elkaar, in zit in een intervisiegroep van acht mensen. Iemand brengt dan een casus in en daar gaan we het dan met zijn allen over hebben. Wat is hier een methodiek om effectief te zijn?”

4 Inzichten delen

“Sinds de leergang voer ik veel meer gesprekken. Niet alleen met mijn leidinggevenden, maar ook met collega’s, met de conciërges, eigenlijk met iedereen. Zo krijg je verschillende perspectieven op dingen en daar wil graag ik voor openstaan.”



Leergang Leiderschap van Leraren

Wat ga je doen? De leergang is een persoonlijk leiderschapstraject én een traject gericht op schoolontwikkeling. Doel is om leraren te ondersteunen bij het initiëren, uitwerken en doorvoeren van verbeterprocessen in de school. Systematisch samenwerken aan goed onderwijs betekent dat leraren het initiatief nemen bij onderwijsontwikkeling. Ze oefenen op basis van expertise en affiniteit invloed uit op collega's, schoolleiders en andere actoren binnen en buiten de school. Teacher leadership – leiderschap van leraren – vraagt van scholen en schoolleiders dat zij leiderschap delen en van leraren dat zij hun leiderschap leren herkennen, vertalen naar handelen en anderen daarbij betrekken.

Voor wie? Leraren die werkzaam zijn binnen het Amsterdamse onderwijs (po, vo of mbo), die drie jaar of meer onderwijservaring hebben, en die met twee collega's uit hun school of bestuur hun leiderschap willen ontwikkelen.

Hoeveel uur? 120 uur, waarvan 73 uur contacttijd en 47 uur zelfstudie en opdrachten

Meer weten? leraareenkleurrijkberoep.nl/leergangen

5 Nieuwe wegen

“We gaan met een stuurgroep en een klankbordgroep aan de slag met het schoolplan voor de komende jaren: hoe kunnen wij onderwijs beter, leuker of effectiever inrichten? Die groepen ga ik allebei aansturen.”

6 Geïnspireerd raken

“De leergang heeft mij enorm geïnspireerd, ik had het niet willen missen. Het is een verbreding van mijn vakgebied en het biedt ook nieuwe perspectieven. De experts geven deze leergang ook met heel veel passie.”

Naam Pieter Snijder (35), docent op het Bindelmeer-college

Geeft les in Lichamelijke Opvoeding. Is naast docent ook sectievoorzitter LO, profielleider sport en recreatie, studieloopbaanbegeleider



LERAAR WORDEN,

Leraren enthousiast en geïnspireerd houden is misschien wel de belangrijkste uitdaging voor sHRM-professionals en schoolleiders. De leergangen die Leraar, een kleurrijk beroep hiervoor heeft ontwikkeld zijn nu onderzocht. En dat heeft mooie resultaten opgeleverd. TEKST **ANDRÉ KOFFEMAN**



DR. ANDRÉ KOFFEMAN

(1969) is senior lecturer aan de Faculteit Onderwijs en Opvoeding van de Hogeschool van Amsterdam. Hij promoveerde vorig jaar op het proefschrift 'Sources for Learning. Understanding the Role of Context in Teacher Professional Learning', een exploratieve studie naar het leren van leraren. Daarnaast werkt André als lerarenopleider/onderzoeker aan de ILO van de UvA.

Het beroep van leraar staat onder grote druk. De werkbelasting lijkt hoger dan ooit en leraren hebben te maken met hoge verwachtingen: vanuit de maatschappij, de politiek, van ouders en leerlingen en van hun leidinggevenden. Bovendien wordt het beroep zelf er niet makkelijker op. De leerlingpopulatie is complexer geworden en dat geldt ook voor de agenda die je als leraar moet voeren. Was je vroeger vooral vakdocent, nu lijkt het soms of het onderwijs als oplossing wordt gezien voor allerlei maatschappelijke problemen. Een behoorlijke uitdaging dus. Het vreemde is dat dit alles niet gepaard is gegaan met meer waardering voor de leraar. Integendeel: we zien dat de status van leraren al jaren gestaag daalt. Geen makkelijke uitgangspositie voor leraren om tot innovatie te komen en daarmee ook niet voor sHRM-professionals en schoolleiders.

Werkplezier

Als we nadenken over het werkplezier van leraren, kan het helpen om te kijken waarom ze voor het beroep kozen, om vervolgens te zien of die drijfveren te revitaliseren zijn. De illustratie laat een samenvatting zien van wat we hierover in de literatuur vinden.

Aan de linkerkant van de weegschaal staan de beweegredenen om leraar te worden of te blijven. Met intrinsieke redenen bedoelen we het eigen plezier in het vak en in het onderwijzen daarvan. Bij altruïstische redenen gaat het om betekenisvol willen zijn voor anderen.

Aan de rechterkant vinden we de bedreigingen die bij elke van deze twee groepen passen: redenen om het beroep te verlaten. Allereerst gaat het om ervaren werkdruk: de disbalans tussen taakeisen (dat wat van een leraar gevraagd wordt) en regel-mogelijkheden (de mogelijkheden die een leraar heeft om aan die vraag te voldoen). Kwantitatieve werkdruk (veel uren, veel leerlingen) en kwalitatieve werkdruk (een brede agenda) maken het lastig met je vak bezig te zijn.

Wat betreft de bedreigingen voor de altruïstische redenen: de toenemende complexiteit van het beroep en van de doelgroep kunnen maken dat leraren zich niet (meer) toegerust voelen om het verschil te maken voor hun leerlingen. Met andere woorden: hun *self-efficacy* neemt af. Onder de weegschaal vinden we twee *moderators*, twee factoren die invloed hebben op de balans. Als ze toenemen, verschuift het scharnierpunt naar rechts en dat vergroot de kans dat de balans positief uitpakt. Als leraren autonomie ervaren, als zij het gevoel hebben invloed uit te kunnen oefenen op hun werk, werkt dat als een buffer. Het compenseert voor werkdruk. Ook als leraren zich gewaardeerd voelen, heeft dat een positief effect op hun *self-efficacy*; het voedt hun gevoel ertoe te (kunnen) doen.

LERAAR BLIJVEN

Leraar worden/blijven

INTRINSIEKE REDENEN

- Liefde voor het vak
- Daarover willen vertellen

ALTRUÏSTISCHE REDENEN

- Het verschil willen maken
- Maatschappelijk relevant willen zijn

Het beroep willen verlaten?

INTRINSIEKE REDENEN

- Werkdruk kwantitatief (uren, klassengrootte)
- Werkdruk kwalitatief (uitbreidende agenda)

ALTRUÏSTISCHE REDENEN

- Toenemende complexiteit
- Het verschil niet meer kunnen maken (self-efficacy)

1 ervaren autonomie

Als leraren autonomie ervaren en gewaardeerd worden, voedt dat hun gevoel ertoe te doen

Evaluatie leergangen Leraar, een kleurrijk beroep

De leergangen die onder de vlag van Leraar, een kleurrijk beroep werden ontwikkeld en uitgevoerd, hebben als doel de balans naar links door te laten slaan. Door de deelnemers toe te rusten tot hun complexer wordende taak groeit – zo is de verwachting – hun gevoel van self-efficacy; het voedt hun gevoel ertoe te (kunnen) doen. Daarbij zou ook het gevoel van autonomie toe moeten nemen, hun regelruimte. Bij dat laatste hoort ook het idee dat het beroep van leraar niet hoeft te

2 ervaren waardering

betekenen dat je altijd dezelfde taken en rollen hebt, maar dat je je kunt ontwikkelen in verschillende richtingen.

Deze en andere aannames werden onderzocht met behulp van vragenlijsten die door 51 leraren werden ingevuld en focus-groepgesprekken met zes van de leraren. Vrijwel alle respondenten rapporteerden positieve opbrengsten te ervaren op vrijwel alle onderzochte dimensies. Ze geven aan door de leergangen meer werkplezier te ervaren, en iets meer waardering te beleven. Ook zeggen ze meer afwisseling en autonomie te ervaren. Hun betrokkenheid lijkt niet beïnvloed, maar die bleek al behoorlijk hoog bij aanvang. Het gevoel van self-efficacy nam fors toe.

HOE HOUD JE LERAREN VAST?

Bij het onderzoek naar de leergangen werden deze drie dingen het vaakst genoemd:

- het laten ervaren van loopbaanontwikkeling
- het verlichten van de werkdruk
- het geven van meer waardering

Het volledige onderzoeksrapport – inclusief een uitgebreide literatuurbespreking – is na te lezen op leraareenkleurrijkberoep.nl/monitoronderzoek

‘We hebben geleerd om dingen gefaseerd aan te pakken’

Personeelsfunctionaris Cindy Kuster wilde onderzoek doen en meldde zich met een teamleider en een docent van haar school aan voor een traject bij de Amsterdamse Werkplaats Loopbaanontwikkeling.



Cindy Kuster (47)
personeelsfunctionaris
op het Ir. Lely Lyceum
(mavo t/m gymnasium)
in Amsterdam Zuid-Oost

Samen optrekken met je collega's...

“Het leuke aan de Werkplaats Loopbaanontwikkeling is dat je het met een groepje vanuit je school doet. Ik was de initiatiefnemer, ik dacht meteen aan Georgette Alberts, docent Nederlands, en Nathalie Devis, teamleider onderbouw. Leuk om samen als team een probleem op te pakken: als HR-medewerker zie je natuurlijk andere dingen als de docent en de teamleider. We hadden alle drie heel veel zin om met iets aan de slag te gaan.”

Tot de onderzoeksvraag komen...

“De opdracht bij de Werkplaats Loopbaanontwikkeling was om er open in te gaan en wat breder te denken. We hebben geleerd om dingen gefaseerd aan te pakken. Pas later hebben we gefocust en kwamen we uit op de onderzoeksvraag: *hoe zorg je ervoor dat medewerkers zich gewaardeerd voelen?* Van daaruit zijn we verdergegaan, je wordt steeds gedwongen om over nieuwe dingen na te denken. Het leuke is ook dat je het met verschillende scholen

doet, dat geeft weer nieuwe inzichten.”

Concrete resultaten boeken...

“Naar aanleiding van de onderzoeksvraag hebben we een aantal medewerkers geïnterviewd. We dachten dat de meeste mensen een financiële beloning belangrijk zouden vinden. Maar ze bleken veel meer waarde te hechten aan andere zaken: erkenning, het geven van vertrouwen, autonomie. Uiteindelijk hebben we alles in kaart gebracht. De ideeën uit de Werkplaats vinden zeker weerklank bij de rector en de teamleiders. We zijn hier sowieso bezig met ontwikkelingen in de organisatie, we willen toe naar een structuur waarin alle medewerkers in overleg met hun leidinggevende jaarlijks een cursus, workshop of training doen.”

Bijdragen aan de school en het onderwijs...

“De interviews waren echt eyeopeners. Toen dacht ik: hoe eenvoudig is het eigenlijk om af en toe een gesprek met

EN DIT LEERDEN CINDY'S COLLEGA'S...

Georgette Alberts, docent Nederlands: “Door het traject bij de Werkplaats Loopbaanontwikkeling heb ik meer inzicht gekregen in de organisatie van de school. En ik heb geleerd dat we met de juiste HR-keuzes bij iedereen meer motivatie en betrok-

kenheid kunnen creëren.”

Nathalie Devis, teamleider onderbouw: “De werkplaats heeft ons gestimuleerd om iets op te zetten wat nog ontbreekt binnen de school. Het scholingsaanbod dat we intern willen aanbieden

moet de kwaliteit van het onderwijs gaan waarborgen. We hebben veel geleerd van de trainers en andere deelnemers. Ze hebben ons geholpen om ons doel scherp te krijgen, het is nu aan ons om het plan te verwezenlijken.”



Cindy Kuster, met achter haar de collega's met wie ze het traject volgde, teamleider onderbouw Nathalie Devis (links) en docent Nederlands Georgette Alberts.

AMSTERDAMSE WERKPLAATS LOOPBAANONTWIKKELING

Wat ga je doen? De deelnemers gaan een thema onderzoeksmatig bij de hand nemen dat te maken heeft met loopbaanontwikkeling. De deelnemers brengen hun eigen onderzoeksvragen in, bijvoorbeeld: hoe breng je persoonlijke en schoolontwikkeling samen? Of welke instrumenten zijn er om loopbaanontwikkeling te stimuleren en hoe zet je deze in? Met een groep (4-5 personen) ga je met je eigen onderzoeksvraag aan de slag. De resultaten van dat onderzoek zijn vervolgens meteen toepasbaar in de eigen praktijk. Het uitwisselen van kennis en ervaringen en het actieonderzoek leiden

tot persoonlijke groei, maar dragen ook bij aan de ontwikkeling van de school en – door het delen van kennis en inspiratie – andere Amsterdamse scholen.

Voor wie? Iedereen die vanuit zijn of haar rol, positie of affiniteit bezig is met loopbaanontwikkeling van leraren. Dat zijn veelal leidinggevenden en hr-professionals, maar dat kunnen ook leraren zijn.

Hoeveel uur? Geschatte tijdsinvestering is 40 uur, inclusief bijeenkomsten.

Meer weten? leraareenkleurrijkberoep.nl/leergangen

iemand te voeren? En de medewerkers zelf vonden het ook heel erg leuk, zeker omdat we de tijd ervoor namen. Er kwam veel meer uit dan we hadden verwacht, een goede bijvangst zeg maar. Waar we al gaande het traject opkwamen: mensen willen graag scholing, maar ze hebben eigenlijk geen goed beeld van het aanbod en waar ze terecht kunnen. Daar willen we dus mee verder: er moet een soort menukaart komen, met een duidelijk scholingsaanbod. Daar zijn we met andere scholen naar aan het kijken. Dat zou nog

veel breder getrokken moeten worden, dit speelt voor iedere school in Nederland.”

Nieuwe wegen zien voor jezelf...

“Ik kan me hier nog prima verder ontwikkelen. Gezien de snelle groei van de school en alles wat er op HR-gebied speelt, wordt er ook steeds meer van me gevraagd. Daarom komt er nu ook een tweede medewerker bij. Dan kom ik – naast alle praktische zaken – wat meer toe aan strategisch HRM. Dat biedt voor mij straks ook weer nieuwe mogelijkheden.”





Kansen voor iedereen!

'Leraar een kleurrijk beroep' is een van de vijf actielijnen van de Taskforce Lerarentekort, waarin schoolbesturen, kennisinstellingen en de gemeente Amsterdam de krachten hebben gebundeld. Wat kan dit project precies betekenen voor onderwijsprofessionals? En wat zijn tot op heden de resultaten en learnings?

Hester van de Kuilen is projectleider *Leraar een kleurrijk beroep*: “Het onderwijs is een fantastische sector om in te werken. Uit eigen ervaring weet ik echter ook dat het als een fuik kan worden ervaren – eens voor de klas, altijd voor de klas. Inmiddels weet ik – daar ben ik zelf ook een voorbeeld van – dat dat helemaal niet zo is. Integendeel, juist in het onderwijs kun je je op heel veel verschillende manieren ontwikkelen. Dat willen we vanuit Kleurrijk beroep uitdragen. Daarnaast willen we aantonen dat ruimte voor persoonlijke ontwikkeling bijdraagt aan motivatie en de kwaliteit van het onderwijs.”



LESSEN VOOR DE TOEKOMST!

- Betrokkenheid van (deel)schoolleiders is cruciaal. Op scholen waar een aanzienlijk deel van de leraren kennis heeft en invulling geeft aan loopbaanontwikkeling is er sprake van actieve betrokkenheid van de (deel)schoolleiders.
- Persoonlijke ontwikkeling en schoolontwikkeling zijn veelal niet met elkaar verweven. De deelnemers is namelijk de vraag gesteld of zij de opbrengsten van de leergangen delen met collega's en leidinggevenden. Ongeveer zestig procent van de deelnemers deelt de opbrengsten van de leergangen met collega's en leidinggevenden, maar veertig procent dus niet.
- Leraar, een kleurrijk beroep lijkt met name de 'early adopters' te bereiken. Dit zijn leraren en schoolleiders die veelal vanuit een intrinsieke behoefte werk maken van loopbaanontwikkeling. De uitdaging ligt in het bereiken van leraren die minder gemotiveerd zijn geworden (of neigen te worden) voor het onderwijs.
- Naast de mogelijkheid tot loopbaanontwikkeling lijkt 'waardering' een belangrijke schakel te zijn in het behoud van leraren. Het ontbreken van waardering is een reden om het onderwijs te verlaten. Hoe werkgevers uiting en vorm kunnen geven aan waardering en hoe dit samenhangt met loopbaanontwikkeling is een aandachtspunt voor de toekomst.

3 vragen over Leraar een kleurrijk beroep

1 WAT DOET LERAAR EEN KLEURRIJK BEROEP?

Het vak van leraar kent vele uitdagingen en verandert continue. Misschien wil je je daarom wel verder ontwikkelen, of onderzoeken of je vanuit een andere rol kunt bijdragen aan alle veranderingen in het onderwijs. *Leraar in Amsterdam, een kleurrijk beroep* biedt daarvoor, in samenwerking met andere Amsterdamse scholen en lerarenopleidingen, een aantal trajecten aan.

2 VOOR WIE ZIJN DEZE TRAJECTEN BEDOELD?

Voor iedereen in het onderwijs in Amsterdam: voor leraren, (deel)schoolleiders en HR-professionals.

3 IS ER VEEL BELANGSTELLING?

Ja, bij de schoolleiders is reeds driekwart van het beoogde aantal van veertig bereikt. Bij de leraren hebben een kleine honderd deelgenomen. De verwachting is dat we uiteindelijk ongeveer 150 leraren en veertig schoolleiders zullen bereiken.



NIEUW IN 2022: Leernetwerk Kansrijk Curriculum

● **Wat ga je doen?** Je gaat verkennen hoe je binnen het curriculum van de school of van je vak kansengelijkheid kunt stimuleren. Daarbij gaat het om het voorkomen of opheffen van de invloed van sociaaleconomische factoren. De leergang start met een masterclass over kansenongelijkheid: welke gevolgen dat heeft en hoe je deze kan tegengaan. De behoefte die er op jouw school leeft bepaalt wat je gaat ontwerpen. Samen met de begeleiders ga je dit verkennen en zo nodig afbakenen. De concrete opbrengst bestaat uit (contouren) van een leerlijn of extracurriculair onderdeel.

● **Voor wie?** Leraren vo en mbo. Je neemt deel als team, of beter gezegd, als een docentontwikkelteam (DOT) van minimaal drie personen per school. Een (deel)schoolleider kan deel uitmaken van dit team.

● **Hoeveel uur?** Er zijn zes plenaire bijeenkomsten van 4 uur. De overige tijdsinvestering is afhankelijk van de keuze die je als DOT en als school maakt.

● **Meer weten?**

leraareenkleurrijkberoep.nl/leergangen.



De eerste resultaten zijn er!

- Bijna de helft van de scholen is bekend met de loopbaanperspectieven en het beroepsbeeld waarop het project Leraar, een kleurrijk beroep haar activiteiten stoelt. We verwachten dat dit zal groeien tot minimaal zestig procent.
- Bij iets minder dan de helft van de vo-scholen heeft Leraar, een kleurrijk beroep een bijdrage geleverd aan het agenderen en/of verder ontwikkelen van strategisch-HRM. De verwachting is dat bij deze scholen die activiteiten zullen uitbreiden of intensiveren en dat er nog minstens tien scholen bijkomen.
- De resultaten zijn gedeeld onder vrijwel alle bestuurders, op meerdere congressen en seminars en via de eigen communicatiekanalen. Deze disseminatie loopt naar wens en zal worden gecontinueerd.
- De eerste stappen ten aanzien van een duurzame Amsterdamse infrastructuur voor een leven lang ontwikkelen zijn gezet, maar op dit terrein valt er nog veel te bereiken. Het is onwaarschijnlijk dat dit proces gedurende de resterende projectduur afgerond zal zijn.

'Leraren kunnen doorgroeien richting teamleider of schoolleider'

CURSISTEN VERTELLEN OVER HUN ERVARINGEN



“Sinds Leiderschap van leraren sta ik anders in de school, nóg enthousiaster. Je kijkt anders naar je collega’s, in die zin is zo’n leergang verrijkend.”

Docent Maureen Gefken van kunstvakschool IVKO deed de leergang Leiderschap van leraren.



“Ik heb les gekregen van topexperts die gepassioneerd over hun vak vertellen en concrete ideeën geven waarmee je verder kunt.”

Docent Marjolijn Feddema van ALASCA volgde de leergang Expert Pedagogiek & Didactiek.



“In de leergang heb ik veel theoretische kennis opgedaan over leiderschap, mijn toolbox zit nu een stuk voller.”

Docent Aziz Ben Messeoud van het Lumion nam deel aan de leergang Leiderschap van leraren.



“De leergang heeft mij enorm geïnspireerd, ik had het niet willen missen.”

Docent Pieter Snijder van Het Bindelmeercollege nam deel aan de leergang Leiderschap van leraren.

“Ik heb de cursus al een paar keer aangeraden, veel collega’s zeggen: O, wat is dat? Kun je me dat doorsturen?”

Docent Maria Hovius van Metis en Oostpoort volgde het Loopbaanoriëntatietraject.

Boordevol inspiratie



Leraar in Amsterdam
een kleurrijk beroep