

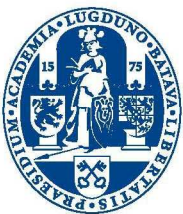
# Het werven en binden van leraren

## *Meervoudige inventarisatie in het po, vo en mbo*



Dr. R.M. van der Rijst  
Dr. K. van Veen

rapportnummer 218  
januari 2013



**Universiteit Leiden**



Het werven en binden van leraren

*Meervoudige inventarisatie in het po, vo en mbo*

Dr. R.M. van der Rijst

Dr. K. van Veen

rapportnummer 218

januari 2013



## Inhoudsopgave

<b>1 Inventarisaties van het werven en binden van leraren.....</b>	<b>5</b>
<b>2 Methode van de inventarisatie.....</b>	<b>7</b>
2.1 Doel van de inventarisatie .....	7
2.2 Opzet van de inventarisatie .....	7
<b>3 Casusbeschrijvingen schoolorganisaties in po, vo en mbo.....</b>	<b>9</b>
3.1 Casusbeschrijvingen scholen in primair onderwijs .....	9
3.1.1 Openbare basisschool De Waaier, Amsterdam .....	9
3.1.2 Christelijke basisschool De Burcht, Veenendaal.....	12
3.1.3 Basisschool Admiraal De Ruyter, Amsterdam-West .....	15
3.2 Casusbeschrijvingen scholen in voortgezet onderwijs.....	17
3.2.1 Zeldenrust-Steelantcollege, Terneuzen.....	17
3.2.2 Gymnasium Felisenum, Velsen .....	19
3.2.3 Openbaar Lyceum Zeist, Zeist .....	22
3.3 Casusbeschrijvingen scholen in middelbaar beroepsonderwijs.....	26
3.3.1 SintLucas, Boxtel .....	26
3.3.2 ROC Leiden, Leiden .....	29
3.3.3 ROC Mondriaan, Den Haag.....	32
<b>4 Discussie .....</b>	<b>37</b>
<b>Bijlage. Interviewleidraad over ‘Werven en binden van leraren’ .....</b>	<b>41</b>



## **1 Inventarisaties van het werven en binden van leraren**

De Onderwijsraad heeft op dit moment een advies in voorbereiding over het werven van leraren en het binden van leraren aan de schoolorganisatie. In dit kader is het Interfacultair Centrum voor Lerarenopleiding Onderwijsontwikkeling en Nascholing (ICLON) van de Universiteit Leiden gevraagd casusbeschrijvingen te verzamelen gericht op wenselijke werkplekken voor goede leraren in primair onderwijs (po), voortgezet onderwijs (vo) en middelbaar beroepsonderwijs (mbo).

De inventarisatie bestaat uit een meervoudige casusbenadering. De inventarisatie geeft rijke beschrijvingen van de manieren waarop werkgevers leraren werven en aan de schoolorganisatie binden. Hiervoor werden scholen geselecteerd uit het po, vo, en mbo met een zekere geografische spreiding. Het rapport eindigt met een eerste duiding en ordening van enkele kenmerkende thema's.

Deze inventarisatie kon alleen plaatsvinden met de medewerking van de scholen en de contactpersonen op deze scholen. We willen dan ook deze scholen en de contactpersonen hartelijk danken voor hun bereidwillige deelname. Daarnaast danken we Inge Bork, Alessandra Corda, Chris Phielix en Machteld Reuser voor hun hulp bij het interviewen en het uitwerken van de interviews.





## **2 Methode van de inventarisatie**

### ***2.1 Doel van de inventarisatie***

Het doel van deze inventarisatie is te komen tot rijke authentieke beschrijvingen van enkele casussen in po, vo, mbo met betrekking tot het werven en binden van leraren. Deze casusbeschrijvingen geven in iedere onderwijssector een weergave van manieren waarop de schoolorganisaties leraren werven en binden.

### ***2.2 Opzet van de inventarisatie***

#### *Inventarisatie werven en binden van leraren*

Om tot de rijke beschrijvingen te komen over het werven en binden van leraren werden scholen geselecteerd in po, vo en mbo. In Tabel 1 (pagina 8) staan enkele achtergrondgegevens van de participerende scholen.

De casussen zijn afkomstig uit het po, vo en mbo, met drie rijke beschrijvingen per onderwijsniveau. De participerende scholen werden bewust geselecteerd waarbij spreiding gezocht werd tussen scholen die momenteel functioneren in een ruime en in een krappe arbeidsmarkt. Door middel van een consultatieronde met goed ingewerkte experts op het gebied van leraren en lerarenopleidingen uit het netwerk van het ICLON, de Universiteit Leiden (e.g. rectoren, hoofden van lerarenopleidingen, begeleiders-op-school en lerarenopleiders) werden voor ieder onderwijsniveau drie scholen geselecteerd die genoemd werden als 'scholen met goede leraren'. Deze scholen werden benaderd met de vraag om mee te werken aan deze inventarisatie.

De onderwerpen die in de rijke beschrijvingen aan de orde kwamen waren gericht op (1) aanname- en HRM-beleid van de werkgever, (2) kenmerken van de cultuur en de werkplek, (3) carrièremogelijkheden van leraren binnen de organisatie, en (4) mogelijkheden voor leraarprofessionalisering. In Bijlage 1 is de interviewleidraad opgenomen die gebruikt is tijdens de gesprekken met de contactpersonen op de schoolorganisaties. De rijke beschrijvingen werden naast de semigestructureerde interviews met leidinggevenden binnen de scholen gebaseerd op de beschikbare documenten van de instellingen. De rijke beschrijvingen zijn uitgeschreven en vervolgens voorgelegd aan de contactpersoon binnen de betreffende schoolorganisatie met de vraag of deze beschrijving overeenkomt met zijn of haar beeld van de schoolorganisatie (member check). Daarnaast werd een eerste duiding gegeven over de casussen heen van de meest opvallende overeenkomsten en verschillen.

Tabel 1

*Participerende scholen in inventarisatie naar het werven en binden van leraren.*

<b>School soort</b>	<b>Naam school</b>	<b>Plaatsnaam</b>	<b>Contactpersoon</b>	<b>Functie</b>
PO	Openbare Basisschool De Waaier	Amsterdam	dhr. F. Niekel	Directeur
PO	Christelijke Basisschool De Burcht	Veenendaal	dhr. P. Bouw	Directeur
PO	Basisschool Admiraal De Ruyter	Amsterdam	mevr. S. van Caem	Directeur
VO	Zeldenrust-Steelantcollege	Terneuzen	dhr. B. van den Anker	Lid Centrale Directie
VO	Gymnasium Felisenum	Velzen	dhr. K. Kits	Rector
VO	Openbaar Lyceum Zeist	Zeist	dhr. R. Nelissen	Manager Organisatie- en Leerling-zaken
MBO	SintLucas	Boxtel	dhr. R. Rabelink	Lid College van Bestuur
MBO	ROC Leiden	Leiden	dhr. G. Lentz	HRM/ personeels- functionaris
MBO	ROC Mondriaan	Den Haag	Mevr. J. Rijnders & Mevr. P. Mak	Directeur HRM & beleidsadviseur HRM

### **3 Casusbeschrijvingen schoolorganisaties in po, vo en mbo**

Schoolleiders van schoolorganisaties in po, vo en mbo hebben in semigestructureerde interviews hun visie gegeven op het werven en binden van leraren in hun schoolorganisatie. In dit hoofdstuk wordt van iedere casus een beschrijving gegeven die de meest essentiële onderdelen uit het interview weergeeft.

#### ***3.1 Casusbeschrijvingen scholen in primair onderwijs***

##### **3.1.1 Openbare basisschool De Waaier, Amsterdam**

###### *Van zwak naar goed presterende zwarte school*

De Waaier is een rooms-katholieke basisschool en valt onder het bestuur van de ASKO (Amsterdamse Stichtingen voor Katholiek Onderwijs), samen met 32 andere basisscholen. In totaal telt de ASKO ongeveer 1000 personeelsleden en 9300 leerlingen. De Waaier heeft 232 leerlingen verdeeld over 14 groepen en is gevestigd in de Indische buurt in Amsterdam, die een grote etnische diversiteit kent, met een hoog percentage allochtone bewoners. De Waaier is een zwarte school, geen enkele leerling heeft twee autochtone ouders. Naar schatting is 35% van de leerlingen van Marokkaanse afkomst, 20% Turks, 18% Surinaams; onder de overige leerlingen zijn er veel met Antilliaanse, Zuid Amerikaanse of Ghanese ouders. De school heeft op dit moment 29 personeelsleden in dienst, waaronder 18 bevoegde leerkrachten (voor ca. 30% van allochtone afkomst, met name Surinaams), een directeur, een onderbouwcoördinator, een bovenbouwcoördinator (tevens adjunct-directeur), een conciërge, een administratief-medewerker, een ICT-ondersteuner, twee onderwijsassistenten, een klassenassistente en een vakleerkracht gymnastiek. De formatieruimte wordt mede bepaald door de weging van de leerlingen, daarom heeft de school relatief veel personeel in dienst. Studenten van de Pabo en van de ROC (onderwijsassistenten) lopen regelmatig stage op de school. De school werkt veel samen met organisaties voor onderwijskundige begeleiding, naschoolse activiteiten en jeugdzorg.

De afgelopen drie jaar heeft de school een intensief verbetertraject meegemaakt. In juni 2009 vond de inspectie dat de opbrengsten voldoende waren, maar bij de kwaliteitszorg werd een aantal indicatoren als onvoldoende beoordeeld. Ook werden problemen geconstateerd rond zorg en begeleiding. Deze verbeterpunten waren door de inspectie al eerder (2005) gesignaleerd. Omdat er geen verbetering was ontstaan, werd voor het begin van het schooljaar 2009-2010 de schoolleider vervangen door de huidige directeur. In dat schooljaar begon ook de deelname van de school aan het traject 'Kwaliteitsaanpak Basisscholen Amsterdam' (KBA). Na een kritische analyse die door de KBA is gemaakt, heeft de school een verbeterplan opgesteld. Onderdeel van dit plan waren ook lesobservaties en coaching door externe deskundigen. In het najaar 2011 werd een nieuw schoolplan gemaakt. De deskundigen van de KBA volgden de school tot najaar 2012, om de kwaliteitsborging te controleren. De inspectie constateerde in juni 2011 dat het traject positieve effecten heeft gehad, de school is toen in het 'basistoezicht' geplaatst en wordt slechts

eens in de vier jaar bezocht. Er is een duidelijke stijgende lijn te zien, de school blijft werken aan de speciale leerlingenzorg en gaat de sociaal-emotionele ontwikkeling van de leerlingen beter volgen.

#### *Wervings-, aanname- en HRM-beleid*

De directeur merkt op dat om goede leraren te werven eerst ruimte moet worden gecreëerd. Onvoldoende presterende leerkrachten ontslaan vraagt om zorgvuldige procedures. Dat is gebeurd op de school na zijn aantreden als schoolleider: in twee jaar tijd heeft ruim een derde van de leerkrachten (soms niet vrijwillig) de school verlaten. Zo is geleidelijk ruimte ontstaan voor het aantrekken van personeel dat beter past in het nieuwe klimaat van de school.

De ASKO-scholen melden vacatures bij de afdeling PZ van het schoolbestuur, men probeert eerst intern te werven. Andersom wordt bij boventaligheid eerst gekeken naar mogelijkheden op andere ASKO-scholen. De directeur was eerder tien jaar lang schoolleider op een andere ASKO-school en heeft toen vaak personeel overgenomen van andere ASKO-scholen. In het geval van De Waaier zijn de leerkrachten extern geworven. Vacatures worden dan zowel op de ASKO-site als op Meesterbaan geplaatst: er wordt dus landelijke geworven. Op de functies bij De Waaier hebben ook kandidaten uit het noorden en het oosten van Nederland gesolliciteerd. De Waaier is voor sollicitanten niet zo aantrekkelijk omdat het een zwarte school is en ook niet zo gunstig gesitueerd in Amsterdam. Het voordeel is dat kandidaten die bewust voor de school kiezen heel gemotiveerd zijn. Het was de afgelopen jaren niet zo moeilijk om geschikte leraren te vinden, de school kon altijd tussen verschillende kandidaten kiezen; er komen natuurlijk meer reacties op vacatures aan het eind van het schooljaar dan halverwege.

De sollicitatiecommissie bestaat uit 4 personen (directeur, coördinator van de bouw, een leerkracht en een ouder). Een bevoegdheid is absoluut een vereiste: niet bevoegde kandidaten worden niet op gesprek uitgenodigd. De school vindt dat goede leraren gekenmerkt worden door motivatie, enthousiasme en een open, professionele houding. Nieuwe leerkrachten worden in het begin gecoacht.

Het behouden van goede leraren op een zwarte school is een uitdaging. Het is niet ongewoon dat ook goede leerkrachten na een tijd het te zwaar vinden en met een minder moeilijke onderwijspopulatie willen gaan werken. De schoolleiding heeft hiervoor begrip en constateert dat de leerkrachten vaak lang aarzelen, maar nadat ze het besluit hebben genomen om de school te verlaten, in de regel minder gespannen gaan functioneren.

#### *Kenmerken van de cultuur en de werkplek*

Voordat de huidige directeur op De Waaier kwam, had de school een aantal jaren geen continuïteit in de leiding gehad. Door veel managementwisselingen was op de school een cultuur ontstaan waardoor de leraren onafhankelijk van elkaar opereerden. Er werd gewerkt volgens ongeschreven afspraken en regels, de organisatie was niet op een professionele manier ingericht maar volgens ingesleten gewoontes. Deze werkcultuur is onder leiding van de nieuwe directeur eerst bespreekbaar gemaakt en daarna veranderd. Ook zijn nieuwe, enthousiaste leerkrachten

aangetrokken. In het team is de bereidheid gegroeid om collegiaal te werken, aan elkaar feedback te geven en feedback van anderen te accepteren. Vanwege het KBA-traject moest de schoolleider het team strak aansturen. Leerkrachten die vertrokken tijdens dit traject stonden niet open voor veranderingen en vonden dat de problemen externe oorzaken hadden. Ze waren niet bereid om de eigen manier van lesgeven te veranderen. Het traject was heel confronterend: experts (oud-inspecteurs), ingehuurd door de gemeente, kwamen regelmatig lessen van alle leerkrachten (ook de nieuw aangestelde) bijwonen en gaven achteraf feedback op specifieke punten. Bij een volgend bezoek werd gekeken of de aandachtspunten verbeterd waren, zo werden verbeteringen zichtbaar gemaakt. Dit gebeurde in een open sfeer: in de feedbacksessie achteraf ging het er ook om dat leerkrachten beargumenteerd konden aangeven waarom ze een bepaald advies niet hadden opgevolgd. Het traject heeft ertoe geleid dat leerkrachten het normaler vinden om te reflecteren op het eigen gedrag en advies aan elkaar te geven. Alle leerkrachten zien nu in dat zoals ze het vroeger deden, niet werkte. Er is nu een cultuur ontstaan waarin men aan elkaar vertrouwen geeft en het eigen functioneren in relatie ziet met het functioneren in een team. Bij conflicten gingen de leerkrachten vroeger meteen met de directeur praten. Leraren bespreken nu eerst samenwerkingsproblemen met de collega's, op een respectvolle manier, en proberen samen tot oplossingen te komen. De schoolleiding laat vaak waardering blijken voor het goed functioneren van de leerkrachten door ze expliciet te complimenteren. De basishouding van de schoolleiding is: als het personeel vertrouwen krijgt van de directie, dan zal dit een positief effect hebben op hun prestaties. Een aspect dat ook invloed had op de schoolcultuur was dat een aantal allochtone leerkrachten het moeilijk vond om eigen fouten toe te geven, iets dat heel bedreigend is in een schaamtecultuur: culturele verschillen moesten ook bespreekbaar worden gemaakt. De schoolleiding probeerde dit te doorbreken door zelf het goede voorbeeld te geven en eigen fouten te erkennen.

#### *Carrièremogelijkheden van leraren binnen de organisatie*

Er worden jaarlijks functioneringsgesprekken gehouden, iedere 2-3 jaar beoordelingsgesprekken. In het POP geven leerkrachten de punten aan waaraan ze gaan werken. Bij de beoordeling wordt gekeken naar resultaten van leerlingen; de directeur gaat ook lessen observeren, daarbij maakt hij gebruik van een standaard kijkwijzer. Leraren die toe zijn aan extra verantwoordelijkheden krijgen bijvoorbeeld de leiding over een werkgroep. Ook financiële beloning wordt ingezet: leraren die meer in hun mars hebben kunnen op functies in hogere schalen (LB) solliciteren.

#### *Mogelijkheden voor leraarprofessionalisering*

Leerkrachten die zich willen professionaliseren worden door de school in tijd en geld gefaciliteerd. 10% van de aanstellingsomvang tijd is bedoeld voor professionalisering. De inhoud wordt zowel door de school bepaald als door de leerkrachten: ze worden gevraagd om cursussen te zoeken die passen bij wat ze willen leren. Voor de financiering worden ook lerarenbeurzen aangevraagd. Een leerkracht heeft bijvoorbeeld een speciale opleiding gevolgd, met een lerarenbeurs, en heeft hiervoor tijd van de school gekregen: de directeur heeft toen zelf voor de klas gestaan. Een andere

leerkracht volgt de cursus gedragsspecialist. Leerkrachten wordt ook gevraagd om met collega's te delen wat ze geleerd hebben. De school had bijvoorbeeld besloten om met een nieuwe methode te gaan werken; een van de nieuwe leerkrachten had er toevallig al mee gewerkt op een andere school. Deze leerkracht heeft de methode aan de collega's gepresenteerd en heeft ook de hele teamvergadering geleid.

### **3.1.2 Christelijke basisschool De Burcht, Veenendaal**

#### *Van groeiende naar krimpende arbeidsmarkt*

Christelijke basisschool De Burcht is gevestigd in Veenendaal en telt momenteel 650 leerlingen en 45 personeelsleden. Vrijwel alle leerlingen komen uit de wijken waar de schoolgebouwen staan. Kinderen vanuit verschillende religieuze en culturele achtergronden bezoeken deze school. De Burcht heeft twee locaties en heeft een managementteam bestaande uit een directeur en twee afdelingsleiders voor onder- en bovenbouw.

De Burcht kent in de afgelopen drie jaar een afname in het aantal leerlingen. De verwachting is dat deze krimp de komende jaren doorzet waardoor er formatieplaatsen af zullen vallen. Alle leraren van deze school hebben een aanstelling binnen de stichting waarbij de school is aangesloten. De medewerkers die af zullen vloeien als gevolg van de krimp bij deze school zullen aan de slag kunnen in andere scholen aangesloten bij de stichting. Als gevolg van de 'last-in-first-out' regel is het soms lastig om daarbij te sturen op het behoud van doceerkwaliteit voor de individuele school.

De stichting heeft 13 scholen onder haar beheer waarvan 11 in Veenendaal en twee daarbuiten. Alle medewerkers hebben een bestuursaanstelling, dus als er iemand een baan kwijt raakt in een school is er werk binnen andere scholen van de stichting. Dit is niet altijd werk dat geambieerd wordt door de medewerkers, dus er is altijd een keuze om een dergelijke baan binnen de stichting aan te nemen of verder te zoeken buiten de stichting. Momenteel is er binnen de regio nog een ruime arbeidsmarkt. De verwachting is dat door de uitstroom op leeftijd over twee jaar de regio een krappe arbeidsmarkt zal kennen. Het dilemma is dat er nu goede medewerkers af zullen moeten vloeien terwijl de verwachting is dat de school deze medewerkers over twee jaar hard nodig zal hebben. Hierbij is het de vraag op welke manier de school kwalitatief goede leraren kan behouden voor eventuele toekomstige formatieplaatsen terwijl er momenteel formatieplaatsen moeten afvloeien.

Het werven van leraren gaat op verschillende manieren, waaronder herplaatsing binnen de stichting en via netwerken met hogescholen. Binnen de school worden werkplekstudenten en studenten met een eindstage van lerarenopleidingen op hogescholen begeleid. Dit is een ideale manier om nieuwe leraren te leren kennen en bij goed functioneren te behouden voor de school.

Voor het aannemen van nieuwe leraren is er altijd een reguliere sollicitatieprocedure. Bij studenten vanuit de hogeschool gaat de school en de stichting uit van de stelregel dat bij een positieve afronding van de stage de kandidaat benoembaar is. Daarna volgt bij alle sollicitaties een

gesprek en lesobservaties waarbij zowel ouders, naaste collega's en managementteam de kandidaat beoordelen.

Om goede leraren vast te houden is het belangrijk om ruimte te bieden aan de medewerkers voor scholing en ontwikkeling. Risico hierbij is dat als gevolg van de scholing en ontwikkeling de medewerker niet altijd behouden blijven binnen de school. Desalniettemin geeft de ruimte voor scholing een positieve impuls aan het team van onderwijsgevers. Bij deze scholing en ontwikkeling wordt tijd gefaciliteerd, soms in de vorm van een lerarenbeurs en waar mogelijk en gewenst met inventarisatieverlof. Verder zijn groeimogelijkheden binnen de school van belang bij het vasthouden van medewerkers. Hierbij geven de LB functies een mogelijke manier om medewerkers die boven het maaiveld uitsteken te belonen. Lastig hierbij was in de afgelopen twee jaar dat medewerkers niet altijd stonden te springen om een LB functie, omdat de beloning in salaris marginaal is ten opzichte van de extra taken die het met zich meebrengt. Momenteel is er meer en meer aandacht onder de medewerkers voor LB functies. Deze functies worden ingevuld voor bijvoorbeeld coördinatoren met een specialisme, zoals taalcoördinator en cultuurcoördinator.

#### *Wervings-, aanname- en HRM-beleid*

Factoren die van belang zijn bij het werven van goede leraren is een stabiele werkplek, een school met goede resultaten en een goede communicatie intern en naar buiten. Potentiële collega's zullen vaak als eerste binnen hun netwerken informeren wat voor soort school het is. De Burcht zit momenteel in rustiger vaarwater en is in beweging naar een professionele leergemeenschap. Voorheen was het professionele klimaat te karakteriseren als een 'eilandencultuur'. Collega's spraken elkaar niet aan op hun professioneel gedrag en handelen.

Bij aanname is het van belang dat de opleiding is afgerond. Er zijn slechte ervaringen met het aannemen van medewerkers die hun opleiding nog moesten afronden. Verder wordt bij het aannemen van nieuwe medewerkers gekeken naar aansluiting bij de missie en visie van de school en bij het team waarin de nieuwe medewerker gaat functioneren.

Factoren die van belang zijn bij het behouden van goed personeel liggen op het gebied van de ontwikkelingsmogelijkheden binnen de school. De LB functie biedt carrièremogelijkheden binnen De Burcht. Dergelijke functies worden vervuld door medewerkers die naast hun lesgeven additionele taken op zich nemen, zoals coördinatoren gericht op cultuur, taal, rekenen en opbrengstgericht werken. Het streven is om in 2014, 40% van de medewerkers te hebben in een LB functie. Verder is het van belang om een goede werksfeer en professioneel klimaat te hebben op de school waarbij leraren openstaan voor feedback van elkaar en van de schoolleiding. Ook is het aanbieden van coaching en begeleiding voor beginnende leraren van belang om goede leraren te behouden voor de school. Vanzelfsprekend is het van belang om het beoordelings- en beloningssysteem op orde te hebben.

### *Kenmerken van de cultuur en de werkplek*

De Burcht kent een gesprekscyclus voor leraren met een jaarlijks gesprek met de directeur en lesbezoeken van de bouwcoördinatoren. Interne begeleiders worden ingezet bij coaching en begeleiding op pedagogisch-didactische competenties. Daarnaast is er een protocol voor startende leraren waarin expliciet de begeleiding van leraren is opgenomen. Deze begeleiding van collega leraren is naast nieuwe leraren ook bedoeld voor ervaren leraren die nieuwe taken krijgen in bijvoorbeeld een ander leerjaar.

Via de medezeggenschapsraad hebben leraren directe invloed op het vormgeven van de organisatie. Verder ontstaat er een cultuur waarin men ook wil meedenken over beleid van de school. Recentelijk hebben leraren via werkgroepen meegedacht over beleidsterreinen en via een inventarisatiedag ideeën met elkaar en met het managementteam gedeeld. De Burcht onderkent het belang van de leraar als cruciale factor in het onderwijs. De school stimuleert daarom scholing van leraren en het leren van elkaar.

### *Carrièremogelijkheden van leraren binnen de organisatie*

De Burcht kent een groeiende professionele lerende organisatie. Voorheen was het professionele klimaat te karakteriseren als een 'eilandcultuur'. Collega's spraken elkaar niet aan op hun professionele gedrag en handelen. Leraren kunnen uitgroeien vanuit de standaard LA functie naar een LB Functie. Hierbij komt een zelfgekozen specialisatie die ingezet kan worden binnen de school. Soms komen er functies vrij binnen het management. Leraren kunnen hierop solliciteren.

### *Mogelijkheden voor leraarprofessionalisering*

Formeel staat er 160 uur per fte voor scholing van leraren waarvan de helft ingezet kan worden door de school zelf. Aangezien de school veel deeltijdaanstellingen kent is het soms lastig om een groot aantal uren in te zetten voor teamscholing. Afgelopen jaar werd er 40 uur ingezet voor teamscholing, namelijk voor de werkgroepen, teampresentaties en inventarisatiedagen. Hiermee werden medewerkers met een kleine aanstelling, in goed overleg, overvraagd. Naast deze teamscholing worden de medewerkers verplicht tot het volgen van een kortlopende nascholingscursus per jaar. Deze cursussen worden aangeboden vanuit de school, de stichting en regionaal (samenwerkingsverband 'Weer Samen Naar School'). Ook is er een vrije keuze van de medewerkers zelf, zoals bijvoorbeeld masteropleidingen.

Professionalisering van leraren kost tijd. Vaak is het niet mogelijk om de leraren in tijd te faciliteren, maar wel in het toewijzen van taken of leerjaren. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk om een leraar die in een scholingstraject zit uit de wind te houden door het toewijzen van leerjaren waar deze leraar bekend mee is.

Goede leraren vinden het belangrijk om een eigen keuze te kunnen maken met betrekking tot de scholing en ontwikkeling. Verder is het van belang dat er iets met de scholing gedaan kan worden binnen de schoolorganisatie. Waardering is een belangrijke drijvende kracht bij goede leraren. Een positief punt is dat ondanks de werkdruk door de reguliere taken de medewerkers bezig blijven met de eigen professionele ontwikkeling.



### 3.1.3 Basisschool Admiraal De Ruyter, Amsterdam-West

#### *Basisschool in stedelijk gebied*

Basisschool Admiraal De Ruyter is een basisschool in West-Amsterdam met 220 leerlingen, 20 leraren en een directeur. De populatie is gemengd qua etniciteit. Daarnaast telt de school veel leerlingen met ouders met een laag opleidingsniveau. Veel leerlingen hebben een taalachterstand. De school werkt samen met basisschool St. Jan. Ze maken onderdeel uit van het ASKO bestuur dat bestaat uit 33 scholen. Hierbinnen functioneren deze 2 basisscholen grotendeels autonoom, zeker als het gaat om personeelsbeleid.

Twee jaar geleden is de huidige directeur op deze school begonnen en trof een school aan die jarenlang 'stil' had gestaan. Na 2 jaar is de school weer dynamisch en werken de leraren er weer met plezier. Dit komt grotendeels door het gevoerde beleid, dat ook betrekking heeft op hoe deze school omgaat met goede leraren. Wat betreft werving van nieuwe leraren, deze school werft niet meer extern: Nieuwe leraren komen via de opleidingen of via andere Amsterdamse scholen omdat alle scholen in Amsterdam moeten bezuinigen: veel personeel vloeit af of wordt via interne procedures verdeeld.

In tegenstelling tot de vorige school waar de directeur werkzaam was en expliciet bezig was met werving (uitdagende advertenties, etc.), wordt dit bij deze school grotendeels opgevangen door de opleidingsschool waar zij deel van uitmaken. Door de opleidingsschool (met de Hogeschool van Amsterdam) krijgt deze school steeds studenten die stage komen lopen, die men mede opleidt en uit die groep kan de school de beste studenten selecteren. De school krijgt op deze manier voldoende en erg goede leraren.

De vraag is dan hoe selecteer je een goede student? De school gebruikt hiervoor een intake/sollicitatieprocedure, waarbij men vooral kijkt naar de klik tussen de student en schoolcultuur, waarbij men kijkt naar de interpersoonlijke competenties. Is de persoon 'lekker eigenwijs' (zoals goede leraren zijn) maar kan iemand ook goed samenwerken? Wat zijn de plannen voor over vijf jaar: wil de persoon zich ontwikkelen en hoe?

Daarnaast loopt de student een bepaalde periode stage bij hen, waardoor de school genoeg te weten komt. Vooral de studenten uit het vierde jaar zijn vaak 'goede' leraren in wording. Als indicatoren voor kwaliteit, gebruikt deze school de SBL-competenties. Goed wordt beschreven in termen van ontwikkeling en niet stilstaan: concreet, liefst een master halen of een universitaire inventarisatie ernaast en tegelijk in de klas blijven werken.

Het personeelsbeleid is gericht op ontwikkeling en werkplezier. Twee jaar terug was de cultuur in de school anders: stilstand en weinig werkplezier. Het beleid is drastisch veranderd: het vak/werk van lesgeven staat centraal en leraren wordt zo veel mogelijk ruimte gegeven om daar mee bezig te zijn (zie paragraaf 'Kenmerken van de cultuur en de werkplek').

#### *Wervings-, aanname- en HRM-beleid*

De school heeft een integraal personeelsbeleid, wat zoveel wil zeggen dat de leraren een bekwaamheidsdossier bijhouden, de directeur periodiek functionerings-, voortgangs- en

beoordelingsgesprekken voert, en met de leraren in gesprek gaat over hun ontwikkeling aan de hand van klassenobservaties en de SBL competenties. De school kent nog geen functiebouwwerk. Dit moet nog verder ontwikkeld worden.

#### *Kenmerken van de cultuur en de werkplek*

De school heeft een cultuur gericht op ontwikkeling en werkplezier. Er wordt doelbewust gewerkt aan een cultuur waar je vooral met je vak bezig kan zijn, o.a. door het aandragen van inzichten van buiten, cursussen laten volgen door individuele leraren, laten kijken op een andere school. Dit alles heeft een tamelijk spontaan karakter want het formaliseren van professionalisering haalt de drive om te leren weg.

Een ander element om te zorgen dat leraren vooral met hun vak bezig kunnen zijn is dat vergaderingen grotendeels zijn afgeschaft en teruggebracht tot één uur per maand. Hierbij wordt effectief vergaderd, mededelingen gaan via de email op zondag. De inhoud wordt sterk bepaald door het team. De directeur is erop gericht mensen bij elkaar te brengen rondom onderwijsthema's die zij interessant vinden. Daarnaast werkt de directeur op maat: wat heeft die leraar of dat team nodig?

Er wordt veel ruimte gegeven voor eigen initiatief van leraren. Respect voor oudere leraren, inzetten en vrijroosteren een dag in de week om jongeren te coachen. Jonge leraren maken deel uit van een intervisiegroep in de eerste twee jaar, wat overgaat in de onderzoeksgroepen.

Als laatste, er wordt gewerkt in onderzoeksgroepen, waarbij kleine teams samen een eigen probleem analyseren, samenwerken met hogeschool of universiteit, en als minimale eis meekrijgen dat ze minimaal vier keer per jaar bij elkaar moeten komen.

#### *Carrièremogelijkheden van leraren binnen de organisatie*

Doorgroeimogelijkheden zijn heel beperkt in het basisonderwijs. Er zijn dan ook weinig carrièremogelijkheden, maar er is wel veel ruimte voor ontwikkeling, zoals beter worden in, meer weten en dat toepassen. Het beleid van de school is gericht op het stimuleren van leraren om verder te studeren. Hierbij is voor de meeste leraren geld niet de enige drive. Het gaat hen om hun eigen ontwikkeling als professional.

#### *Mogelijkheden voor professionalisering*

De school biedt veel mogelijkheden voor professionalisering. Dit gebeurt in teamverband, bijvoorbeeld in de vorm van intervisie- en onderzoeksgroepen, maar ook individueel en op maat gesneden professionaliseringactiviteiten worden gestimuleerd door de school. Hierbij is veel ruimte voor eigen initiatief van de leraren zelf.

## **3.2 Casusbeschrijvingen scholen in voortgezet onderwijs**

### **3.2.1 Zeldenrust-Steelantcollege, Terneuzen**

#### *Grensregio met krappe arbeidsmarkt*

Het Zeldenrust-Steelantcollege (ZSC) is een samenwerkingsschool van rooms-katholieken en protestanten voor vmbo, havo, atheneum, gymnasium en tweetalig atheneum en gymnasium. Binnen de vmbo-beroepsgerichte leerwegen biedt de school de intersectorale programma's Zorg & Welzijn en Handel & Administratie aan. Het ZSC is gevestigd in Terneuzen, Zeeuws-Vlaanderen. Dit gebied kent een krappe arbeidsmarkt en is gelegen in een grensregio nabij België (Vlaanderen). Deze school kent een tweehoofdig bestuur en vier afdelingshoofden en heeft 1427 leerlingen en 92 fte aan onderwijsgevend personeel, waarvan ongeveer 15% uit België afkomstig is. Verder kent het ZSC actieve contacten met lerarenopleidingen van Fontys Hogescholen en lerarenopleidingen in Belgisch Vlaanderen.

Het lerarentekort in deze regio heeft grote gevolgen voor de school. De school wordt soms gedwongen om leraren in dienst te nemen die niet altijd de juiste bevoegdheid hebben op het moment van aanname. Voornamelijk de deficiënties in vakinhoudelijke competenties hebben dan grote invloed op de kwaliteit van het onderwijs, maar het is niet altijd mogelijk om volledig bevoegde leraren te vinden in deze regio.

Aangezien de school zich in een relatief afgelegen regio van Nederland bevindt, voert het ZSC actief beleid om goede leraren te werven. Onder andere is er aansluiting gezocht met Fontys Hogescholen voor het aanbieden van stageplaatsen voor studenten van de lerarenopleidingen. Daarnaast zijn er opleidingen in Vlaanderen benaderd, waaronder in Gent en Sint-Nicolaas, om op die manier in contact te komen met Vlaamse studenten. Verder worden gebruikelijke kanalen in Nederland gebruikt, zoals Meesterbaan. Voor het werven van goede leraren richt het ZSC zich dus naast de gebruikelijke kanalen op het onderhouden van contacten met lerarenopleidingen en studenten van deze opleidingen.

Een van de uitdagingen van de Zeeuws-Vlaamse regio is het werven en aannemen van leraren die een juiste bevoegdheid hebben. Zo waren er bijvoorbeeld zo'n 25 reacties op een recente wiskundevacature, waarvan maar slechts één een bevoegde leraar betrof, en wel van 58 jaar. De voorkeur van het ZSC gaat uit naar het werven van Nederlandse leraren omdat de bevoegdheidseisen in Belgisch Vlaanderen anders zijn dan in Nederland, zeker met betrekking tot de tweedegraadsbevoegdheid.

Het ZSC vindt de begeleiding van leraren belangrijk. De coördinatoren 'opleiden in de school' (0,5 fte) organiseren intervisiebijeenkomsten, het bezoeken lessen van collega's en het begeleiden van startende leraren. Intervisiebijeenkomsten vinden plaats niet alleen op de school, maar ook in de regio.

Om het aantrekkelijk te maken voor leraren om te gaan werken bij het ZSC worden aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden gecreëerd, zoals roostering en aanstellingsomvang. Er wordt

rekening gehouden met de eisen van de sollicitant. Zo is het bijvoorbeeld zeer lastig om in deze regio een geschikte kandidaat te vinden voor drie uur Duits op drie verschillende dagen. Het aanbieden van de mogelijkheid om blokuren (twee uur achtereen) in te roosteren kunnen dan sollicitanten over de streep halen.

Het ZSC biedt verder een ruimhartige tegemoetkoming in de inventarisatiekosten van beginnende leraren zonder een passende bevoegdheid, namelijk het collegegeld voor een periode van vier jaar (conform de CAO staat hier 500 euro per jaar). Verder wordt scholing van leraren (lerarenbeurs en promotie voucher) gefaciliteerd met geld en/of tijd.

#### *Wervings-, aanname- en HRM-beleid*

De factoren waarop de benoemingscommissies letten zijn onder andere gericht op een goede samenstelling van de sectie, de belangstelling van de kandidaat voor het vak in plaats van het werk als leraar, de mate van vak kennis, en de omgang met leerlingen (classroom management en motiveren van leerlingen). Verder wordt er rekening gehouden met de afstand tot de school. Als een vacature moeilijk te vervullen is, wordt er contact gezocht met de opleidingscoördinatoren van de hogescholen. De recente vacature voor het vak Duits werd bijvoorbeeld op deze manier opgevuld door een excellente student uit een hogeschool. Verder is flexibiliteit van leraren ook van belang, omdat het leraarschap niet alleen gaat om het verzorgen van lessen, maar ook bijvoorbeeld om studentbegeleiding en het organiseren van studiereizen. Hierbij is het van belang dat de leraren hier flexibel aan kunnen werken in tijd en inzet.

De factoren die van belang zijn bij het behouden van goede leraren zijn onder andere een goed loopbaanbeleid, flexibele roostering, rekening houden met de wensen van individuele leraren en mogelijkheid van een vast lokaal voor leraren met een fulltime dienstverband.

Het ZSC gebruikt verschillende beoordeling- en beloningsystemen. Zo wordt er gebruikgemaakt van studenttevredenheidsonderzoeken en wordt er gekeken naar het verschil tussen resultaten van de schoolexamens en het centraal examen als een maat voor de effectiviteit van de leraren. Transparantie en openheid bij de beoordeling- en beloningsystemen is van belang, maar kan in sommige individuele gevallen niet altijd gewenst zijn. Zo kan het bijvoorbeeld bij slecht presterende leraren beter zijn om eerst een individueel gesprek te voeren en de leraar de kans te geven om zichzelf te verbeteren in het komende jaar.

#### *Kenmerken van de cultuur en de werkplek*

Het ZSC biedt op verschillende manieren ondersteuning aan leraren. Zo is er een brede ICT ondersteuning met in ieder lokaal een computer, diverse faciliteiten voor leraren in het Onderwijsleercentrum. Verder worden daar waar mogelijk onderwijstaken uitbesteed aan onderwijsondersteunend personeel om de taken voor leraren te verlichten. Naast de volgens de wet geregelde medezeggenschap van leraren kunnen leraren hun wensen kenbaar maken in de jaarlijkse tevredenheidsonderzoeken.

De cultuur binnen het ZSC met betrekking tot excelleren als leraar kan omschreven worden als in ontwikkeling, richting meer opbrengstgericht werken. Er is nog een redelijke

weerstand onder leraren om studenten aan te spreken op de eigen verantwoordelijkheid voor het leren, maar de leraren zien steeds meer de waarde van deze nieuwe manier van werken.

Jongere leraren lijken meer geneigd tot delen van kennis en ervaringen dan oudere leraren. Ook lijkt de mate waarin ervaringen gedeeld worden te verschillen tussen de secties, clusters en teams. Zo wordt er bijvoorbeeld meer gedeeld binnen de TTO cluster. 'Job-alike' sessies tussen vakleraren binnen school, regio of nationaal zouden een mogelijkheid zijn om te leren van kennis en ervaringen van collega's. Leraren lijken niet snel geneigd tot het vinden van mogelijke netwerken die het leren en excelleren als leraar kunnen bevorderen. Over het algemeen vinden goede leraren het belangrijk dat hun inspanningen op waarde geschat worden en gewaardeerd worden.

#### *Carrièremogelijkheden van leraren binnen de organisatie*

De carrièremogelijkheden voor leraren zijn beperkt in het onderwijs. Leraren doorlopen de functieschalen (LB, LC, LD), maar binnen de school zijn er slechts een beperkt aantal formatieplaatsen, waardoor het niet altijd mogelijk is om leraren hoger in te schalen bijvoorbeeld na goed functioneren. Verder kunnen leraren solliciteren op vacante posities in het middenkader of als afdelingsleider, maar niet alle leraren ambiëren dergelijke posities. Het ZSC faciliteert leraren ook in meer vakinhoudelijke professionele ontwikkeling, zoals werkzaamheden voor CITO, examenontwikkeling, platform bètatechniek, methode ontwikkeling. De tweetalig onderwijs afdeling, en ook het nieuw curriculum in het vmbo (kleine groepen en leergebieden) geven leraren ook de mogelijkheden om zich hierop te ontwikkelen.

#### *Mogelijkheden voor leraarprofessionalisering*

Formeel hebben leraren de mogelijkheid om 10 procent van de normjaartaak (160 uur bij 1 fte) in te zetten bij professionaliseringsactiviteiten, maar in de realiteit is dat vaak minder, ongeveer tussen de 20 en 40 uur. De activiteiten die leraren in het ZSC ontplooiën als professionalisering zijn onder andere het volgen van cursussen, het bijwonen van congressen, activiteiten binnen netwerken (ook social media) en additionele activiteiten zoals examineren voor TTO scholen. Het ZSC biedt zelf ook cursussen aan waaronder cursussen gericht op Passend onderwijs, Opbrengstgericht werken (samen met CPS/ KPC) en Activerende didactiek voor VMBO (samen met CPS).

### **3.2.2 Gymnasium Felisenum, Velsen**

#### *Gymnasiaal onderwijs in ruime arbeidsmarkt*

Het Felisenum is een openbaar categoriaal gymnasium gevestigd in Velsen Zuid, Noord-Holland. Naast de gemeente Velsen trekt de school leerlingen uit de regio (Beverwijk en Heemskerk ten noorden van het Noordzeekanaal; Spaarndam, Haarlem-Noord en Bloemendaal in het zuiden). De school telt in het schooljaar 2012-2013, 650 leerlingen en heeft 42,2 fte aan onderwijzend

personeel (ca. 55 leraren). Het Felisenum wil de instroom stabiliseren rond maximaal 125-130 leerlingen per jaar. Het schoolgebouw voldoet niet meer en wordt in 2012 uitgebreid met klaslokalen, speciale lokalen en een auditorium. Voor de komende jaren wordt een daling voorzien in het leerlingenaantal tot ca. 600, vanwege de demografische ontwikkeling in de regio.

Het Felisenum maakt met vijf andere gymnasia deel uit van de Onderwijsstichting Zelfstandige Gymnasia (OSZG) en is aangesloten bij de Stichting Het Zelfstandig Gymnasium, de overkoepelende samenwerkingsorganisatie van alle zelfstandige gymnasia in Nederland. De schoolleiding is in handen van de rector, de conrector onderwijs en de conrector organisatie.

De school is zeer actief in de samenwerking met het vervolgonderwijs, in het bijzonder de Amsterdamse universiteiten (UvA en VU). Het Felisenum geeft extra aandacht aan het bètaonderwijs, is in 2009 Universumschool geworden en is lid van de netwerken Bèta-partners en Jet-Net. Ook heeft de school banden met het bedrijfsleven in de regio.

Het Felisenum werkt samen met overige onderwijsinstellingen in de regio en maakt deel uit van het Samenwerkingsverband Voortgezet Onderwijs (SW-VO) Zuid-Kennemerland en van het netwerk Passend Onderwijs Zuid-Kennemerland, waarin VO- en PO-scholen participeren. In het project Techno Challenge (geïnitieerd door bètaleraren van de school) hebben leerlingen samen met vmbo-leerlingen uit het Technisch College Velsen samengewerkt.

Er zijn nu geen structurele contacten met de universitaire lerarenopleidingen aan UvA en VU, maar ieder jaar lopen gemiddeld twee studenten van deze lerarenopleidingen stage. Daarnaast werken PALs (Persoonlijke Assistenten van de Leraar) op school, om met name bètaleraren te ondersteunen. De school heeft positieve ervaringen met zowel lio's als PALs, is van plan om de contacten met de lerarenopleidingen te intensiveren en wil de mogelijkheden verkennen om opleidingsschool te worden.

#### *Wervings-, aanname- en HRM-beleid*

Het personeelsbeleid van het Gymnasium Felisenum vindt plaats binnen de kaders van het personeelsbeleid van de OSZG. Leraren hebben bij eventuele boventaligheid voorrang bij vacatures elders binnen de OSZG. In de laatste jaren is niet van deze mogelijkheid gebruik gemaakt, omdat alle gymnasia binnen de OSZG aan het groeien waren. Voor structurele vacatures wordt altijd extern geworven. Vacatures worden geplaatst op VKbanen en Meesterbaan, maar voor vervangingsbanen wordt vaak ook in eigen netwerk gezocht. De schoolleiders van de OSZG-scholen helpen elkaar bij het vinden van geschikte kandidaten. De school heeft geen grote problemen om geschikt personeel te vinden, er is nauwelijks sprake geweest van vacatures die lang open bleven in de afgelopen vijf jaar. Soms is het moeilijk om de gewenste kwaliteit te vinden bij vakken met een lerarentekort (zoals Duits, Wiskunde of Klassieke Talen), maar dit jaar waren er bijvoorbeeld drie geschikte kandidaten voor een functie in een van deze vakken. De school is aantrekkelijk omdat het kleinschalig is, omdat de leerlingen gemotiveerd zijn, graag uitgedaagd willen worden en op hoog niveau kunnen presteren: leraren kunnen meer bereiken. Verder is

OSZG-beleid om het aantal lessen binnen een volledige baan te maximaliseren op 25 en het aantal leerlingen per klas op 28 in de onderbouw en 29 in de bovenbouw.

Bij aanname is de academische achtergrond (master- of doctoraalopleiding) van belang. Bij voorkeur dienen de kandidaten afgestudeerd te zijn in het vak. Daarnaast wordt gelet op persoonlijke kenmerken: bereidheid om initiatieven te nemen, enthousiasme voor het vak en gedrevenheid worden op prijs gesteld. Verder is het belangrijk dat de leraar binnen de sectie en de cultuur van de school past. Een lesbevoegdheid is niet van doorslaggevend belang, wel worden met onbevoegde leraren afspraken gemaakt rond het binnen twee jaar behalen van de bevoegdheid. Afhankelijk van de samenstelling van de sectie wordt soms eerder gekozen voor een jonge leraar met minder ervaring: de school streeft naar een evenwichtige leeftijdsopbouw bij het personeel.

Beginnende leraren zijn (in hun eerste lesjaar) volledig vrijgesteld van niet-lesgebonden taken (C- en O-taken) en krijgen deze uren om te besteden aan hun lesgebonden taken (A-taken). Nieuwe leraren die elders al onderwijservaring hebben opgedaan, krijgen tijd om zich in te werken. Dit is vastgesteld op 40 uur bij een aanstelling tot 0,6 fte en 50 uur daarboven. Alle nieuwe leraren, ongeacht de ervaring, krijgen in het eerste jaar begeleiding door een collega uit de sectie en een collega (tutor) uit een andere sectie. De tutor heeft regelmatig contact met de nieuwe leraar en woont ook lessen bij. Natuurlijk is de begeleiding anders bij ervaren leraren: die krijgen vooral ondersteuning bij het aanpassen aan de schoolcultuur. De school vindt het belangrijk om beginnende leraren te faciliteren, door ze meer ruimte te geven voor lesvoorbereiding.

Verzoeken omtrent roostering worden altijd zoveel mogelijk gehonoreerd. Roostering wordt niet gebruikt als een 'beloningsinstrument', dit zou op onbegrip stuiten bij de collega's. Wel krijgen leraren die vaak bereid zijn zich in te spannen voor de school vaker een positieve reactie op hun verzoeken (in het algemeen, niet alleen wat roostering betreft). Rond roostering zijn er vaste regels: bijvoorbeeld voor aanstellingen tot 10 uur worden de lessen maximaal over twee dagen verdeeld. Leraren beschikken over een vast lokaal en de situatie zal na de uitbreiding nog beter worden. De PALs spelen een rol in het verlichten van lerarentaken bij de BINAS-leraren.

Jaarlijks wordt met iedere leraar een gesprek van een uur gehouden, in het kader van het vaststellen van de formatie. Voor het jaargesprek wordt een protocol gebruikt, er wordt een verslag gemaakt en hieraan wordt het scholings- en ontwikkelingsplan, zoals dat is overeengekomen tussen leraar en rector, toegevoegd. Iedere 3-4 jaar vindt een formele beoordeling plaats (met mogelijke arbeidsrechtelijke consequenties). Voor seniorleraren vinden beoordelingen minder vaak plaats. De rector baseert zijn oordeel onder andere op de resultaten uit leerlingevaluaties, eigen lesobservaties (minimaal twee lesbezoeken van één uur) en de schoolresultaten (ook examenresultaten) van leerlingen. Iedere leraar wordt voorafgaand aan het beoordelingsgesprek door twee klassen geëvalueerd; de klassen worden in overleg met de leraar gekozen, meestal zowel onder- als bovenbouw. De meeste beoordelingen worden door de rector zelf gedaan.

### *Kenmerken van de cultuur en de werkplek*

De school wil excellentie stimuleren bij leerlingen en ook bij het personeel. Leraren die iets willen ondernemen, die plannen en initiatieven hebben voor verbetering of vernieuwing van het meer contacten met de universitaire onderwijs worden met extra uren of financiering ondersteund door de schoolleiding. De bètavakken zijn tot nu toe 'kartrekkers' in innovatie en excellentiebeleid geweest; ze hebben ook wereld, mede vanwege het Platform Bèta Techniek. Er zitten ook relatief meer jonge leraren bij. Maar ook bij andere secties zijn er initiatieven. Dit jaar krijgen de leraren van de sectie Klassieke talen bijvoorbeeld extra tijd voor lesvoorbereiding omdat ze een nieuwe methode voor Latijn gaan invoeren. De leraar Frans is vorig jaar begonnen met de innoverende AIM-didactiek.

### *Carrièremogelijkheden van leraren binnen de organisatie*

Voor bevordering is niet zo zeer anciënniteit van belang, maar eerder de kwaliteit van de leraren en de rol en de taken die ze op school vervullen. Ook jonge leraren kunnen betrekkelijk snel in LD komen, als ze goed functioneren.

### *Mogelijkheden voor leraarprofessionalisering*

De school faciliteert leraren die zich willen professionaliseren zowel in geld als in tijd. Er wordt onder andere gebruik gemaakt van lerarenbeurzen om opleidingen te financieren. De kosten voor deelname aan conferenties en nascholingsdagen worden in de regel altijd door de school vergoed. Twee keer per jaar wordt een inventarisatiedag op school georganiseerd. Dit jaar experimenteert de school met een nieuwe manier om de professionaliseringstijd (10% van de aanstellingsomvang) te besteden: de helft van de tijd is bedoeld voor het bijhouden van het vak via zelfinventarisatie, voor de overige helft moeten leraren een plan opstellen en bespreken met de rector tijdens het jaargesprek. Leraren die geen plan indienen worden 'gestraft': ze krijgen niet 10%, maar 5% van de aanstellingsomvang voor professionalisering. In de overige uren geven ze meer lessen of voeren ze andere taken uit. De schoolleiding hoopt op deze manier dat leraren zich meer verantwoordelijk voelen voor de eigen professionalisering; daarnaast wordt het transparanter wat iedere leraar doet. Bijkomend voordeel is dat uren efficiënter worden besteed.

## **3.2.3 Openbaar Lyceum Zeist, Zeist**

### *Positief stimuleren van professionals*

Het Openbaar Lyceum Zeist (OLZ) maakt onderdeel uit van de Openbare Scholengroep Schoonoord waaronder ook het 'Openbaar VMBO/MAVO Zeist' en 'Schoonoord Doorn' behoren. Het OLZ is een school voor Havo-kansklas, Havo, Vwo en Gymnasium in de regio Utrecht. Het is een relatief kleine school, met 670 leerlingen en 60 leraren. Het schoolbestuur bestaat uit een algemeen directeur en het college van bestuur. De managementstructuur bestaat uit een rector, conrector en de manager 'organisatie en leerling-zaken'.



Het OLZ is opleidingsschool bij IVLOS (UU) en Centrum Archimedes (HU). Jaarlijks vinden er systematische schoolevaluaties plaats. Er worden enquêtes afgenomen bij leraren, ouders en leerlingen (derde klassen). Deze enquêtes worden verzorgd door Vensters voor Verantwoording.

In de onderbouw wordt het profiel Sport en Expressie aangeboden en in de bovenbouw is het mogelijk om Sport en Kunst als examenvak kiezen. Het vak Chinese taal en cultuur maakt ook deel uit van het aanbod. Met ingang van het schooljaar 2012-2013 komt daar vanaf klas 1 het Gymnasium bij, welke bedoeld is voor leerlingen die wel van een extra intellectuele uitdaging houden en opgeleid willen worden tot Jonge Onderzoeker. Voor vwo leerlingen met goede resultaten in de natuurstroom bestaat de mogelijkheid om vanaf het vijfde jaar de vakken wiskunde B, natuurkunde, scheikunde, nlt en biologie te volgen aan de Universiteit Utrecht via het Junior College Utrecht.

Voor het werven van goede leraren richt het OLZ zich naast de gebruikelijke kanalen op het onderhouden van contacten met centra voor opleiding, nascholing en professionalisering in het voortgezet onderwijs zoals het IVLOS van de Universiteit Utrecht (UU) en het centrum Archimedes van de Hogeschool Utrecht (HU). Het OLZ biedt deze lerarenopleidingen bijvoorbeeld stageplaatsen aan en onderhoudt op deze manier contact met hun studenten.

De mogelijkheden voor het aannemen van goede leraren verschillen nogal per vak. Bij het ene vak zijn er meer sollicitanten en is er dus ook meer te kiezen dan bij ander vakken. Bij een vacature voor 'leraar geschiedenis' reageren vaak zo'n 40 sollicitanten, bij een vacature 'leraar Duits' is de school al blij met drie á vier reacties.

Om goede leraren te behouden probeert het OLZ een schoolklimaat te creëren waarin leraren zich prettig voelen en het naar hun zin hebben. Zo is er bijvoorbeeld een speciaal begeleidingsprogramma voor beginnende leraren en biedt de school diverse faciliteiten aan omtrent leraarprofessionalisering zoals intervisiebijeenkomsten, inventarisatiedagen, cursussen en ondersteuning bij het aanvragen van een lerarenbeurs. Goed functionerende leraren worden ondersteund bij het aanvragen van een lerarenbeurs en krijgen zo de kans om zich verder te ontwikkelen. Leraren die bijzondere prestaties leveren en/of zich inzetten voor de school ontvangen hier een passende beloning voor in de vorm van een boekenbon, activiteit of geldbedrag. Tevens stuurt de schoolleiding actief aan op het geven van een blijk van waardering naar de leraren.

#### *Wervings-, Aanname- en HRM-beleid*

De factoren die van belang zijn bij het werven van een leraar hangen af van de taken die hij/zij dient te vervullen. In principe worden leraren geworven voor een bepaald vak, tenzij er iemand nodig is voor een specifieke taak die niet door iemand binnen het huidige team kan worden vervuld.

De eerste selectie vindt plaats op basis van brief en CV. Vervolgens worden sollicitatiegesprekken gevoerd waarbij iets verder wordt gegaan dan alleen de kennis en vaardigheden voor het vak. Naast het feit dat leraren dienen te beschikken over adequate vakkennis en vakdidactische en pedagogische vaardigheden vindt het OLZ het belangrijk dat de

leraren zich deel voelen van de organisatie en zich hier sterk voor willen maken. Het OLZ zoekt daarom tijdens sollicitatiegesprekken specifiek naar leraren die meer kunnen en willen dan alleen lesgeven en breder inzetbaar zijn. De school verwacht bijvoorbeeld dat een leraar bereid is om mentor te willen zijn. Daarnaast vindt de school het prettig als leraren bereid zijn om (uit zichzelf) een helpende hand te bieden, bijvoorbeeld bij schoolkampen, excursies en het organiseren van talentenjachten.

Het OLZ gebruikt diverse beoordeling- en beloningssystemen. Het beoordelingsysteem bestaat naast de jaarlijkse functioneringsgesprekken uit lesbezoeken en tevredenheidsquêtes onder leerlingen (afgenomen bij twee klassen). Om goede leraren te belonen wordt er naast het toepassen van de functiemix (functieschalen LB, LC en LD) gebruik gemaakt van passende beloningen zoals boekenbonnen, diner, activiteit en/of geldbedrag. Leraren die iets bijzonders gedaan hebben buiten hun reguliere takenpakket krijgen aan het einde van het jaar vaak een boekenbon ter waarde van 50 euro. Afhankelijk van de bijzondere prestatie wordt soms ook een passende financiële bonus toegekend van bijvoorbeeld 250 of 500 euro. Minstens zo belangrijk als het verstrekken van een financiële bonus vindt de schoolleiding het geven van een blijk van waardering. Hier is de schoolleiding actief mee bezig en stuurt hier bewust op aan. Leraren die meegaan als begeleider met het kennismakingskamp op Ameland ontvangen bijvoorbeeld bij terugkomst op school een fles wijn en een kaartje met de tekst 'bedankt voor je inzet' in hun postvak als blijk van waardering.

De andere kant het beloningssysteem is dat de rector ook zeer fel en kritisch kan zijn op leraren die de kantjes er vanaf lopen en/of het erbij laten zitten.

#### *Kenmerken van de cultuur en de werkplek*

Er wordt op het OLZ op diverse manieren ondersteuning geboden aan leraren. Zo is er speciaal iemand aangesteld om nieuwe en beginnende leraren bij binnenkomst te begeleiden. Daarnaast is er een groep 'didactisch afkijken', waarin leraren lesopnames maken, bij elkaar lessen bezoeken, lastige situaties bespreken en ervaringen uitwisselen.

Op het OLZ is een medezeggenschapsraad met een lerarengleding. Daarnaast kunnen leraren hun opmerkingen en suggesties kwijt bij de sectievoorzitters, clustercoördinatoren en jaarlaagcoördinatoren. Het management vraagt haar coördinatoren regelmatig om advies en hecht grote waarde aan hun adviezen en opmerkingen. Het management geeft soms ook opdrachten mee aan de coördinatoren om bepaalde ideeën te bespreken binnen hun cluster of jaarlaag.

Er ontstaat op het OLZ steeds meer een cultuur die toelaat en accepteert dat mensen binnen de organisatie worden beloond om hun bijzondere prestaties of inzet. Soms bekruipt het gevoel dat het er allemaal iets te dicht bovenop ligt. De algemeen directeur wil per se dat er elk jaar 'pluimen' uitgereikt worden waardoor de indruk ontstaat dat er wordt 'gezocht' naar bijzondere prestaties en inzet. Zo is bijvoorbeeld de sportsectie getraakteerd op een cursus parachutespringen omdat zij zich bijzonder hebben ingezet omtrent de organisatie van de nieuwbouw. Keerzijde hiervan is dat er op deze manier mensen worden overgeslagen terwijl deze zich wel hebben

ingezet. Voorbeelden hiervan zijn beginnende leraren die succesvol hun hoofd boven water weten te houden en leraren die ‘gewoon’ hun lessen blijven draaien ondanks moeilijke persoonlijke situaties thuis. Desondanks gaat het management door met het belonen omdat men graag ziet dat leraren zich extra inzetten en men leraren hier ook graag in wil erkennen en belonen.

#### *Carrièremogelijkheden van leraren binnen de organisatie*

De carrièremogelijkheden van leraren beperken zich tot het doorstromen binnen drie functieschalen (Leraar B, C en D), de zogenaamde functiemix. De functiemix heeft als doel mensen te stimuleren om te excelleren en is een middel om een passende beloning te realiseren. Men moet een excellente LB leraar zijn om een LC leraar te worden, en een excellente LC voor LD.

Met de functiemix is het de bedoeling dat elke eerstegraadsleraar en iedereen die in de bovenbouw havo/vwo lesgeeft terecht komt in een LD-functie. Het is financieel niet haalbaar voor de school om elke leraar die aan bovenstaande criteria voldoet direct in een LD-functie te plaatsen, daarom gebeurt dit geleidelijk. De clustercoördinator is een voorbeeld van zo’n LD-functie, dit zijn over het algemeen eerstegraads leraren die een cluster aansturen. Er zijn vier clusters binnen de school: alfa, bèta, gamma en sport & expressie. Binnen een cluster zitten diverse secties met elk een eigen sectievoorzitter.

#### *Mogelijkheden voor leraarprofessionalisering*

Leraren dienen allemaal een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) te hebben, welke aan het einde van het jaar wordt geëvalueerd. Vervolgens maken de leraren een nieuw POP. De school biedt diverse faciliteiten aan omtrent de professionalisering zoals inventarisatiedagen, cursussen en ondersteuning bij het aanvragen van een lerarenbeurs. Goed functionerende leraren worden ondersteund bij het aanvragen van een lerarenbeurs en krijgen zo de kans om zich verder te ontwikkelen. Leraren vragen vaak of zij cursussen en inventarisatiedagen mogen volgen omtrent het maken van goede en valide toetsen.

De zware werkdruk in het onderwijs leidt er toe dat leraren zich wel graag willen professionaliseren, maar er in de praktijk nauwelijks aan toe komen. Leraren die bijvoorbeeld een lerarenbeurs ontvangen en een inventarisatie volgen voor een eerstegraadsbevoegdheid hebben het behoorlijk zwaar. Naast het geven van hun reguliere lessen moeten de leraren ook nog studeren, colleges volgen en diverse opdrachten maken.

### 3.3 Casusbeschrijvingen scholen in middelbaar beroepsonderwijs

#### 3.3.1 SintLucas, Boxtel

##### *Nummer 1 school met goede naam*

Het SintLucas is een grote VMBO/ MBO school in de regio. In 2009 zijn het SintLucas in Boxtel en de Eindhovense school samengegaan tot één school: het SintLucas. Bij het SintLucas werken (over twee locaties in Boxtel en Eindhoven) ongeveer 3200 studenten en leerlingen dagelijks aan de vorming en ontwikkeling van hun vakmanschap. Hierbij kunnen ze rekenen op de begeleiding van ongeveer 320 (gast)leraren, (gast)instructeurs en overige medewerkers. De kernwaarden die ze delen: eigenzinnig, trots, professioneel, ondernemend en gedreven. Het schoolbestuur bestaat uit een algemeen directeur en het college van bestuur. Het SintLucas heeft een relatie met de lerarenopleiding van Fontys Hogescholen en biedt onder andere leraarstages aan. SintLucas is een platte organisatie bestaande uit drie lagen: Leraar – Schoolleider – College van Bestuur.

Op de locatie in Boxtel werken ongeveer 1400 leerlingen en 80 leraren (circa 75 fte). Het SintLucas is de laatste drie jaar gekozen tot nummer 1 school wat betreft leerling-tevredenheid over de instelling (waardering 8) en opleiding (waardering 7,8). Binnen MBO-land is SintLucas qua branding één van de grote namen.

Door de goede naam hoeft de school de laatste jaren nauwelijks actief leraren te werven. Leraren uit de regio willen graag op het SintLucas komen werken. Indien er vacatures zijn dan verspreidt de school deze via haar website, digitale platforms en haar netwerk. De slogan van de school is 'creatieve ondernemers', er wordt dus ook voor gezorgd dat de vacatureadvertentie er creatief gezien uitspringt. Bij de brievenselectie wordt vervolgens geselecteerd op creativiteit en de overige kernwaarden: eigenzinnig, trots, professioneel, ondernemend en gedreven.

Het netwerk wordt veel gebruikt voor talentscouting. Dit netwerk bestaat onder andere uit contacten met andere scholen, schoolleiders, het bedrijfsleven, diverse flex-werkers en P&O-functionarissen. Als via het netwerk bekend wordt dat ergens (op een andere school) een goede leraar werkt, dan wordt deze leraar de kans geboden om bij het SintLucas te komen werken. Daarnaast heeft de school veel flex-werkers en zzp-ers in dienst, waardoor er een constante stroom is van nieuwe medewerkers met frisse blikken. Bij goed functioneren van zo'n flex-werker wordt een vaste aanstelling aangeboden.

Het SintLucas is secuur in het aannemen van mensen. Schoolleiders en P&O voeren de eerste gesprekken en soms volgt er ook nog een tweede gesprek met een groep leraren. Tijdens sollicitatiegesprekken worden de kandidaten de volgende vragen gesteld: (1) waarom wil je bij het SintLucas werken?, (2) welke belofte in gedrag maak je waar?, (3) wat verwacht je van ons? Een gekozen kandidaat wordt altijd eerst nog voorgedragen aan het college van bestuur omdat (1) het college kennis wil maken met de toekomstige collega, en (2) de mogelijkheid wil hebben om de kandidaat af te wijzen omdat hij/zij volgens het college niet in de organisatie past. Kandidaten krijgen, eenmaal aangenomen, altijd eerst een tijdelijk contract.

Om goede leraren te behouden voert het SintLucas een actief professionaliseringbeleid. Zo heeft het SintLucas bijvoorbeeld een eigen Professioneel Statuut welke de rechten en plichten bevat van de werknemers. Daarnaast worden er in het kader van de leraarprofessionalisering diverse activiteiten ondernomen, waaronder:

- Profcafés: in een wat informele setting luisteren naar de ervaring/verhalen van professionals uit het bedrijfsleven, onderwijs en aanverwante gebieden.
- Profscan: een vragenlijst afgenomen onder medewerkers/leraren met als doel inzicht te krijgen in de opleidingsniveaus wat betreft vakgebied, vakdidactisch en pedagogisch handelen, ICT-gebruik, leerklimaat per team en het zelfbeeld van de leraar.
- Meerjaren scholingsactiviteiten: op basis van de resultaten uit de Profscan heeft elke leraar een meerjaren scholingsvoorstel ingediend. Deze voorstellen zijn per team besproken en vertaald naar scholingsbehoeften en acties om het leerklimaat binnen het team te versterken.

Verder heeft het College van Bestuur (CvB) een aantal extra kaders vastgesteld ten aanzien van de professionalisering. Zo moet van elk onderwijsteam tenminste één leraar een Masteropleiding volgen, één leraar op bedrijfstage zijn voor minimaal 16 uur, en één leraar op bedrijfstage zijn voor minimaal 40 uur. Tevens moeten alle leraren in 2013 hun bekwaamheidsdossier hebben bijgewerkt.

#### *Wervings-, aanname- en HRM-beleid*

Naast goede vak kennis, pedagogische en vakdidactische vaardigheden zijn er volgens het SintLucas een aantal factoren onderscheidend voor een goede leraar, dit zijn: passie, gedrevenheid, trots, eigenzinnigheid, en ondernemerschap. Het onderwijs dient volgens het SintLucas gericht te zijn op de driepoot: creatief, technisch en ondernemerschap. Ondernemerschap bij een leraar betekent dat hij/zij proactief en assertief is en buiten de geëffende paden durft te lopen: “Een goede leraar weet de student te raken!”.

Er wordt op het SintLucas op twee verschillende manier onderscheid gemaakt tussen goede en minder goede leraren. Ten eerste is er het formele onderscheid in functieschalen (de LB en LC functies) en in de toekomst komt hier ook nog een LD functie bij. In plaats van verticale promotie (van leraar naar manager/bestuurder) is er dan ook meer horizontale promotie mogelijk.

Ten tweede is er het informele onderscheid. Jaarlijks vindt er een functioneringsgesprek plaats tussen de leraren en de manager. Het mag bij het functioneringsgesprek geen verrassing zijn hoe de manager denkt over het functioneren van de leraar. Leraren worden geacht zich bewust te zijn van hun eigen functioneren, bijvoorbeeld door kritische zelfreflectie of door terugkoppeling van de manager. Daarnaast vindt er om de drie jaar een 360 graden feedback plaats (gemeten op een vijfpuntsschaal). Deze 360 graden feedback was aanvankelijk bedoeld voor de ontwikkeling van de leraren, maar levert tevens een goede input voor het jaarlijkse functioneringsgesprek. Op diverse niveaus wordt informatie verzameld over de betreffende leraar, zoals management,

collega's en leerlingen. Leraren die een 4 of hoger scoren zijn excellente en/of goede leraren. Een score van 2,5 is net voldoende, lager dan 2,5 is onvoldoende en onacceptabel. Scoort een leraar bij de 360 graden feedback voor de tweede maal achter elkaar vier punten of hoger, dan kan er een periodiek versneld worden en gaat de leraar sneller door zijn/haar salarisschaal heen.

Naast de reguliere wegen om te groeien, zoals het stijgen van een trede binnen de salarisschaal van functieprofiel (LB of LC), kan een leraar in een schooljaar een bijzondere prestatie geleverd hebben en daarvoor worden beloond. Bijvoorbeeld een leraar die afgelopen jaar een moeilijke thuissituatie heeft gehad en toch gewoon zijn werk heeft gedaan, of een leraar die probeert om met de school een vermelding te krijgen in het Guinness Book of Records. Deze laatste heeft een juryrapport ontvangen en een kleine financiële beloning van 400 euro.

Een financiële beloning is fijn en een blijk van waardering voor een leraar, maar hier zit niet de prikkel in om goed te blijven presteren. Een (dagelijks) compliment en/of schouderklop is veel belangrijker.

#### *Kenmerken van de cultuur en de werkplek*

Het ligt niet in de Nederlandse cultuur om een medewerker van de maand aan te wijzen. Vaak ligt in Nederland het accent op wat er niet goed gaat in plaats van wat er goed gaat en wie het goed doet. Het SintLucas probeert deze cultuur te doorbreken door goede en excellente leraren te erkennen en te belonen.

De leraren hebben op twee manieren inspraak op school, de formele en de informele manier. De formele manier is door plaats te nemen in de ondernemingsraad, de informele manier is via ronde tafel gesprekken. Binnen de organisatie worden regelmatig ronde tafel gesprekken gehouden waarin hij een kleine groep leraren uitnodigt om over een bepaald thema van gedachten te wisselen. Zo'n thema is bijvoorbeeld 'leraarprofessionalisering', waarbij er aan de leraren de volgende vragen worden gesteld: Wat versta je onder een professional? Hoe bevorder je dat? Wat betekent dat? Wat zijn stimulerende en belemmerende factoren? Welke tips heb je voor het CvB? Als je één dag op de stoel van het CvB mocht zitten, wat zou je dan aanpakken? De uitkomsten van deze ronde tafel gesprekken leiden tot een gesprek met de schoolleiders en een uiteindelijk actieplan. Op deze manier hebben leraren maximale invloed binnen het speelveld dat door het CvB is bepaald. De manager bepaalt hoofdzakelijk het 'wat', maar de leraren/professionals hebben maximaal inspraak in het 'hoe'.

Op het SintLucas werken ook gewoon mensen, dus ook op het SintLucas worden soms fouten gemaakt en gaan er soms dingen mis. Op het SintLucas is een cultuur waarin zowel medewerkers als leerlingen beloven trots te zijn op het SintLucas en actief uit te dragen dat *zij* het SintLucas zijn! De schoolleiding vraagt van haar medewerkers en leerlingen om bij fouten niet meteen de vuile was buiten hangen, bijvoorbeeld via Twitter, maar de school eerst de mogelijkheid te geven om haar fouten recht te zetten.

Leraren binnen het SintLucas zouden nog iets meer kennis en ervaringen met elkaar moeten delen dan nu het geval is. Er vinden hier en daar wel wat lesbezoeken plaats, maar nog

niet genoeg. Vooral wat betreft ICT-gebruik in de klas zouden de leraren nog een hoop van elkaar kunnen leren, sommige geloven er niet in, anderen zijn hier heel ver en succesvol mee.

#### *Carrière mogelijkheden van leraren binnen de organisatie*

Goede of excellente leraren kunnen doorgroeien binnen het functieprofiel, bijvoorbeeld van LB naar LC. Wanneer een excellente leraar doorgroeit naar een LC-functie dan krijgt hij/zij een coördinerende taak, bijvoorbeeld als opleidingscoördinator/ leeromgevingscoördinator. Zo'n coördinator heeft één dag in de week beschikbaar om een team van vijf à zes leraren aan te sturen, welke op hun beurt ongeveer 128 studenten bedienen. Er zijn slechts drie of vier LD-functies beschikbaar welke zijn weggelegd voor leraren die bijzonder onderwijskundig en/of goede onderwijsontwikkelaars zijn.

#### *Mogelijkheden voor leraarprofessionalisering*

Er wordt op het SintLucas op diverse manieren ondersteuning geboden aan leraren. Conform de CAO hebben leraren de mogelijkheid om 169 uur scholing te volgen bij 1 fte aanstelling, waarvan zij 40 uur zelf mogen invullen. Het SintLucas wil graag dat leraren verantwoording afleggen voor die 40 uur.

Het SintLucas reserveert tijd en geld voor de professionalisering van de leraren. De school biedt scholing en begeleiding aan en nodigt regelmatig gastsprekers (professionals) uit die in een wat informele setting hun ervaring/verhalen delen uit het bedrijfsleven, onderwijs en aanverwante gebieden (zie Profcafés). Het CvB is verbaasd dat sommige leraren aangeven (in de Profscan) qua pedagogiek en didactiek niets meer te hoeven leren, terwijl zij hier de laatste 20 jaar geen scholing meer in hebben ontvangen. Volgens het CvB zou een professionele leraar zelf de verantwoording moeten kunnen nemen voor zijn/haar professionele ontwikkeling op alle gebieden. Leraren moeten in hun POP aangeven waar zij behoefte aan hebben. Wanneer een behoefte is aan een kostbare cursus, dan kan de leraar hier tegen bepaalde voorwaarden gebruik van maken. Een voorwaarde kan bijvoorbeeld zijn dat de leraar na afronding van de cursus minimaal twee jaar in dienst blijft.

### **3.3.2 ROC Leiden, Leiden**

#### *Op zoek naar professionals met werkervaring*

De studenten van ROC Leiden komen uit de regio. Op dit moment telt het ROC Leiden 8497 studenten en werken er 411 leraren in het mbo, waarvan 40% in de beroepsbegeleidende leerwegen en 60% in de beroepsopleidende leerwegen. Het ROC Leiden kent momenteel zes locaties en biedt naast de mbo opleidingen ook Voortgezet Algemeen Volwassenen Onderwijs (VAVO) aan in vmbo-tl, havo en vwo. Het ROC Leiden kent een tweehoofdig College van Bestuur.

Binnen het ROC Leiden zijn de afgelopen twee jaren ongeveer 16 leraren per jaar geworven. Voor iedere vacante functie wordt eerst een passend functieprofiel neergezet. De vacatures worden via de reguliere bronnen aangeboden, maar mond-op-mond reclame is hierbij

ook erg belangrijk. Soms, als daar de mogelijkheid voor is, worden ook via sociale media vacatures bekend gemaakt. Bij het werven van leraren is verder het imago van de onderwijssoort en de instelling van belang. De aantrekkelijkheid van het werken als leraar bij het ROC Leiden speelt ook een rol bij het werven van leraren. Deze aantrekkelijkheid is niet alleen de salariëring, maar ook de aangeboden professionele ruimte en de doorgroeimogelijkheden naar LD functies. Hierdoor is het bijvoorbeeld ook voor excellente leraren bij het ROC Leiden interessant om inhoudelijk door te groeien naar een hogere schaal.

Vanouds richt het mbo zich op leraren die zowel affiniteit hebben met de leerlingdoelgroep, maar ook met het beroep. Veel leraren in het mbo hebben een stevige achtergrond in het beroep, of werken nog steeds naast hun leraarbaan als professional in het werkveld. Excellente leraren in het mbo worden gekenmerkt door hun grote vakbekwaamheid, de mate waarin men het didactisch handelen en de begeleiding weet af te stemmen op de studenten en de sterke affiniteit met het beroep. Veel zij-instromers zullen daarom bij de start niet altijd bekwaam zijn in de pedagogisch-didactische vaardigheden. Het ROC Leiden legt deze zij-instromers de verplichting op hun pedagogisch-didactische bevoegdheid te halen en biedt hierbij de mogelijkheid om dit in afzienbare tijd af te ronden.

Omdat niet alle vakbekwaamheden binnen de organisatie ten alle tijden nodig zijn is het noodzakelijk om flexibeler om te gaan met lerarenvacatures. Door het creëren van een flex-schil van professionals die ingehuurd kunnen worden wanneer dat noodzakelijk is. Zo kan bijvoorbeeld een chef-kok ingehuurd worden voor een bepaalde periode waarin dit nodig is zonder direct een vast contract aan te bieden. Dit heeft voor beide partijen voordelen, zoals voor de chef-kok een relatief vast inkomen voor een bepaalde periode en de mogelijkheid van het scouten van jong talent voor het eigen bedrijf, en voor het ROC een leraar met een hoge mate van affiniteit met het werkveld. De sector zelf is in hoge mate een toeleverende partij van onderwijsgevend personeel.

De mobiliteit in het onderwijs is niet groot en grotendeels eenrichtingsverkeer, namelijk van middelbaar onderwijs naar mbo, en van mbo naar hbo. De omgekeerde richting komt weinig voor: leraren die op het hbo werken kiezen er bijna nooit voor om bij het wisselen van baan te kiezen voor het mbo. Het natuurlijk verloop geeft momenteel niet direct een vervangingsvraag. De uitstroom op leeftijd en de verkorting van enkele opleidingen in 2012 houden elkaar in evenwicht wat betreft het personeelsbestand. Maar over het algemeen is het binnen het ROC lastig om jonge leraren aan de organisatie te binden. Dit is onder andere een gevolg van de eis van ROC Leiden zelf dat een beginnend docent reeds over werkervaring beschikt, dat bij krimp van opleidingen de (vaak jonge) docenten met een tijdelijk contract het eerst worden opgezegd en de concurrentiekracht binnen het onderwijs. Die concurrentiekracht zit niet alleen in salariëring, maar ook in goede arbeidsomstandigheden en collegialiteit. Binnen het ROC Leiden is er bijvoorbeeld een inductie- en mentorprogramma voor startende leraren. Momenteel worden dergelijke initiatieven door leraren nog gepercipieerd als extra last in plaats een mogelijkheid tot het bieden van kansen. In maart 2012 is ROC Leiden gestart met peer-docenten. Vanaf komend



studiejaar worden de peerdocenten aan de begeleiding van nieuwe docenten toegevoegd. Deze begeleiding is gericht op het vakmanschap van nieuwe docenten.

#### *Wervings-, aanname- en HRM-beleid*

Voor het ROC Leiden is het van belang om nauwe contacten te onderhouden met verschillende netwerken waar potentieel nieuwe leraren vandaan kunnen komen, zoals brancheorganisaties, leerbedrijven, regionale netwerken en samenwerkingsorganisaties. Het ROC Leiden heeft maar weinig leraren die direct als afgestudeerde uit een lerarenopleiding aan de slag gaan. Dit is een karakteristieke eigenschap van het mbo. Gedegen ervaringskennis van het beroepenveld is zeker een voordeel om als leraar goed te kunnen functioneren in het mbo. Dit zorgt ervoor dat het voor het ROC Leiden wat lastiger is om gerichte wervingsacties op te zetten via lerarenopleidingen.

Bij het aannemen van leraren wordt binnen het ROC Leiden ten eerste gekeken of het functieprofiel past bij de kandidaat en of de kandidaat past in het team van collega's. Verder is het van belang om een inschatting te maken van de startbekwaamheden. De formele bevoegdheid kan later tijdens een in-service opleiding gehaald worden, maar de kandidaat zal moeten beschikken over de juiste bekwaamheden om te beginnen voor de klas.

Bij het behouden van goede leraren is het van belang dat de rollen helder zijn en dat er onderwijskundig leiderschap getoond wordt. Het werken met een gesprekscyclus waarin leraren gehoord en ondersteund worden in hun professionele handelen helpt bij het reflecteren op eigen handelen en bij het tijdig signaleren van mogelijke scholings- en/of coachingsactiviteiten. Oudere leraren zijn wat dat betreft veelal verwend maar verwaarloosd, in de zin dat ze lange tijd een grote eigen verantwoordelijkheid kregen voor hun eigen handelen zonder daar verantwoording over af te hoeven leggen terwijl er structureel te weinig aandacht werd gegeven aan professionele scholing. Als gevolg van de invoering van de salarismix worden er structureel meer bindende scholingsafspraken gemaakt, zoals masteropleidingen en modulair onderwijs. Daarnaast wordt er steeds meer gestuurd op verbeteren van de kernbekwaamheden. Momenteel wordt van de leraren in het ROC Leiden nog niet gevraagd om bekwaamheidsdossiers bij te houden. Daarmee wordt binnen het ROC Leiden later nog een slag gemaakt naar meer focus op bekwaamheid van leraren.

#### *Kenmerken van de cultuur en de werkplek*

De cultuur op het ROC Leiden kan omschreven worden als een professionele cultuur in ontwikkeling, richting een toekomstbestendige cultuur. De professionele ruimte van leraren is gebonden aan het kader gesteld door de organisatie. De onderwijsteams zijn relatief zelfsturend, alhoewel de mate waarin de teams zelfsturend zijn uiteraard per team verschilt. Het zelfsturende karakter van een team is af te lezen aan de mate van cyclisch werken met onderwijsplannen, tussentijds bijsturen en evalueren, de focus op werkplekieren, focus op pedagogisch-didactische zaken en collegiale reflectie op pedagogisch-didactische handelen. Verder is het goed om te merken dat binnen sommige teams collega's elkaar stimuleren om nieuwe paden te bewandelen en dat men de eigen verantwoordelijkheid neemt met betrekking tot de eigen professionaliteit als leraar.

### *Mogelijkheden voor leraarprofessionalisering*

De salarismix en daarnaast de eindrapportage van de ROC-projectgroep Professionalisering “Professionaliseren doe je niet alleen” vormen mede de pijlers voor de professionalisering van het onderwijspersoneel. ROC Leiden is ambitieus en kiest voor een ontwikkeling die er op gericht is om de situatie te doen ontstaan dat “De kwaliteit van het onderwijs onomstreden is”. Professionaliseringsactiviteiten die noodzakelijk zijn, zoals het behalen van bevoegdheden krijgen voorrang. Daarnaast zijn er tal van thematische cursussen die gevolgd kunnen worden door individuele leraren of teams van leraren. Het gaat hierbij over onderwerpen zoals examineren, activiteiten tegen vroegtijdig schoolverlaten en het vergroten van de vakbekwaamheid, onder andere middels docentstages. Daarnaast is het voor individuele leraren mogelijk om masteropleidingen te volgen op hun vakgebied om zich op die manier te professionaliseren.

De elementen van professionele ontwikkelingsactiviteiten voor goede leraren zijn te karakteriseren als die activiteiten waarbij de vrijblijvendheid weg is, wat geen ‘wijsheid uit een boekje’ biedt, maar waar de leraar zelf aan het werk is, activiteiten die gericht zijn op de identiteitsontwikkeling van de leraar bijvoorbeeld door middel van reflectie op eigen professioneel handelen.

### **3.3.3 ROC Mondriaan, Den Haag**

ROC Mondriaan is een groot regionaal opleidingscentrum (ROC) in de regio Haaglanden en omgeving. In 2011 had ROC Mondriaan ruim 2.000 medewerkers in dienst (ongeveer 1650 fte), ruim 1.000 daarvan betrof onderwijsgevend personeel. ROC Mondriaan wil haar studenten en deelnemers “goed onderwijs bieden en een leeromgeving waarin kennen en gekend worden van groot belang zijn.” Een grote onderwijsinstelling als ROC Mondriaan streeft daarom naar kleinschaligheid binnen de opleidingsclusters, ofwel ‘klein binnen groot’. ROC Mondriaan is vooralsnog georganiseerd in drie onderwijsdomeinen met 26 clusters en zes stafdiensten. Vanaf 1 januari 2013 verdwijnt de domeinstructuur en heten de clusters voortaan scholen. Het College van Bestuur wordt ondersteund door een bestuursbureau. De drie onderwijsdomeinen, Maatschappelijke dienstverlening (MD), Zakelijke dienstverlening (ZD) en Techniek & ICT (TE), kennen alle drie een cluster met educatie-activiteiten; vanaf medio 2013 is daarvan slechts een kleine school voor de hele regio over.

Werving gebeurt bij het ROC Mondriaan centraal en de aanname van leraren wordt op decentraal niveau georganiseerd. In de sollicitatiegesprekken krijgen onderwijsmanager en teamleden een idee wat de affiniteit is van de kandidaten met de doelgroep van de opleidingen en van het specifieke team waar de vacature is. Deze affiniteit met de doelgroep wordt als een belangrijk aannamecriterium beschouwd. Verder begint de werving en aanname natuurlijk met dat leraren bevoegd en bekwaam moeten zijn. Als ze niet bevoegd zijn, dan is er vanuit ROC Mondriaan ondersteuning bij het verwerven van de bevoegdheid middels een opleiding. ROC Mondriaan verlangt in beginsel een HBO-opleiding van de leraren. Toch wordt er ook gewerkt met vakinstructeurs. Verder is het van belang dat leraren en instructeurs op ROC Mondriaan in

teamverband werken. Dat moet de aanstaande leraar natuurlijk wel liggen. Ook is het belangrijk dat een nieuwe leraar verantwoordelijkheid voelt voor zijn of haar eigen ontwikkeling. Digitale vaardigheden zijn natuurlijk ook steeds meer van belang. Door deze items een rol te laten spelen bij de werving kan er via de vacatures gestuurd worden op de kwaliteit die nodig is.

Ondanks de hoge uitstroom heeft ROC Mondriaan weinig problemen met het vervullen van de vacatures. “De recessie helpt hier natuurlijk op dit moment wel bij, maar bij ons is het nooit echt een probleem geweest om leraren te werven. Bij sommige van onze scholen is de vergrijzing al over het hoogtepunt heen. Bijvoorbeeld bij de sector techniek is het lerarencorps behoorlijk verjongd.” Dat komt met name door de zogenaamde zij-instroom van mensen die op enig moment kiezen voor onderwijs aan jonge mensen in plaats van of naast het werken in een vak of branche.

#### *Wervings-, aanname- en HRM-beleid*

Bij het werven van nieuwe leraren zijn voor ROC Mondriaan de wervingskanalen van belang. “Daar zijn we selectief in. We zeten een vacature bijna nooit meer uit in een dagblad. Ons Intranet is het uitgangspunt bij de interne werving. Voor de externe werving gebruiken we onze eigen website en het onderdeel “Werken in het MBO” van de website “Werken bij de Overheid”. In het geval dat we zoeken naar specifieke vaklui, bijvoorbeeld uit de autotechniek, gebruiken we soms ook vakbladen. Vooral het netwerk van de scholen zelf is van groot belang. Deze netwerken bestaan uit bedrijven voor de beroepspraktijkvorming (BPV) en de contacten van de leraren. De kwaliteit van de vacaturetekst en de communicatie over de organisatie wordt door ROC Mondriaan van belang geacht. “Hierbij moet het voor leraren direct duidelijk zijn wat de beloning, het salaris is. Doorgroeimogelijkheden zijn natuurlijk ook belangrijk voor sollicitanten, maar dat geldt niet voor iedereen. Mensen uit het bedrijfsleven kiezen vaak voor het onderwijs, omdat ze denken dat het meer rust geeft dan het oorspronkelijke beroep.”

#### *Behouden van leraren*

Een goede leidinggevende is van groot belang voor het behouden van leraren. De leidinggevende moet met aandacht en zorg, situationeel de werkplek zo vormgeven dat deze op maat gesneden is voor de medewerker. “Verder zijn de geijkte punten van belang als regelruimte. De beknotting van die regelruimte komt echter vaak niet van binnenuit, maar van buiten, zoals de regels van overheid en inspectie.” Soms ervaren leraren dit wel als organisatiebeleid, omdat het via de organisatie tot hen komt, maar in wezen is het overheidsbeleid dat ingedaald is in de organisatie. Werkdruk is soms wel een reden voor leraren om het onderwijs te verlaten. De doelgroep waarvoor het onderwijs verzorgd wordt is zeer bepalend voor het extra ervaren van werkdruk.. “De administratieve druk op leraren proberen we te temperen door veel van dergelijke taken bij de ondersteuning neer te leggen. Leraren moeten bij ons minimaal 50% lesgevende taken hebben” Een nieuw idee om jonge leraren te behouden is hun een platform te geven, een plek waar ze samen kunnen komen, mogelijk virtueel, om hun ervaringen te delen. Jonge leraren hebben daar behoefte aan.

Het behouden van leraren gaat volgens ROC Mondriaan veel over 'zorg', zorg door de leidinggevende, zorg voor de leraar. "Vaak is de passie van leraren hun eigen valkuil, prioriteren gaat dan lastig. Als je ook in de pauzes met je werk, met de leerlingen bezig bent, dan krijg je geen rust. Toch komt het vaak voor dat leraren juist veel tijd besteden aan deze zorgtaken."

#### *Kenmerken van de cultuur en de werkplek*

ROC Mondriaan kent verschillende culturen. Er zijn grote verschillen tussen de scholen. Over het algemeen is er een grote betrokkenheid en een op het oog collegiale omgang van mensen in teams, maar er heerst weinig een af- en aanspreekcultuur. "Afspreken en aanspreken is wat we graag van teams willen zien, dus verwachtingen uitspreken en feedback geven op de resultaten. Ook zal het gewoon worden dat er feedback komt van de studenten Dit wordt door veel docenten nog als onmogelijk en bedreigend gezien, hoewel dit afhankelijk is van het vakgebied. Bij de Zorgopleidingen bijvoorbeeld is het vertrouwen in de studentoordelen veel groter. "Dat heeft denk ik te maken met de hoge mate van geprotocolleerdheid van de sector en de manier hoe men in de zorg met elkaar omgaat." "Over het algemeen worden leraren die onderpresteren niet expliciet aangesproken op hun professioneel handelen. Deze cultuur met een weinig kritische houding naar elkaar en een gebrek aan zelfreflectie lijkt eigen aan het onderwijs; dat zou best mogen veranderen."

#### *Carrièremogelijkheden van leraren binnen de organisatie*

De mogelijkheden die leraren op dit moment hebben bij ROC Mondriaan is het groeien van LB naar LC leraar. Het ROC kent momenteel geen LD leraren. Vaak stromen leraren bij ROC Mondriaan door naar de meer ondersteunende en management taken. Leraren kunnen zich dus verbeteren in hun vak, het leraarschap, of ontwikkelen naar staf of management. Daarnaast zit de carrièreontwikkeling voornamelijk in de taken die de leraar heeft. "Speciale taken worden beloond met tijd, tijd die je niet voor de klas hoeft te staan. En verder is de beloning een gevarieerd takenpakket."

#### *Mogelijkheden voor leraarprofessionalisering*

Het ROC Mondriaan maakt onderscheid in kwalificerende en niet-kwalificerende professionalisering. Kwalificerend is bijvoorbeeld de Pedagogisch Didactische Aantekening. ROC Mondriaan biedt beginnende leraren ondersteuning om hun bekwaamheid te behalen als dat nodig is. Niet-kwalificerende professionalisering zit onder andere in de virtuele Mondriaan-academie, dat is een continue aanbod van traditionele scholing voor leraren vanuit het ROC. De scholing wordt aangeboden door medewerkers van ROC Mondriaan zelf en ook extern ingehuurd. Daarnaast hebben alle teams een werkoverleg, dit kan ook als professionalisering gezien worden, namelijk leren op de werkplek. Sinds kort verplicht het ROC Mondriaan haar leraren tot een 'leraarstage'. De leraar loopt enkele dagen mee in een bedrijf met een professional in het vakgebied.. Dit is om de affiniteit met het vakgebied te behouden.

*Wat vinden leraren nu eigenlijk het meest waardevol als het gaat om professionalisering?*

“Het meest waardevol vinden leraren het om elkaar tegen te komen, uitwisseling van ervaringen, werkplekieren en collegiale consultatie. Verder vinden ze het aantrekkelijk om geprikkeld te worden met specifieke kennis, state-of-the art en dat dan in-company. Aantrekkelijke sprekers vinden leraren zeker ook waardevol. Wat erg achterblijft bij ROC Mondriaan is het digitaal delen van ervaringen.” Totaal staat er formeel 160 uur aan professionalisering bij een fulltime aanstelling. Redelijk om aan te nemen is dat leraren 60 uur per jaar werkelijk gebruiken voor scholing en professionalisering. Hier is dus winst te behalen.



## 4 Discussie

In deze paragraaf wordt een beschrijving gegeven van de meest opvallende overeenkomsten en verschillen over de casussen heen per onderwijsniveau. Deze duiding van de overeenkomsten en verschillen is geheel gebaseerd op de beschrijvingen van de casussen opgetekend als resultaten van de interviews en worden ingedeeld in drie thematieken die centraal stonden tijdens de interview gesprekken, namelijk 1) het aannemen en vasthouden van leraren, 2) de cultuur op de school en 3) de professionaliseringsmogelijkheden voor leraren. In Tabel 2 (pagina 38) staan de overeenkomstige elementen geclusterd naar onderwijsniveau.

### *Aannemen en vasthouden van leraren*

De drie scholen voor primair onderwijs die participeerden in deze inventarisatie geven allen aan dat de samenwerking met opleidingsorganisaties voor het opleiden van leraren van belang is bij het aannemen van goed onderwijzend personeel. Daarnaast is een koepelorganisatie van samenwerkende (gelijksoortige) scholen eveneens van belang voor het aannemen van leraren. Verder wordt het bieden van een stabiele werkplek waarin de ontwikkeling gestimuleerd wordt en mogelijkheden zijn voor doorstroming in deze drie casussen gezien als belangrijke factoren voor het vasthouden van leraren in het primair onderwijs

Ook in het voortgezet onderwijs worden de contacten met lerarenopleidingen van het hbo en het WO als belangrijk ervaren als het gaat om het aannemen van leraren. Daarnaast wordt tevens loopbaanbeleid en flexibele roostering aangevoerd om leraren binnen te krijgen en te behouden. In de casusbeschrijvingen komt ook naar voren dat de manier van waardering voor de inzet van leraren zowel financieel en niet-financieel van belang kan zijn voor het behouden van leraren.

De casussen uit het mbo geven aan dat het imago en de goede naam van de schoolorganisatie van belang zijn bij het werven en aannemen van leraren. Bij het mbo gaat het daarbij om professionals met een sterke achtergrond in het beroep. Daarbij komt dan ook dat de contacten met het beroepenveld van belang is bij het werven en aannemen van leraren. Nieuwe werkvormen en werkafspraken kunnen meewerken om leraren te binden aan de schoolorganisatie. Zo kan een schil van flexibel in te zetten professionals die doceertaken kunnen uitvoeren wanneer dat nodig is en die een sterke band onderhouden met hun professie, onderhouden worden. Daarnaast geven de casusbeschrijvingen aan dat duidelijke professionaliseringsafspraken een element zijn bij het behouden van goed personeel.

Tabel 2

Overzicht van overeenkomsten per onderwijsniveau.

	Primair onderwijs	Voortgezet onderwijs	Middelbaar onderwijs
Aannemen en vasthouden van leraren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacten met opleidingen</li> <li>• Doorstroming regelingen</li> <li>• Koepelorganisaties</li> <li>• Stimuleren ontwikkeling van leraren</li> <li>• Stabiele werkplek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacten met opleidingen</li> <li>• Loopbaanbeleid</li> <li>• Flexibele roostering</li> <li>• Waardering van inzet (financieel en niet-financieel)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Goede naam/ imago</li> <li>• Flex-werkers</li> <li>• Goede professionaliseringsafspraken</li> <li>• Sterke achtergrond in beroep</li> </ul>
Cultuur op school	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samenwerken</li> <li>• Leiderschap</li> <li>• Openheid</li> <li>• Teamwork</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begeleiding nieuwe leraren</li> <li>• Intervisie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zelf sturende teams</li> <li>• Focus op werkplek leren</li> </ul>
Professionaliseringsmogelijkheden voor leraren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Functieprofielen</li> <li>• Cursussen</li> <li>• Lerarenbeurzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vakinhoudelijke professionele activiteiten</li> <li>• Eigen verantwoordelijkheid</li> <li>• Door de drukte van de praktijk, komt men er niet altijd aan toe</li> <li>• Ingezet voor onderwijs- en schoolinnovaties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Masteropleidingen</li> <li>• Thematische cursussen</li> <li>• Activiteiten voor teams</li> </ul>

### *Cultuur op school*

In de beschrijvingen van de casussen komt naar voren dat de meest bevorderlijke cultuur op de school voor leraren een cultuur is van samenwerken en teamwerk. Stabiel en open leiderschap wordt daarbij gezien als gewenst. In enkele beschrijvingen wordt expliciet aangegeven dat een 'eilandjescultuur' waarbij iedere leraar op zichzelf werkt zonder overleg, niet ten goede komt aan een effectief gebruik van de professionaliteit van goede leraren.

In de casusbeschrijvingen in het vo is de focus wat betreft de cultuur op school gericht op het begeleiden van nieuwe leraren. Verder wordt het leren van elkaar door middel van intervisiebijeenkomsten en andere momenten van het uitwisselen van kennis tussen collega's gezien als een belangrijk element in de cultuur op school.



Ook in het mbo wordt het leren-op-de-werkplek gezien als een element van de cultuur in de organisatie. Bij de casusbeschrijving in het mbo komt verder naar voren dat teams in de clusters relatief veel autonomie hebben in vergelijking tot de lerarenteams in het po en het vo. Van deze teams wordt dan ook verwacht dat ze zelfsturend opereren. Dit betekent onder andere dat de teams zelf bepalen op welke manier de professionaliseringsbehoefte vorm krijgt. Gelijk aan de casussen in het voortgezet onderwijs ligt de nadruk van de professionalisering op het leren op de werkplek in tegenstelling tot het leren in cursussen of opleidingen buiten de directe werkomgeving.

#### *Professionaliseringsmogelijkheden voor leraren*

De beschrijvingen van de casussen in het primair onderwijs geven aan dat de professionalisering van leraren op verschillende manieren wordt ingericht. Ten eerste worden professionaliseringsuren ingezet ter ondersteuning van innovaties in onderwijs en organisatie in de vorm van scholingsdagen voor het gehele lerarenteam. Daarnaast krijgen leraren de kans om individuele professionaliseringswensen uit te voeren door bijvoorbeeld kortlopende cursussen of langdurige opleidingen te volgen. Substantiële opleidingen kunnen ondersteund worden met behulp van lerarenbeurzen. Leraren die zich door middel van een opleiding hebben gespecialiseerd, kunnen ingezet worden binnen de school ter ondersteuning van de andere leraren en in aanmerking komen voor doorstroming naar een andere schaal.

De leraarprofessionalisering in het voortgezet onderwijs kent ook professionalisering ten behoeve van onderwijs- en schoolinnovaties. Daarnaast zijn leraren zelf verantwoordelijk voor de eigen individuele professionalisering. Deze wordt dan ook op zeer verschillende manieren, naar behoefte, ingericht. Soms zijn dit congressen, ontwikkelen van lesmethodes, of verdere vakinhoudelijke professionele activiteiten. Een kanttekening hierbij is wel dat door de drukte van de praktijk men niet altijd aan dergelijke additionele activiteiten naast het lesgeven toekomt.

Ook in de beschrijvingen van het mbo blijkt dat professionaliseringsactiviteiten ingevuld worden door teams van leraren om bepaalde onderwijsinnovaties in te bedden in de onderwijspraktijk. Daarnaast behoren ook in het mbo thematische cursussen en (master)opleidingen tot de mogelijkheden voor de leraren om zich te professionaliseren in hun vak.



## **Bijlage. Interviewleidraad over ‘Werven en binden van leraren’**

### **Instructie**

De Onderwijsraad heeft op dit moment een advies in voorbereiding over ‘het werven en binden van leraren’. In dit kader is het ICLON/ Universiteit Leiden gevraagd een inventarisatie uit te voeren naar enerzijds welke werkplek goede leraren wensen en anderzijds wat good practices zijn van moderne professionaliteit van leraren. Met ‘goede leraren’ wordt in deze inventarisatie bedoeld, die leraren met een relevante sterke vooropleiding die excellent presteren als leraar en als collega binnen uw organisatie.

Dit interview heeft als doel om te achterhalen op welke manier u omgaat met ‘goede leraren’. We hopen zo meer inzicht te krijgen in factoren die van belang zijn voor scholen om goede leraren te werven, aan te nemen en te behouden voor de organisatie.

### **1. Wervings-, aanname- en HRM-beleid**

#### *a. Wervingsbeleid*

- Welke factoren zijn volgens u van belang bij het werven van goede leraren voor uw organisatie?
- Kunt u enkele voorbeelden noemen van succesvolle wervingsacties?
- Welke factoren zijn volgens u van belang bij het werven van goede leraren?

#### *b. Aannamebeleid*

- Wat voor criteria hanteert u bij het aannemen van goede leraren?
- Welke factoren zijn volgens u van belang bij het aannemen van goede leraren?

#### *c. HRM-beleid*

- Welke factoren zijn volgens u van belang bij het behouden van goede leraren voor uw organisatie?
- Op welke manier maakt u onderscheid tussen goede en minder goede leraren?
- Wat voor soort beoordelings- en beloningssystemen gebruikt u?

### **2. Kenmerken van de cultuur en de werkplek**

- Welke ondersteuning biedt u aan uw leraren?
- Hoe zou u de cultuur op uw school omschrijven met betrekking tot excelleren als leraar?
- Hoe gaan leraren met elkaar om binnen de organisatie m.b.t. hun ontwikkeling als leraar?
- Wat vinden goede leraren, volgens u, aantrekkelijk met betrekking tot de cultuur op school?

### **3. Carrièremogelijkheden van leraren binnen de organisatie**

- Wat zijn de carrièremogelijkheden voor (goede) leraren binnen uw organisatie?
- Wat vinden goede leraren, volgens u, aantrekkelijk met betrekking tot de carrièremogelijkheden?

#### **4. Mogelijkheden voor leraarprofessionalisering**

- Hoeveel tijd besteden leraren per jaar ongeveer aan professionalisering?
- Wat voor activiteiten ontplooiën leraren als professionalisering?
- Wat biedt u als school zelf aan?
- Wat vinden goede leraren, volgens u, aantrekkelijk met betrekking tot professionalisering?