

# Professionele ontwikkeling in het onderwijs en de zorg

Karin Sanders, Marinka Kuijpers, Mark de Lat & Piety Runhaar

Professionele ontwikkeling van medewerkers staat hoog op de agenda van werkgevers en overheid. Het Twente Center for Career Research (TCCR) richt zich als één van de weinige instituten in ons land volledig op onderzoek naar de professionele ontwikkeling van medewerkers binnen het onderwijs en in de zorg en naar de factoren die deze professionele ontwikkeling kunnen bevorderen.

Het TCCR (opgericht in 2008) is een onderzoeksinstituut binnen de Faculteit GedragsWetenschappen van de Universiteit Twente en is gelieerd aan het *Amsterdam Center for Career Research (ACCR*, besproken in *Loopbaanvisie*, nummer 4, november 2010). Binnen het TCCR zijn de onderzoeksactiviteiten op het terrein van professionele ontwikkeling van medewerkers binnen het onderwijs en de zorg van senior en junior wetenschappers, alsmede van interne en externe promovendi gebundeld.

## **TCCR: effectiviteit werkplekieren & contextueel HRM**

Het doel van het TCCR is om aan de hand van multidisciplinair onderzoek de professionele ontwikkeling van medewerkers te bevorderen. Daarnaast onderzoeken en verklaren we de effectiviteit van interventies op dit terrein. Professionele ontwikkeling van medewerkers wordt op tal van verschillende wijzen gedefinieerd en vervolgens op tal van verschillende wijzen gemeten. Dit maakt het vergelijken van de verschillende onderzoeken lastig. Om deze reden wordt binnen nagenoeg al het onderzoek van het TCCR professionele ontwikkeling gedefinieerd als *informeel werkplekieren*. Deze ontwikkeling meten we aan de hand van een aantal activiteiten die door medewerkers al dan niet worden ondernomen, zoals het bijhouden van literatuur, reflecteren op het eigen gedrag, het delen van kennis, het vragen van feedback aan collega's en leidinggevenden, en het vertonen van innovatief gedrag. Hoe meer medewerkers dit type activiteiten ondernemen, des te meer wij aannemen dat ze zich in professioneel opzicht ontwikkelen. Daarnaast vindt onderzoek plaats naar de effecten van formele professionaliseringstrajecten die zowel extern als op de werkplek plaatsvinden. Met het onderzoek naar de professionele ontwikkeling van medewerkers binnen het onderwijs en de zorg tracht het TCCR een brug te slaan tussen vragen uit de praktijk en wetenschappelijk onderzoek. Vragen vanuit de praktijk zijn onderwerp van wetenschappelijk onderzoek en uitkomsten van wetenschappelijk onderzoek geven aanwijzingen voor ontwikkelingen in de praktijk.

Binnen het center onderscheiden we een drietal onderzoeklijnen:

1. *Loopbaanieren*. Binnen deze onderzoeklijn gaat het om vragen als:

- Op welke wijze reflecteren medewerkers en geven ze pro-actief vorm aan hun loopbaan?
- Wat is de rol hierin van begeleiders en managers?
- Wat is de invloed van de leer/werkomgeving?

2. *Human Resource Management (HRM)*. Hier gaat het om het beantwoorden van vragen als:
  - Hoe kan HRM de professionele ontwikkeling van medewerkers binnen het onderwijs en de zorg bevorderen?
  - Wat is het effect in termen van professionele ontwikkeling van medewerkers als managers en medewerkers van de HRM afdeling samenwerken?
3. *Career Development*. Vragen bij deze onderzoekslijn zijn onder meer:
  - Welke loopbaankeuzes maken medewerkers?
  - In welke mate zijn deze keuzes te verklaren vanuit kenmerken van de medewerkers en de organisaties?

TCCR werkt samen met vaste partners, zoals KPC Groep, Haagse Hogeschool, Randstad, GITP, Accenture, en CarPe (Carrière Perspectief Ontwikkeling & Onderzoek).

### **Enkele onderzoeksresultaten**

In opdracht van de VO-Raad en KPC Groep voerde TCCR literatuurstudies uit om te achterhalen welke organisatiefactoren de ontwikkeling van leraren beïnvloeden en hoe dit op zijn beurt de onderwijsontwikkeling beïnvloedt. Ook is onderzocht hoe waarop HRM de professionele ontwikkeling van leraren kan stimuleren.

Ondanks het recente bestaan van TCCR zijn er inmiddels twee onderzoekers gepromoveerd (zie kader). De verschillende studies uit deze proefschriften vinden momenteel hun weg in zowel nationale als internationale tijdschriften.

### **Lopend onderzoek**

In tabel 1 staan enkele actuele onderzoeken weergegeven, met de namen van betrokkenen. Hieronder volgt een toelichting.

#### **Longitudinaal onderzoek**

De Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) financiert een grootschalig en longitudinaal (2009-2014) onderzoek naar de professionele ontwikkeling van leraren in het Mbo. Binnen dit onderzoek zijn twee promovendi en een postdoc werkzaam. In de twee promovendiprojecten staat de relatie tussen individuele kenmerken (zoals persoonlijkheid, carrière motivatie en identiteit) en teamkenmerken (zoals onderlinge samenwerking en leiderschap) centraal; in het postdoc project wordt de invloed van HRM op de relatie tussen individuele en teamkenmerken enerzijds en professionele ontwikkeling anderzijds bestudeerd. Op dit moment vindt de tweede meting plaats binnen een zestal ROC's.

Eerste resultaten tonen dat individuele (identiteit en motivatie) en team kenmerken (leiderschap en mate waarin de leden van een team afhankelijk van elkaar zijn) voorspellen in welke mate docenten zich professioneel ontwikkelen. Opvallend is dat docenten nauwelijks een beeld van HRM binnen hun school hebben.

Op hbo-niveau vinden kleinschalige experimenten plaats om loopbaanleren bij studenten te bevorderen. Ook loopt er een promotie-onderzoek naar professionele identiteit van hbo-docenten.

### **Managementbenaderingen: commitment versus control**

In opdracht van het Expertise Centrum Beroeps Onderwijs (ECBO) wordt in het kader van kennisontsluiting een literatuurstudie uitgevoerd naar de condities om te komen tot 'goed bestuur', de professionele ontwikkeling van docenten en team, en de condities met betrekking tot organisatie ontwikkeling. Binnen dit onderzoek wordt nadrukkelijk ingegaan op de 'commitment' versus 'controle' management benadering en de gewenste balans hierin. Ook gaan we na in welke mate de verschillende managementbenaderingen kunnen worden vertaald naar de gebruikte HRM instrumenten en wat de effecten hiervan zijn op de professionele ontwikkeling van docenten.

### **Effectiviteit van een interventie (leergang voor teamleiders in het VO)**

Vanaf september 2010 is er een start gemaakt met een onderzoek bij Stichting Carmel College. In een quasi-experimenteel onderzoek meten we de effectiviteit van een leergang voor teamleiders aan de hand van de professionele ontwikkeling van hun docenten. Hiertoe ontvingen 24 teamleiders en 244 docenten voorafgaand aan de leergang een vragenlijst, twee en zes maanden na de leergang werd de vragenlijst opnieuw afgenomen. Een controlegroep van teamleiders en docenten wordt op dezelfde wijze ondervraagd.

### **Professionele ontwikkeling van VO-docenten: wat betekent professionaliteit?**

Het TCCR is betrokken bij een leergang waar 25 docenten reflecteren op de vraag wat professionaliteit voor hen betekent. Zij houden wekelijks een logboek bij waarin ze voorbeelden van professioneel en onprofessioneel gedrag optekenen, zowel van henzelf als van collega's en leidinggevenden. Wat opvalt is dat docenten veelal het gedrag van leidinggevenden en collega's noemen als het om voorbeelden van onprofessioneel gedrag gaat; eigen gedrag wordt veelal genoemd als het om voorbeeld van professioneel gedrag gaat.

### **Meer aandacht voor de samenwerking tussen (lijn) managers en HRM**

In de tweede helft van 2011 brengt TCCR de effectiviteit van de professionalisering van HRM-medewerkers binnen ROC's in kaart, en toetsen we de hypothese 'Betere samenwerking tussen (lijn)managers en HRM leidt tot professionele ontwikkeling van docenten. In een leergang krijgen koppels van een HRM-er en een (lijn)manager (wetenschappelijke) kennis aangereikt en wordt getracht inzicht te geven in de eigen rol en verantwoordelijkheden van beide partners. Eenzelfde idee ligt ten grondslag aan een onderzoeksvoorstel dat in samenwerking met Randstad Nederland en Australië wordt uitgewerkt: hier wordt de hypothese getoetst 'Hoe beter de samenwerking tussen lijnmanagers en HRM is, des te beter de implementatie van talentmanagement tot stand komt en professionele ontwikkeling ontstaat.

### **Hulpbronnen binnen de gezondheidszorg**

Binnen een door het RIVM gefinancierd onderzoeksproject doet TCCR de komende vier jaar onderzoek naar de effecten van het combineren van zachte (human resources) en harde

(technologische) hulpbronnen op de professionele ontwikkeling van mensen binnen de gezondheidszorg. Centraal staat de vraag of technologische innovaties de bereidheid bij medewerkers om te leren en de betrokkenheid bij de organisatie en de professie beïnvloedt, gegeven de bestaande cultuur en leiderschapstijlen.

### **Tot slot**

Uit ons onderzoek blijkt onder meer dat aandacht voor de context binnen onderwijs en zorg belangrijk is om de professionele ontwikkeling van medewerkers te kunnen verklaren en bevorderen. Het TCCR zou graag een eerste aanzet tot een Dutch Talent Center willen doen. Binnen zo'n centrum kunnen bestaande centers hun krachten bundelen om daarmee een extra impuls te geven aan Nederland als kennisland.

### **Enkele voorbeelden van wetenschappelijke en professionele artikelen**

Kuijpers, M. & F. Meijers (2011). Studies in Higher Education Learning for Now or Later? Career Competencies Among Students in Higher Vocational Education in The Netherlands. *Studies in Higher Education* (accepted).

Kuijpers, M. F. Meijers & C. Gundy (2010). The relationship between learning environment and career competencies of students in vocational education. *Journal for Vocational Behavior* (accepted).

Meijers, F, M. Kuijpers & A. Winters (2010). *Leren kiezen/kiezen leren*. Een literatuurstudie. 's-Hertogenbosch, Utrecht: ECBO.

Kuijpers, M. & F. Meijers (2009). Leeromgeving voor loopbaanleren. Onderzoek naar relaties tussen de leeromgeving en loopbaancompetenties van vmbo en mbo leerlingen. *Pedagogische Studiën*, 86 (2) 93-109.

Kuijpers, M. & F. Meijers (2009). *Studieloopbaanbegeleiding in het hbo: mogelijkheden en grenzen*. Den Haag: De Haagse Hogeschool.

Kuijpers, M. (2009). Career dialogue: about learning to talk (and) about learning to choose. In M. Kuijpers & F. Meijers (Red.). *Career learning. Research and practice in education* (pp. 175-189). 's Hertogenbosch: Euroguidance The Netherlands.

Kuijpers, M. & F. Meijers (2008). *Loopbaanleren en –begeleiden in het HBO*. Den Haag. Platform Bèta Techniek.

Yousaf, A., Sanders, K., & Shipton, H. (2011) Proactive and politically skilled professionals: what is the relationship with affective occupational commitment? *Asia Pacific Journal of Management*

Yang, H., Sanders, K. & Budaway, C. (2011) Linking Perceptions of Training Arrangement with Organizational Commitment: Employee Self Construal matters. *European Journal of Work & Organisation Psychology*

Yousaf, A., Sanders, K., Torka, N., & Ards, J. (2011). Having Two Bosses; Considering the relationships between LMX, Satisfaction with HR Practices and Organization Commitment. *International Journal of HRM*.

Runhaar, P., Sanders, K., & Yang, H. (2010). Stimulating teachers' reflection and feedback asking: An interplay of self-efficacy, learning goal orientation, and transformational leadership. *Teaching and Teacher Education*, 26, 1154-1161.

Runhaar, P., & Sanders, K. (2007). P&O als intermediair tussen management en leraren? Over de wijze waarop P&O de implementatie van integraal personeelsbeleid in regionale opleidingscentra zou kunnen bevorderen. *Tijdschrift voor HRM*, 10, 54-77.

Runhaar, P., Rijn, M. van & Sanders, K. (2010). Van solospeler naar teamlid. *Profiel, vakblad voor de BVE sector, november 2010*, 29-31.

Runhaar, P., Boswinkel, I., Bouwhuis, L., Sanders, K., Truijen, K., & Yang, H. (2009). Innovatief gedrag van docenten. Hoe kan HRD-beleid innovatie bevorderen? *Opleiding & Ontwikkeling*, 10, 10-13.

Sanders, K. & Runhaar, P. (2008). Personeelsbeleid binnen het onderwijs. *Personeelsbeleid*, 44, 38-41.

Yousaf, A. & Sanders, K. Hoe vang ik een prof? Binden en boeien op de universiteit. *Personeelsbeleid*, 47, 16-19.

**Tabel 1. Onderzoek en onderzoekers binnen TCCR**

Onderzoeksthema's	Onderzoek	Onderzoekers
Professionele ontwikkeling van leerkrachten: een psychologisch perspectief	Longitudinaal en experimenteel onderzoek naar de invloed van motivatie en identiteit van leerkrachten op hun professionele ontwikkeling (N.W.O., Stichting Carmel College)	Monique van Rijn, Huadong Yang, Jenny Pouls, Hetty Minnes, Karin Sanders
Invloed van HRM op de professionele ontwikkeling van leerkrachten	Longitudinaal en experimenteel onderzoek naar de invloed van HRM instrumenten op de professionele ontwikkeling van leerkrachten (N.W.O.; ECBO)	Piety Runhaar, Karin Sanders; Louise van der Venne
Talent management	Onderzoek naar de invloed van de samenwerking van HRM en lijnmanagers in het bevorderen van talent management (samenwerking met Randstad Nederland en Australië)	Mark de Lat; Karin Sanders; Steve Frenkel (Australian School of Business)
Professionele identiteiten van leraren	Longitudinaal onderzoek naar de ontwikkeling van professionele identiteiten van beginnende leraren (in samenwerking met de Haagse Hogeschool)	Max Aangenendt, Marinka Kuijpers, Karin Sanders

Bevlogenheid van leerkrachten	Onderzoek naar de antecedenten en effecten van bevlogenheid van leerkrachten (in samenwerking met KPC Groep en Accenture)	Judith Konermann, Karin Sanders, Piety Runhaar
HRM, workability, en professionele ontwikkeling	Onderzoek naar de invloed van HRM op het langer door blijven werken en gezond houden van medewerkers (invloed van omgevingskenmerken)	Mark de Lat, Lex Burdorf, Gerard Evers
High Tech, Human Touch	Onderzoek naar de zachte (human resource management) en harde (technologie) van innovaties binnen de gezondheidszorg (in samenwerking met het RIVM)	Mattijs Lambooy, Karin Sanders, Jacqueline Pot, Gert Westert, Ferry Koster, Helen Shipton (Aston Business School)
Effecten van professionaliseringstraject; loopbaanreflectiegesprekken	Kwalitatief en kwantitatief onderzoek naar effecten van een professionaliseringstraject onder vmbo-decanen en docenten	Marinka Kuijpers
Effecten van professionaliseringstraject; loopbaanreflectiegesprekken	Kwalitatief en kwantitatief onderzoek naar effecten van een professionaliseringstraject onder mbo-docenten	Marinka Kuijpers in samenwerking met Frans Meijers en Peter den Boer

## Promoties TCCR

### *Mismatch tussen ambitie en realiteit*

In november 2008 promoveerde Piety Runhaar op een studie naar de professionele ontwikkeling van docenten binnen het Mbo onderwijs. Uit dit proefschrift bleek onder meer dat beleidsmakers (leden van het bestuur van ROC's die belast zijn met de portefeuille personeelsbeleid en HRM directeuren) en beleidsuitvoerders (lijnmanagers en HRM adviseurs) het in te voeren Human Resource Management (wat binnen het onderwijs Integraal Personeels Beleid heet) op heel verschillende manieren definiëren en ook verschillende doelen met het beleid voor ogen hebben. Tevens werd uit een deelstudie duidelijk dat P&O-ers binnen ROC's met name operationeel werken, terwijl hun wensen op het strategisch terrein liggen.

### *Belang van een proactieve persoonlijkheid*

Op 5 november 2010 promoveerde Amna Yousof op een studie naar de 'organizational and occupational commitment' van professionals binnen universiteiten en binnen ziekenhuizen in Nederland en Pakistan. Het proefschrift draagt de titel: 'One Step Ahead: Examining New Predictors

of Affective Organizational and Occupational Commitment'. Naast de veel bestudeerde 'organisatiebetrokkenheid' werd in dit proefschrift de betrokkenheid bij de professie van medewerkers binnen universiteiten en ziekenhuizen onderzocht. Uit het onderzoek bleek dat medewerkers met een proactieve persoonlijkheid en medewerkers die in sterke mate bevlogen zijn een hoge mate van betrokkenheid bij hun professie tonen.

### **Over de auteurs**

Karin Sanders is als hoogleraar Arbeid- en Organisatie Psychologie binnen de vakgroep Organisatie Psychologie & HRD, aan de Universiteit van Twente. Zij is tevens als hoogleraar Organisational Behaviour and Human Resource Management verbonden aan de Australian School of Business, Sydney. Marinka Kuijpers is lector aan de Haagse Hogeschool en eigenaar van CarPe. Mark de Lat is directeur consultancy van Randstad Nederland en als promovendus verbonden aan de vakgroep Organisatie Psychologie & HRD. Piety Runhaar is als post-doc / universitair docent verbonden aan de vakgroep Organisatie Psychologie & HRD, Universiteit Twente.