



EEN BEROEPSBEELD
ALS HANDVAT VOOR
PROFESSIELE GROEI EN
LOOPBAANONTWIKKELING

Docent in het mbo: een dynamisch en veelzijdig beroep

In het mbo zijn tal van rollen en taken die leiden tot een variëteit aan ontwikkel- mogelijkheden voor docenten in het mbo. Een dergelijke variëteit is een belangrijke voorwaarde om met energie en passie betrokken te blijven bij de ontwikkeling van studenten. Toch wordt die variëteit nog maar weinig gezien door docenten en aangegrepen om richting te geven aan hun loopbaan. Ook wordt die variëteit nog maar weinig gebruikt voor concreet loopbaanbeleid binnen het HR-beleid van mbo-instellingen. Geïnspireerd door ontwikkelingen in het voortgezet onderwijs hebben de BVMBO en het Kennispunt Opleiden in de School van de MBO Raad gewerkt aan de ontwikkeling van een beroepsbeeld voor de docent mbo. In dat beroepsbeeld worden verschillende rollen en niveaus onderscheiden waarmee een landkaart wordt gecreëerd die gebruikt kan worden voor het maken van loopbaankeuzes door docenten en het ondersteunen hiervan.

MARCO SNOEK, MARJOLEIN HELD EN LINDA MEDENDORP

Het middelbaar beroepsonderwijs is voor het grootste deel van alle jongeren de belangrijkste toegangspoort tot een toekomstig beroep en het zelfstandig functioneren in de samenleving. Daarbij spelen docenten een essentiële rol. Zij wijden hun studenten in in de wereld van hun toekomstig beroep, zorgen dat zij kunnen beschikken over de daartoe noodzakelijke kennis en vaardigheden, begeleiden hen bij het ontwikkelen van een beroepsidentiteit en stimuleren hen om zich te verbinden met de samenleving en hun toekomstige beroepsgroep. Dat alles doen zij niet alleen, maar samen met hun collega's, zowel binnen de mbo-school en in de beroepspraktijk.

Dat betekent dat enthousiaste en gepassioneerde docenten binnen het mbo de belangrijkste sleutel zijn voor goed onderwijs. En daarmee is een van de belangrijkste uitdagingen voor het mbo om docenten met passie en enthousiasme binnen te krijgen, maar ook om er voor te zorgen dat die docenten voor langere tijd binnen het mbo blijven werken en dat dat enthousiasme en die passie overeind blijft, ook over een langere periode.

Er is de afgelopen jaren veel aandacht gekomen voor professionele ontwikkeling van docenten, en veel docenten zijn betrokken in allerhande professionaliseringstrajecten variërend van korte trainingen tot masteropleidingen en zelfs promotietrajecten. Toch is die aandacht voor professionele ontwikkeling niet altijd gekoppeld aan de mogelijkheid om nieuwe kwaliteiten en expertise ook te kunnen inzetten in nieuwe taken en rollen. Er is in de meeste gevallen geen expliciete koppeling tussen professionele groei en groei in verantwoordelijkheden en taken. In veel mbo-instellingen worden weliswaar steeds meer taken en functies onderscheiden, waardoor in theorie tal van loopbaanmogelijkheden ontstaan, maar die mogelijkheden zijn nog nauwelijks vertaald naar concrete loopbaantrajecten en naar loopbaanbeleid. Mbo-instellingen besteden veel

aandacht aan loopbaanbegeleiding van studenten binnen hun instellingen, maar de vraag komt op in hoeverre docenten en leidinggevendenden binnen mbo-instellingen zelf eigenlijk rolmodel zijn als het gaat om loopbaanregie en loopbaanbeleid van de eigen medewerkers.

VAN VERTICAAL NAAR HORIZONTAAL LOOPBAANBELEID

Het (kunnen) vormgeven aan je eigen loopbaan is één van de factoren die invloed hebben op de aantrekkelijkheid van het beroep, op het behoud van docenten in het onderwijs en op het vasthouden van passie en enthousiasme. Daarbij gaat het om aandacht voor groei en ontwikkeling, variatie en betekenisvolheid in werk, en erkenning van kwaliteit door collega's en leidinggevendenden. Professionele organisaties die professionals langdurig aan zich willen binden, moeten daarom een werkomgeving creëren die inspireert en uitdaagt tot verdere ontwikkeling en die professionele ruimte biedt om zelf vorm te geven aan de inrichting van het werk. Daarbij gaat het niet alleen om het vormgeven van het huidige werk (job crafting), maar ook van loopbaanontwikkeling (career crafting).

Die loopbaanontwikkeling wordt vaak vertaald naar verticale en hiërarchische loopbaanpaden, waarbij docenten zich ontwikkelen naar teamleider, afdelingsleider of directeur. Een dergelijk loopbaanpad kan voor veel mensen aantrekkelijk zijn, maar heeft ook belangrijke beperkingen.

Zo is het aantal verticale doorgroei-mogelijkheden beperkt. Bovendien heeft niet iedereen affiniteit met het aspect van 'leidinggeven en management' dat vaak inherent is aan verticale doorgroei. Het leidt er bovendien vaak toe dat docenten die 'carrière maken' het primaire proces verlaten. En impliciet wordt met veel verticale loopbaanpaden impliciet de boodschap afgegeven dat taken en kwaliteiten m.b.t. management en organiseren hoger gewaardeerd worden dan taken

en kwaliteiten t.a.v. leren en lesgeven.

Het zichtbaar maken van horizontale loopbaanpaden binnen MBO-instellingen kan het aantal mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling vergroten, biedt ruimte voor docenten die meer interesse hebben in inhoudelijke verdieping of verbreding dan in doorgroei naar managementfuncties en leiden tot meer waardering van taken en rollen die dicht bij het docentschap liggen.

HET DENKEN IN
TERMEN VAN
LOOPBAANPADEN IS
BINNEN HET ONDERWIJS
NOG NAUWELIJKS
ONTWIKKELD

Dar roept wel de vraag op welke horizontale loopbaanmogelijkheden er zijn en hoe docenten die kunnen gebruiken voor career crafting en hoe leidinggevendenden daarin kunnen ondersteunen. Heldere beelden over loopbaanmogelijkheden en loopbaanbegeleiding ontbreken nog voor een groot deel. Het ontwikkelen van een gedeeld beeld en een gedeelde taal kan helpen om loopbaanmogelijkheden en loopbaanbeleid te versterken en daarmee de aantrekkelijkheid van het beroep van docent mbo vergroten.

EEN HANDVAT VOOR LOOPBAANONTWIKKELING EN LOOPBAANBELEID

Om expliciete aandacht voor loopbaanbeleid, career crafting en loopbaanondersteuning mogelijk te maken is afgelopen maanden gewerkt aan de ontwikkeling van een beroepsbeeld voor de docent mbo. Mede naar aanleiding van de positieve ontvangst van een beroepsbeeld voor de leraar in het voortgezet onderwijs hebben de BVMO en de MBO Raad het initiatief genomen om een beroepsbeeld te »

ontwikkelen voor de docent mbo. In verschillende sessies, met docenten, hr-adviseurs, hr-directeuren, bestuurders, lerarenopleiders, lectoren, AOb, MBO Raad, ecbo en BVMBO, is verkend hoe dit beroepsbeeld er in de context van het mbo uitziet en welke taal en systematiek past bij het mbo. Dit beroepsbeeld is een aanvulling op het Kwalificatiedossier voor de docent mbo (MBO Raad, 2015).

VIER DOMEINEN

De opdracht van de mbo docent is het opleiden van studenten voor een toekomstige beroepspraktijk en voor het functioneren in de samenleving. Binnen die opdracht zijn vier domeinen te onderscheiden:

1. Het verzorgen van onderwijs voor studenten (met aandacht voor beroeps- en vakinhouden, de didactiek rond het leren van vakinhoud en het beroep, algemene didactiek en pedagogiek, en studentbegeleiding). Een docent in het middelbaar beroepsonderwijs draagt bij aan het proces van beroepsontwikkeling van studenten en geeft vorm aan het leren vanuit de beroepspraktijk waarvoor zij opleiden. Dat is de kern van het beroep. Het proces van beroepsontwikkeling krijgt vorm door studenten aan te spreken vanuit het beroepsperspectief, professioneel handelen te stimuleren, vaardigheden aan te leren en studenten wegwijs te maken in het verschil tussen een theoretische benadering of een pragmatische handelwijze in de context van het beroep. De studentenpopulatie bestaat uit jongeren en volwassenen, met een diversiteit in achtergrond en leefwereld. Dit vraagt een breed handelingsrepertoire van de docent. Docenten zijn altijd actief in het primaire proces en dragen daarmee direct bij aan het opleiden van studenten. De rol van docent als begeleider van leertrajecten van zelfstandig lerende en ondernemende studenten

wordt, naast het overdragen van (vak)kennis, belangrijker.

Docenten hebben naast het opleiden voor een beroep nog twee even belangrijke taken: studenten een goede start geven in onze samenleving en studenten toerusten voor een vervolgopleiding. Docenten volgen de nieuwste ontwikkelingen in hun vakgebied en in het beroepsdomein. Daarnaast vertalen zij deze ontwikkelingen naar hun onderwijs, zodat studenten opgeleid worden voor de toekomst. Mbo-docenten werken vanuit hun onderwijsteams samen met het werkveld. Doordat de opleiding nauw is verbonden met de beroepspraktijk vraagt dit ook om mbo-docenten die goede netwerkers zijn.

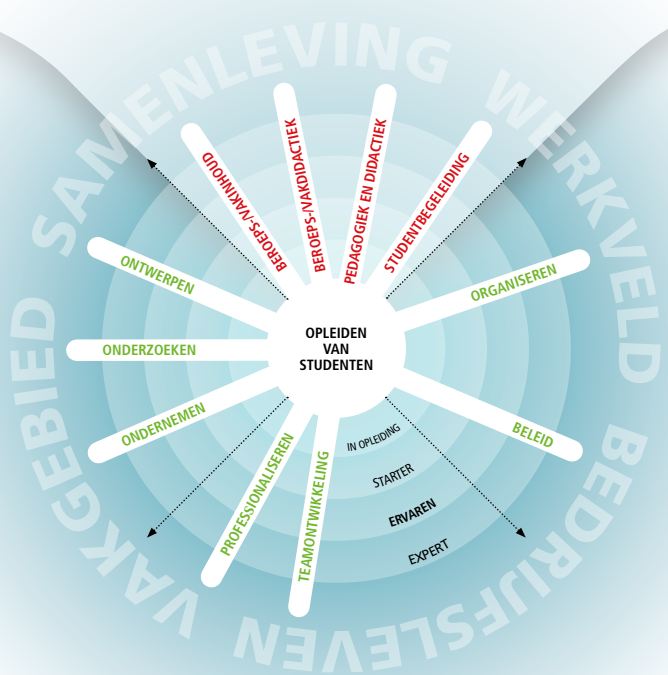
2. Het vernieuwen van beroepsonderwijs (met aandacht voor ontwerpen, onderzoeken en ondernemen) Docenten in het mbo ontwikkelen doorlopende leerlijnen, nieuwe lesmodules en nieuwe opleidingen passend bij de uitdagingen van de 21ste eeuw in bedrijfsleven en werkveld én passend bij de verschillende doelgroepen. In nauwe samenwerking met het bedrijfsleven geven onderwijsteams vorm aan de onderwijsontwikkeling en aan de ontwikkeling van de beroepspraktijk. Dit vraagt ondernemendheid

en onderzoekend vermogen van de docent en het onderwijsteam.

Docenten kunnen werken aan het verbeteren van de eigen lespraktijk, samen met collega's, door bijvoorbeeld het doen van praktijkgericht onderzoek dat een bijdrage levert aan de ontwikkeling van het onderwijs. Zo kunnen zij participeren in practoraten of in onderzoek dat binnen mbo-scholen zelf wordt uitgevoerd, bijvoorbeeld door collega-masterdocenten of docent-promovendi.

Ook kunnen docenten zelf praktijkonderzoek doen, bijvoorbeeld als docent-onderzoeker of als student aan een masteropleiding.

3. Het organiseren van onderwijs (met aandacht voor organisatie en beleid). Onderwijsteams zijn verantwoordelijk voor de programmering, het onderwijsproces, de didactische aanpak, de lesmethoden en de kwaliteit van het onderwijs en bijbehorende regeltaken. De rolverdeling vindt plaats in het onderwijsteam. Docenten kunnen ook bijdragen aan discussies over condities voor hun werk en voor het leren van studenten door deel te nemen aan de ontwikkeling, voorbereiding, uitvoering en toetsing van beleid. Docenten dragen op verschillende niveaus bij



aan beleid en organisatie. Dit kan zijn binnen de school, op regionaal en/of landelijk niveau.

4. Leren met en van collega's (met aandacht voor professionaliseren en teamontwikkeling).

Mbo-docenten maken deel uit van een team. De essentie van werken in teamverband in het mbo is dat de docent niet als individu studenten opleidt, maar dat het team een mix van ervaring en expertises inzet om dat voor elkaar te krijgen.

Reflecteren op vernieuwing van het onderwijs en op de kwaliteit van het eigen functioneren, gebeurt in het onderwijsteam. Een team is de context die het voor docenten mogelijk maakt om van elkaar te leren en elkaar te versterken. Zo zorgen docenten samen voor de kwaliteit van onderwijs. Samenwerken in een team betekent ook aandacht besteden aan teamontwikkeling.

Een mbo-docent kan ook een bijdrage leveren aan de professionalisering van collega-docenten en docenten in opleiding. Ervaren docenten kunnen collega's die nieuw zijn in het beroep coachen, begeleiden en opleiden. Ook zijn er docenten die hun expertise delen met collega's door scholing en trainingen te verzorgen op studiedagen of conferenties.

In het beroepsbeeld worden voorbeelden van rollen in elk (sub)domein uitgewerkt.

Die domeinen staan niet in een vacuüm, maar zijn ingebed in de samenleving, het vakgebied dat een rol speelt, het werkveld en het bedrijfsleven. Hiermee willen we benadrukken dat binnen het mbo het werk van docenten plaats vindt binnen en in nauwe interactie met de bredere context van samenleving, werkveld, vakgebied en bedrijfsleven. Binnen elk domein werken docenten bijvoorbeeld nauw samen met het werkveld, als 'afnemers' van afgestudeerden en als partners bij het opleiden.

VERBREDING EN VERDIEPING

De vier domeinen en de subdomeinen beschrijven het beroep docent mbo als geheel. Dat wil niet zeggen dat iedere docent in elk van de domeinen moet acteren. Het beroepsbeeld schetst mogelijkheden ten aanzien van rollen en taken, met als uitgangspunt dat docenten in ieder geval voor een deel van hun werk betrokken zijn bij het bovenste domein: het verzorgen van onderwijs voor studenten. Gedurende hun loopbaan kunnen docenten naast het bovenste domein ook rollen oppakken in één of meerdere andere domeinen. Tegelijk kunnen docenten zich gedurende hun loopbaan binnen elk van die domeinen docenten ontwikkelen van 'in opleiding' naar 'beginner' naar 'ervaren', naar 'expert'. Daarbij kan die ontwikkeling meerdere keren doorlopen worden; als je expert bent ten aanzien van het verzorgen van onderwijs, kun je nog beginner zijn als het gaat om het ontwerpen van curricula of het coachen van collega's.

Daarmee zijn er binnen het beroep drie typen ontwikkeling mogelijk: verdieping binnen één domein (bijv. richting expert op het terrein van studentbegeleiding, op het terrein van beroepsdidactiek of op het terrein van de coaching en ondersteuning van startende collega's), en verbreding door het bovenste domein te combineren met één van de andere domeinen. De derde ontwikkelmogelijkheid ligt buiten het beroepsbeeld. Dat gebeurt bijvoorbeeld wanneer docenten doorschuiven naar leidinggevende rollen en daarmee het beroep van docent te verlaten, of als ze een tijdje buiten het onderwijs werken en daar mogelijk later met nieuwe ervaringen en energie weer in terug keren, of – passend bij het karakter van het MBO – te kiezen voor hybride docentschap door het docentschap te combineren met het werken in de beroepspraktijk of een eigen onderneming.

Daarmee ontstaan dus mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling op basis van de keuzes die docenten

zelf maken. Loopbanen zijn zo geen uitgelijnde trajecten die uitgaan van een lineaire groei in expertise, verantwoordelijkheid en salaris, maar (soms grillige) persoonlijke paden op basis van ambities, keuzes en mogelijkheden binnen en buiten een mbo-instelling die docenten zelf vorm geven (career crafting). Leidinggevenden en HR-afdelingen kunnen daarbij ondersteunen door het ontwikkelen van loopbaanbeleid binnen de mbo-instelling.

HET GEBRUIK VAN HET BEROEPSBEELD

Het beroepsbeeld biedt geen kant en klare loopbaanpaden of een blauwdruk van (de functies binnen) een mbo-instelling. Ook geeft het geen antwoord op vraagstukken met betrekking tot beloning en functiebouwwerken. Ook geeft het beroepsbeeld geen concrete invulling van competenties die nodig zijn voor verschillende rollen. Het beroepsbeeld biedt wel een conceptueel raamwerk en een taal om na te denken over en het gesprek te voeren

BINNEN TEAMS KAN
HET BEROEPSBEELD
AANLEIDING ZIJN OM
MET ELKAAR IN GESPREK
TE GAAN OVER DIVERSE
ROLLEN

over het beroep van docent mbo en de ontwikkelmogelijkheden binnen dat beroep, om vorm te geven aan career crafting (door docenten) en aan loopbaanbegeleiding (door leidinggevenden en HR-afdelingen). Daarmee kan het beroepsbeeld op verschillende manieren gebruikt worden.

Individuele docenten kunnen het gebruiken om stil te staan bij hun ontwikkeling en ambities. Het beroepsbeeld kan beschouwd worden als »

landkaart waarin docenten kunnen schetsen welk ontwikkelpad ze hebben afgelegd en welk pad ze nog voor ogen hebben. Tegelijk biedt het handvatten om na te gaan welke competenties nodig zijn voor geambieerde rollen en in hoeverre je die rollen al bezit of nog moet ontwikkelen. Die reflectie kan richting geven aan keuzes ten aanzien van loopbaanstappen en professionaliseringstrajecten en aan gesprekken met leidinggevend.

HET BEROEPSBEELD BIEDT EEN CONCEPTUEEL RAAMWERK VOOR HET GESPREK OVER HET BEROEP VAN DOCENT MBO

Binnen teams kan het beroepsbeeld aanleiding zijn om met elkaar in gesprek te gaan over welke rollen er binnen het team zijn, welke rollen ingevuld moeten worden, wie de ambitie en expertise daarvoor heeft, en welke kwaliteiten daarvoor nodig zijn.

Voor leidinggevend (en besturen) kan het beroepsbeeld een handvat bieden om na te denken over de mogelijkheden die er binnen (en buiten) de organisatie zijn om docenten nieuwe uitdagingen te bieden en ruimte te bieden voor hun persoonlijke ambities en voorkeuren. Die ruimte is niet onbeperkt en dat vraagt dus om het maken van keuzes. Daarnaast biedt het leidinggevend handvatten om met docenten in gesprek te gaan over hun ontwikkeling in termen van kwaliteiten en ambities en hoe ze hun passie en energie blijven voeden. Dat gesprek kan een basis zijn voor het ondersteunen en adviseren ten aanzien van loopbaanmogelijkheden en –keuzes. Het beroepsbeeld kan stimuleren dat in die gesprekken ontwikkeling en groei meer centraal komt te staan en er een balans gezocht wordt tussen de strate-

gische doelen van de organisatie en de persoonlijke ambitie van docenten.

Bij het ontwikkelen van loopbaanbeleid moet binnen de organisatie aandacht besteed worden aan vier kernvragen voor zowel docenten, teams, leidinggevend als HR-afdelingen:

1. Selectie en toelating: Op basis waarvan komen docenten in bepaalde rollen? Hoe wordt iemand erkend als ervaren of expert? Hoe transparant zijn procedures rond bepaalde rollen?
2. Ondersteuning: Welke kwaliteiten en competenties vragen bepaalde rollen? En hoe worden docenten die zo'n rol krijgen ondersteund in het ontwikkelen van de kwaliteiten en competenties die voor die rol nodig zijn?
3. Facilitering: Hoe worden docenten gefaciliteerd in een bepaalde rol? In termen van tijd, deelname aan (externe) netwerken, ...?
4. Erkenning: Hoe worden docenten erkend in de rol die ze hebben en de kwaliteiten die ze ontwikkeld hebben? In termen van salaris, het betrekken bij vraagstukken, tijd, ...?

Het beroepsbeeld kan tenslotte ook gebruikt worden in samenspraak met opleidingsinstellingen om na te gaan welke rollen in opleidingstrajecten (zoals de tweedegraads lerarenopleidingen of PDG-trajecten) aandacht krijgen en welke nog niet. Zodat er samen gewerkt wordt aan een goede voorbereiding op het werk van een mbo-docent. En eventueel ook welke ondersteuningstrajecten nodig zijn voor bepaalde rollen en waar witte vlekken zijn. Zo wordt in Amsterdam het beroepsbeeld voor de leraar voortgezet onderwijs gebruikt door schoolbesturen en lerarenopleidingen om na te gaan voor welke rollen eigenlijk scholingsprogramma's ontbreken en daar vervolgens gezamenlijk trajecten voor te ontwikkelen (bijv. rond curriculumontwerp, didactisch expert en pedagogisch expert in de grote stad).

TOT SLOT

Het denken in termen van loopbaanpaden is binnen het onderwijs nog nauwelijks ontwikkeld. Docenten zien vaak alleen hiërarchische loopbaanmogelijkheden richting management en binnen HR-beleid is nog nauwelijks aandacht voor loopbaanbeleid. Dit wordt veroorzaakt door impliciete mentale modellen waarin het docentschap vaak een smalle en statische invulling krijgt. Een dergelijke statische opvatting over het beroep van leraar en docent doet echter geen recht aan de complexiteit van het onderwijs, aan de ambities van docenten en aan de variëteit aan taken en rollen die nodig zijn binnen een onderwijsorganisatie. Het beroepsbeeld voor de docent mbo kan helpen om het beroep van docent mbo meer te zien als een beroep waarin je kunt verdiepen en verbreden en waarbinnen ook erkenning is voor die verdieping en verbreding. Het kan docenten perspectief bieden voor groei en ontwikkeling gedurende hun loopbaan en handvatten om daar zelf sturing aan te geven. En het kan mbo-instellingen handvatten bieden voor het ontwikkelen van loopbaanbeleid en het bieden van loopbaanondersteuning. Die twee elementen – eigen loopbaanregie van docenten en loopbaanbegeleiding vanuit de instelling – zijn samen essentiële voorwaarden voor docententeams die met passie en energie gedurende langere tijd vorm geven aan de persoonlijke en beroepsontwikkeling van studenten binnen het mbo.

We nodigen daarom graag alle actoren - docenten, leidinggevend, HR-medewerkers, besturen en opleidingen – uit om samen het Beroepsbeeld te gebruiken om het gesprek te voeren over ontwikkelmogelijkheden voor docenten binnen het mbo. ■

MARCO SNOEK, KENNISCENTRUM
ONDERWIJS EN OPVOEDING, HOGESCHOOL
VAN AMSTERDAM, MARJOLEIN HELD,
VOORZITTER BVMBO EN LINDA MEDENDORP,
PROJECTLEIDER KENNISPUNT OPLEIDEN IN DE
SCHOOL, MBO RAAD