

Raamwerken en ondersteuningsstructuren die bijdragen aan aantrekkelijke en duurzame loopbanen van leraren

Verslag van peer learning tussen Europese lidstaten

Author(s)

Snoek, Marco; Olsthoorn, Sharon

Publication date

2019

Document Version

Final published version

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Snoek, M., & Olsthoorn, S. (2019, Oct). Raamwerken en ondersteuningsstructuren die bijdragen aan aantrekkelijke en duurzame loopbanen van leraren: Verslag van peer learning tussen Europese lidstaten. Hogeschool van Amsterdam, Kenniscentrum Onderwijs en Opvoeding. <https://www.hva.nl/kc-onderwijs-opvoeding/gedeelde-content/nieuws/nieuwsberichten/2019/12/europese-perspectieven-op-loopbanen-voor-leraren-2.html>

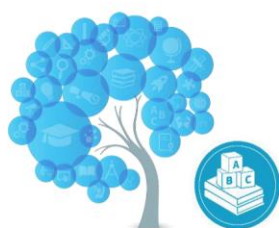
General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

Raamwerken en ondersteuningsstructuren die bijdragen aan aantrekkelijke en duurzame loopbanen van leraren



ET2020 WORKING GROUP SCHOOLS

PEER LEARNING ACTIVITY

‘Frameworks and support structures for
attractive and sustainable teacher careers’



Tuesday 15th – Friday 18th October 2019
Larnaca, Cyprus

Verslag van peer learning tussen Europese lidstaten

Marco Snoek en Sharon Olsthoorn

Raamwerken en ondersteuningsstructuren die bijdragen aan aantrekkelijke en duurzame loopbanen van leraren

Inhoudsopgave

Inleiding	3
De Peer Learning Activity	4
Aanleiding.....	4
Kernvraag	6
Opzet van de PLA.....	6
De Nederlandse context.....	7
De Nederlandse input	9
Korte presentatie van het Nederlandse beleid	9
Kernvragen voor Nederland	11
Uitkomst van de PLA	12
Wat verstaan we onder loopbaanontwikkeling van leraren?	12
Waarom is loopbaanontwikkeling van leraren van belang?	13
De rol van de overheid versus de rol van scholen.....	13
Een gedeeld beeld ten aanzien van het beroep van leraar.....	14
Ondersteuning van leraren en schoolleiders	15
Voorwaarden.....	15
Opbrengsten en implicaties voor Nederland	16
Feedback op de Nederlandse situatie	16
Mogelijke vervolgstappen	16
Tot slot.....	18
Bijlagen	19
Bijlage 1: Deelnemers.....	19
Bijlage 2: Programma	20

Raamwerken en ondersteuningsstructuren die bijdragen aan aantrekkelijke en duurzame loopbanen van leraren

Verslag van een PLA

Inleiding

Van 15 tot en met 18 oktober 2019 vond in Larnaca, Cyprus een Peer Learning Activity (PLA) plaats rond de vraag hoe raamwerken en ondersteuningsstructuren kunnen bijdragen aan aantrekkelijke en duurzame loopbanen van leraren. Deze PLA was georganiseerd door de ET2020 Working Group Schools van de Europese Commissie. Deze working group heeft tot doel om uitwisseling en wederzijds leren tussen lidstaten te stimuleren op thema's die aansluiten bij de beleidsagenda Education and Training 2020¹. De working group bestaat uit vertegenwoordigers van onderwijsministeries uit vrijwel alle Europese (kandidaat)lidstaten². Voor de periode 2018-2020 richt de working group zich op twee thema's:

- Career for teachers and school leaders
- Quality assurance

In de periode 2018-2020 worden rond elk van deze thema's twee verdiepende werkconferenties georganiseerd (zogenaamde peer learning activiteiten – PLAs) waarbij met een beperkte groep landen ervaringen, dilemma's en ontwikkelingen worden uitgewisseld. Deze werkconferenties hebben een tweeledig doel:

1. Input en inspiratie voor de deelnemende landen om hun beleid aan te scherpen en te verbeteren;
2. Het ontwikkelen van gedeelde inzichten rond het thema om daarmee tot meer generieke aanbevelingen voor onderwijsbeleid te komen.

Naast deze PLAs worden er ook per thema twee kortere en kleinschaliger seminars georganiseerd, waarin leden van de Working Group rond een specifiek thema in gesprek gaan met experts uit de wetenschap en uit stakeholderorganisaties.

Dit alles moet input geven voor een eindrapport dat in de zomer van 2020 gereed moet zijn³.

Rond het thema Careers for teachers and school leaders heeft dat geleid tot de volgende agenda:

3-4 december 2018	Seminar, Brussel	De rol van evaluatie bij het creëren van aantrekkelijke loopbaanpaden voor leraren
13-16 mei 2019	PLA, Antwerpen	Hoe kan het leiderschap binnen scholen bijdragen aan aantrekkelijke loopbanen van leraren?
9-10 september 2019	Seminar Brussels	Competenties en loopbanen van schoolleiders
15-18 oktober 2019	PLA Cyprus	Raamwerken en ondersteuningsstructuren die bijdragen aan aantrekkelijke en duurzame loopbanen van leraren

¹ Zie https://ec.europa.eu/education/policies/european-policy-cooperation/et2020-working-groups_en

² Nederlandse vertegenwoordiger namens OCW in de Working Group Schools is Marco Snoek (HvA).

³ Zie voor de eindrapporten van de vorige twee mandaatperiodes:

<https://www.schooleducationgateway.eu/en/pub/resources/governance-of-school-edu.htm> en
<https://www.schooleducationgateway.eu/downloads/files/Shaping%20career-long%20perspectives%20on%20teaching.pdf>

Daarmee bouwde de PLA van oktober 2019 dus voort op de PLA die in mei 2019 in Antwerpen plaats vond⁴.

De Peer Learning Activity

Aanleiding

De PLA had tot doel om zicht te krijgen op de wijze waarop raamwerken en ondersteuningsstructuren kunnen bijdragen aan aantrekkelijke en duurzame loopbanen van leraren.

Aanleiding voor dit thema is het feit dat leraren een sleutelrol spelen in het leren van leerlingen. Daarbij is het in het belang van leerlingen dat leraren de passie en het commitment waarmee ze als leraar begonnen gedurende hun professionele loopbaan vast houden en verder ontwikkelen. Ontwikkeling, uitdaging, variatie en erkenning spelen daar een belangrijke rol in. Zij zorgen ook voor een aantrekkelijk beroep, wat van belang is nu in veel landen sprake is van een groot en zorgwekkend lerarentekort. Tenslotte kan loopbaanontwikkeling van leraren bijdragen aan het versterken van de innovatiekracht van het onderwijs.

However, the teacher profession is often seen as a flat profession with no or little career opportunities, which raises key challenges for policymakers:

- *In times of teacher shortages in many Member States, how to create an attractive profession, which is considered to be challenging by young people who stand in front of making their career choice;*
- *In times of teachers leaving the profession prematurely in many Member States, how to keep the teachers, who enter the profession full of energy, passion and ambitions, motivated during a longer period of 10, 20 or 30 years;*
- *How to avoid that teachers, after a number of years, fall back to disillusioned routines (essential from the perspective of the quality of pupil learning) or leave the profession concerned about the lack of opportunities or challenges.*

We wish to address these challenges by looking at how teachers can evolve during their career, and more specifically, how this can be supported by frameworks and other structures. A guiding hypothesis for this PLA is that knowing there is an opportunity to develop and advance during one's career is an important factor in helping teachers remain motivated throughout their career.

(Uit het voorbereidingsdocument voor de PLA)

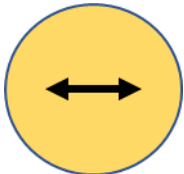
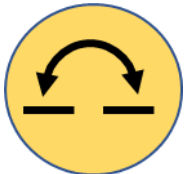
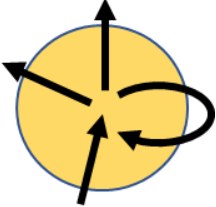
In een eerder rapport van de Europese Commissie⁵ is benadrukt dat het leraarschap beschouwd moet worden als een continuüm van professionele ontwikkeling. Bij dat continuüm hoort ook de mogelijkheid om te groeien in taken en verantwoordelijkheden. Een recent rapport van Eurydice⁶ laat zien dat in de meeste lidstaten carrièremogelijkheden van leraren beperkt zijn of gericht zijn op hiërarchische ontwikkelpaden richting formele leiderschapsposities. De loopbaanmogelijkheden zijn

⁴ Zie het verslag van die PLA (Snoek & Lourens, 2019) op <https://www.hva.nl/kc-onderwijs-opvoeding/gedeelde-content/nieuws/nieuwsberichten/2019/07/europese-perspectieven-op-loopbanen-voor-leraren.html>

⁵ European Commission (2016). *Shaping career-long perspectives on teaching: a guide on policies to improve Initial Teacher Education*. Brussels: European Commission.
<https://www.schooleducationgateway.eu/downloads/files/Shaping%20career-long%20perspectives%20on%20teaching.pdf>

⁶ European Commission (2018). *Teaching Careers in Europe. Access, Progression and Support. Eurydice Report*. Brussels: European Commission.

echter meer divers. De PLA in Antwerpen in mei 2019 leidde tot een onderscheid tussen 6 soorten van ontwikkelrichtingen aangeduid door 6 pictogrammen.

	Hiërarchisch Deze loopbaanmogelijkheid heeft betrekking op doorgroei naar hogere hiërarchische posities: van leraar naar team- of afdelingsleider naar schoolleider naar bestuurder
	Groei in bekwaamheid Deze loopbaanmogelijkheid heeft betrekking het steeds beter worden in het beroep. Dit is weerspiegeld in de loopbaanmodellen van Slowakije en Polen en ook in de Nederlandse functiemix.
	Horizontale groei in rollen Leraren kunnen ook een loopbaanpad bewandelen waarbij ze groeien door naast het leraarschap andere taken en rollen op zich te nemen zoals taalcoördinator, schoolopleider, GMR-lid, coach van startende leraren, leraar-onderzoeker, etc. Deze mogelijkheid wordt benadrukt in het Beroepsbeeld voor de Leraar.
	Overstappen tussen contexten Leraren kunnen ook switchen tussen schoolsoorten, bijvoorbeeld van po naar vo of van vo naar mbo, en weer terug. Of ze kunnen hun werkdomein verbreden door een tweede bevoegdheid (bv. Voor een ander vak) te behalen. Dit is de kern van het advies van de Onderwijsraad.
	Reikwijdte Een loopbaanpad kan ook betrekking hebben op het vergroten (of verkleinen) van de reikwijdte van het handelen (de kern van het Finse model). Leraren kunnen gedurende hun loopbaan acteren op verschillende niveaus: binnen het eigen team, binnen de school, op lokaal/regionaal niveau, op landelijk niveau (bijv. binnen een beroepsgroep of vakvereniging, of als leraar-ambtenaar of lid van een curriculum.nu werkgroep) of mogelijk zelfs op internationaal niveau.
	Open en hybride Tenslotte hoeven loopbaanpaden zich niet te beperken tot de school en het educatieve domein. Leraarschap is te combineren met rollen in andere werkvelden. Dit kan gelijktijdig met het leraarschap (hybride loopbanen), of door het onderwijs een tijdje te verlaten en er later weer in terug te komen (circulaire loopbanen).

Bron: Verslag Peer Learning Activiteit Antwerpen, 2019 (Snoek & Lourens, 2019).

Kernvraag

Om meer zicht te krijgen op de vraag hoe loopbaanmogelijkheden van leraren ondersteund kunnen worden door raamwerken en ondersteuningsstructuren is het PLA thema uitgewerkt in een hoofdvraag en drie subvragen:

How can policies support appropriate frameworks and complementary structures that contribute to attractive and sustainable careers in the teaching profession?

- 1. How can frameworks usefully guide formal and non-formal teacher development and career progression, and take into account changing needs at individual, school and system level?*
- 2. How can support structures and conditions complement such frameworks, as well as make their own positive contribution to opportunities and attitudes within the teaching profession?*
- 3. How can individual choice and flexibility be promoted and maintained for all teachers, as well as their motivation and a sense of continued development, within national approaches?*

Opzet van de PLA

De deelnemersgroep bestond uit duo's (werkgroeplid/vertegenwoordiger vanuit het ministerie en een andere deelnemer vanuit praktijk/beleid) uit elf landen: België (Vlaanderen), België (Wallonië), Cyprus, Estland, Griekenland, Ierland, Nederland⁷, Polen, Portugal en UK-Noord-Ierland, aangevuld met vertegenwoordigers vanuit de Association for Teacher Education in Europe (ATEE) en ETUCE (de Europese koepel van onderwijsvakbonden, Eurydice (afdeling voor beleidsonderzoek van de Europese Commissie en drie vertegenwoordigers vanuit de Europese Commissie (zie bijlage 1).

De PLA kende het volgende format (zie bijlage 2)

- Introductie (dinsdagmiddag, inclusief presentaties over ontwikkelingen rond lerarenbeleid in Cyprus)
- Bezoek aan een po en vo school en gesprek met leraren en schoolleiding over loopbaanmogelijkheden voor leraren (dinsdag).
- Presentaties vanuit de deelnemende landen over loopbaanmogelijkheden en dilemma's daarbij en feedback van andere deelnemers in termen van strengths en suggestions (woensdag en donderdag)
- Presentaties vanuit de stakeholder organisaties (ATEE en EETUCE) en Eurydice (donderdag)
- Verzamelen van inzichten en landoverstijgende thema's (donderdag en vrijdag)
- Vertaling van de inzichten naar nationale 'actieplannen' (donderdag en vrijdag)

⁷ Nederlandse deelnemers waren Marco Snoek (HvA) en Sharon Olsthoorn (OCW Directie VO).

De Nederlandse context

Het PLA-thema sluit erg goed aan bij de lopende discussies in Nederland rond loopbanen van leraren en de steeds belangrijker rol voor professionalisering en strategisch personeelsbeleid in scholen.

Allereerst is het lerarentekort aanleiding om stil te staan bij de vraag hoe het beroep van leraar aantrekkelijker gemaakt kan worden zodat leraren niet alleen *kiezen* voor het beroep van leraar, maar daar ook langere tijd in willen werken en zich daarin willen blijven ontwikkelen en professionaliseren. Een beroep met ontwikkelmogelijkheden kan ook nieuwe mensen richting het leraarschap trekken. Zo wordt onderkend dat zij-instroom, net als de initiële lerarenopleidingen, een belangrijke aanvoerroute is, zeker met het oog op het belang van een diverse, representatieve beroepsgroep. In een recent onderzoek⁸ bleek dat voor leerlingen in het voortgezet en beroepsonderwijs het ontbreken van loopbaanmogelijkheden een belangrijke overweging is om niet te kiezen voor een lerarenopleiding.

Op verschillende plekken wordt nagedacht over en zijn er initiatieven rond het versterken van loopbaanmogelijkheden voor leraren. In november 2018 kwam de Onderwijsraad met haar advies over het beroep van leraar⁹. De Raad pleit voor een meer flexibele beroepsstructuur, zodat leraren makkelijker kunnen overstappen van de ene onderwijssector naar de andere en hun bevoegdheid kunnen uitbreiden naar andere schoolvakken. In dit advies pleit de raad ook voor sterkere prikkels voor professionalisering en loopbaanontwikkeling op de werkplek, alsmede goede begeleiding van startende leraren.

Naast verbreding van het domein waar leraren kunnen lesgeven kunnen leraren ook andere rollen vervullen. In opdracht van OCW heeft Berenschot een verkenning gedaan naar loopbaanmogelijkheden van leraren in het basisonderwijs¹⁰, terwijl het Kohnstamm Instituut in samenwerking met de HvA een vergelijkbaar onderzoek heeft uitgevoerd binnen het voortgezet onderwijs in opdracht van VOION¹¹. In deze onderzoeken wordt zichtbaar dat er reeds verschillende loopbaanmogelijkheden bestaan. De meest duidelijke loopbaanmogelijkheden komen voort uit de functiemix en uit de organisatiestructuur van scholen. Binnen de functiemix bieden de verschillende functieprofielen mogelijkheid om door te groeien binnen het beroep van leraar. Deze groei is direct gekoppeld aan salaris. Daarnaast is er de mogelijkheid om als leraar door te groeien richting meer leidinggevende functies als teamleider, bouwcoördinator, afdelingsleider of schoolleider. Naast deze verticale ontwikkelmogelijkheden zijn er nog horizontale ontwikkelmogelijkheden waarbij leraren specifieke rollen binnen de school oppakken. Dat deze onderzoeken laten zien dat er al wel verschillende loopbaanmogelijkheden bestaan (aansluitend bij de 6 loopbaanpaden die tijdens de PLA in Antwerpen geïdentificeerd zijn), roept tegelijkertijd vragen op over hoe inzichtelijk deze

⁸ Bahlmann, M., Eustatia, B., & Pillen-Warmerdam, D. (2018). *Optimale inrichting van lerarenopleidingen*. Leiden: Qompas. Zie

[https://corporate.qompas.nl/media/38169/Optimale%20inrichting%20van%20lerarenopleidingen%20-%20Qompas%20\(2018\).pdf](https://corporate.qompas.nl/media/38169/Optimale%20inrichting%20van%20lerarenopleidingen%20-%20Qompas%20(2018).pdf)

⁹ <https://www.onderwijsraad.nl/upload/documents/publicaties/volledig/Ruim-baan-voor-leraren.pdf>

¹⁰ Broeks, L., Bakker, W., Hertogh, E., van Meeuwen-Kok, J., & Gondwe, M. (2018). *Loopbaanpaden in het primair onderwijs*. Utrecht: Berenschot.

Zie https://www.berenschot.nl/publish/pages/6578/1382051_berenschot_po-rapport-loopbaanpaden-in-het-primair-onderwijs-definitief-1.pdf

¹¹ Boogaard, M., Glauvé, M., Schenke, W., Weijers, D. & Snoek, M. (2018). *Loopbanen van leraren in het voortgezet onderwijs*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.

Zie <https://www.kohnstammstituut.nl/assets/ki996.pdf>

mogelijkheden zijn, alsook in hoeverre leraren binnen scholen daadwerkelijk de kans krijgen om zich te blijven ontwikkelen.

In het Beroepsbeeld voor de leraar¹² is een poging gedaan om deze mogelijkheden meer systematisch en expliciet in beeld te brengen in een samenhangend schema rond vier domeinen: het leren van leerlingen, het ontwikkelen van onderwijs, het organiseren van onderwijs en het leren van collega's. Dit beroepsbeeld wordt breed gebruikt binnen het voortgezet onderwijs als handvat om na te denken over loopbaanambities en loopbaanmogelijkheden. Tevens wordt het bijvoorbeeld in Amsterdam gebruikt om nieuwe loopbaanmogelijkheden te faciliteren door middel van leergangen en door het stimuleren van de ontwikkeling van loopbaanbeleid binnen scholen. Het mbo heeft een vergelijkbaar beroepsbeeld ontwikkeld dat aansluit bij de kenmerken van de mbo-sector¹³. Het beroepsbeeld en het advies van de onderwijsraad zijn complementair ten opzichte van elkaar omdat ze verschillende loopbaanmogelijkheden benoemen. Binnen het primair onderwijs wordt nog niet systematisch gebruik gemaakt van een expliciet beeld van loopbaanmogelijkheden, al wordt binnen verschillende besturen het Beroepsbeeld vanuit vo gezien als een waardevolle inspiratiebron.

Het bovenstaande laat zien dat er reeds verschillende activiteiten en initiatieven zijn ten aanzien van loopbaanmogelijkheden voor leraren waarbij verschillende actoren actief zijn. Tegelijk laat het zien dat er nog geen sectoroverstijgend model of taal beschikbaar is voor het benoemen van loopbaanmogelijkheden van leraren. Dat biedt kansen. Het ministerie speelde tot nog toe vooral een rol ten aanzien van de kwalificatiestructuur (bijvoorbeeld in de discussie over bevoegdheden). Discussies over andere loopbaanmogelijkheden (niet gekoppeld aan bevoegdheden) wordt gezien als een verantwoordelijkheid die vooral bij de sectorraden en de lerarenopleidingen ligt. Tegelijk groeit het besef dat OCW hier een faciliterende, stimulerende en verbindende rol kan spelen.

Het versterken van loopbaanontwikkeling van leraren vraagt ook veel van scholen. In de PLA in Antwerpen stond daarom de rol van de schoolleider centraal. Ondersteuning van die schoolleider door middel van instrumenten die helpen om loopbaanmogelijkheden in kaart te brengen en die leraren en schoolleiders helpen bij het maken en ondersteunen van loopbaankeuzes is daarbij belangrijk. Daarmee komen we op het terrein van strategisch personeelsbeleid. Onderdeel van dat strategisch personeelsbeleid is loopbaanbeleid. Het thema van de peer learning activiteit in Cyprus: *Raamwerken en ondersteuningsstructuren die bijdragen aan aantrekkelijke en duurzame loopbanen van leraren* sluit daarmee goed aan bij de beleidsagenda's van OCW en de sectorraden ten aanzien van het versterken van strategisch personeelsbeleid in scholen. Vanuit het ministerie is de intentie om de aandacht voor strategisch personeelsbeleid nog te versterken door de Inspectie heldere kaders te geven om het stimulerend gesprek met scholen te voeren en strategisch personeelsbeleid daarmee een impuls te geven.

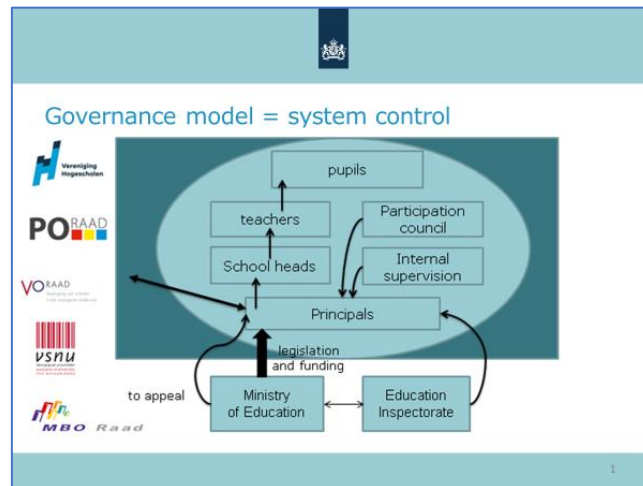
¹² Zie www.beroepsbeeldvoordeleraar.nl

¹³ Zie https://www.bvmbo.nl/2016_02_18/wp-content/uploads/2019/02/Maart-2019_Beroepsbeeld-MBO-docent.pdf

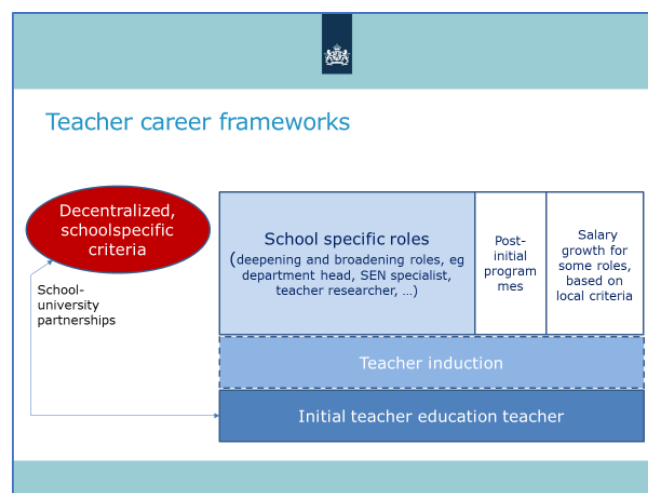
De Nederlandse input

Korte presentatie van het Nederlandse beleid

Tijdens de PLA schetste iedere lidstaat middels een korte presentatie de nationale situatie. Vanuit Nederland is aangegeven dat er sprake is van een gedecentraliseerd governance systeem waarbinnen scholen een grote mate van autonomie hebben.



Vervolgens is aangegeven dat er geen formele loopbaanpaden zijn. Er is een groot aantal mogelijkheden voor leraren om zich te ontwikkelen in rollen (zie de onderzoeken van Berenschot en van Kohnstamm Instituut/HvA), maar daar ligt geen expliciete en transparante loopbaanstructuur aan ten grondslag. Er is sprake van salarisdifferentiatie maar de mate waarin dat ingezet wordt voor verschillende rollen of als loopbaanstappen hangt af van besturen. Ook kwalificatie-ontwikkeling via masteropleidingen (m.b.v. de Lerarenbeurs) biedt mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling, maar hogere kwalificaties geven geen garantie voor een andere rol.



Dat leidt tot een aantal knelpunten:

- Kwalificaties en bevoegdheden zorgen voor een weinig flexibel systeem (zie het advies van de Onderwijsraad)
- Het lerarentekort maakt de vraag urgent hoe gestimuleerd kan worden dat leraren in het beroep blijven
- Sleutelfactor voor loopbaanontwikkeling is het strategisch personeelsbeleid binnen scholen. Dat is in veel scholen echter maar in beperkte mate ontwikkeld.

- Bij het stimuleren van loopbaanontwikkeling komt de vraag naar voren hoe leraren die andere rollen oppakken ook binnen de school gefaciliteerd kunnen worden in tijd en geld.
- Het denken in termen van loopbaanontwikkeling van leraren vraagt om een breder en meer dynamisch perspectief op het beroep van leraar. Dat vereist een aanpassing van dominante mentale modellen ten aanzien van het beroep van leraar.



Biggest challenges

How to create more flexibility in careers, e.g. through adding subject qualification, changing from pe to se, ...
Formal qualifications guarantee teacher quality, but also create inflexibility.

Teacher shortage: how to keep teachers in the profession: the need for job differentiation and attractive career paths.

How to strengthen personnel policies and career policies in schools. School heads as key actors

Time and money: how to create room for new roles and for innovation within teacher jobs?

A wider and dynamic perspective on the teacher profession

Qua ontwikkeling zijn er twee zaken uitgelicht.

1. De Lerarenbeurs heeft geleid tot veel leraren die een masterkwalificatie hebben behaald. Die hebben kwaliteiten behaald die in nieuwe rollen zijn in te zetten. De mate waarin ze daar daadwerkelijk de mogelijkheid voor hebben is afhankelijk van de mogelijkheid die de school biedt en daarmee van de lokale schoolcultuur en schoolstructuur.
2. Op verschillende plekken wordt reeds aandacht besteed aan verheldering van de mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling, bijvoorbeeld rond het beroepsbeeld voor de leraar. Daarbij komt de vraag op in hoeverre er afstemming moet zijn van de beroepsbeelden en de daarbinnen geschetste loopbaanpaden binnen de verschillende sectoren, of er een gedeeld landelijk beeld moet komen en wat de rol van OCW daarin is.



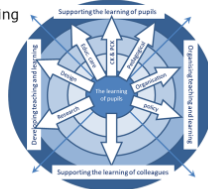
Recent policy developments

Focus on in-service master qualifications for teachers during their careers through funding of master-programmes

- Important impulse in teacher quality, in self-confidence and in work satisfaction
- **Impact on roles in schools depends on school policies and roles of school heads**

Decentralized initiatives by national boards creating a more varied view on the teacher profession

- Provide tools for career dialogues between school heads and teachers
- Provide a starting point to develop regional support structures by schools and universities collaboratively
- **Does this bottom-up initiative need central co-ordination?**
- **Do the different tracks need the development of national competence frameworks?**



Kernvragen voor Nederland

Het bovenstaande leidt tot een aantal kernvragen voor het Nederlands beleid, die betrekking hebben op drie onderdelen: loopbaanmogelijkheden, competentiebeschrijvingen en ondersteuningsstructuren.

1. Hoe kan de coherentie en verbinding tussen loopbaanmogelijkheden cq. -ontwikkeling, competentiebeschrijvingen en ondersteuningsstructuren worden versterkt binnen het Nederlandse onderwijssysteem (met een hoge autonomie voor scholen)?
2. Wat vraagt een versterking van de verbinding tussen die drie onderdelen van de structuren en culturen binnen scholen en hoe kan overheidsbeleid dit ondersteunen?



Questions

How can the coherence and connection between career paths (progression), competence frameworks and support structures be strengthened within the Dutch decentralised education system (high autonomy for school boards)?

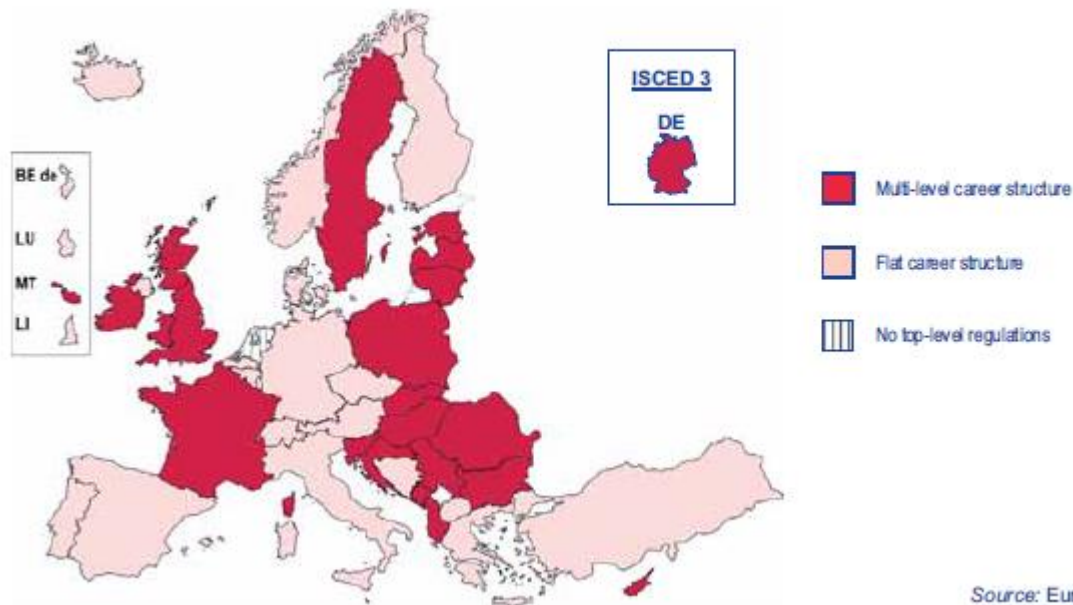
What does this strengthened relation require from school structures and school cultures and how can this be supported by governmental policies?

Uitkomst van de PLA

Wat verstaan we onder loopbaanontwikkeling van leraren?

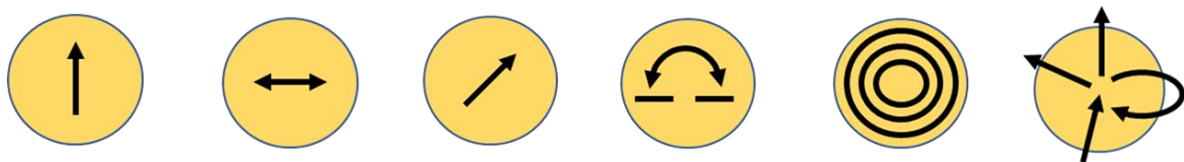
Het begrip loopbaan of carrière lijkt niet goed bij het beroep van leraar te passen. Dat heeft enerzijds met de uitstraling van het beroep te maken (leraren zijn geen 'carrièrejagers'), maar ook met de structuur van het beroep. In veel landen is er geen sprake van een loopbaanstructuur, en als er al één is, dan gaat het meestal om de ontwikkeling van leraar naar schoolleider (Eurydice, 2018).

Figure 4.1: Types of career structure for fully qualified teachers as defined by the top-level education authority, primary and general secondary education (ISCED 1-3), 2016/17



Figuur 1: Loopbaanstructuren in Europa (bron: Eurydice, 2018)

Ook tijdens de PLA blijkt het begrip 'career' verwarring op te roepen. De formele loopbaan structuren in een land hebben veelal betrekking op een ontwikkeling in termen van salaris en status. Als gevolg daarvan is het voor sommige PLA-deelnemers moeilijk voor te stellen dat er ook andere mogelijkheden zijn in termen van een variatie van (informele) rollen. De 6 'ontwikkelpaden' die tijdens de PLA in Antwerpen zijn ontwikkeld, helpen echter om te laten zien dat 'loopbanen' heel verschillende vormen kunnen hebben en niet alleen een formeel karakter hoeven te hebben.



Figuur 2: Loopbaanmogelijkheden binnen het beroep leraar (bron: Snoek en Lourens, 2019)

Loopbanen kunnen beschouwd worden als een persoonlijke reis gedurende de loopbaan van de leraar waarbij verschillende keuzes gemaakt kunnen worden en waarbij gebruikt gemaakt kan worden van formele mogelijkheden van het systeem, maar ook van persoonlijke loopbaanbeslissingen buiten het formele systeem om.

Waarom is loopbaanontwikkeling van leraren van belang?

De verbinding van loopbanen aan salaris en status stelt het (arbeidsvoorwaardelijke) belang van de leraar voorop. Er is echter een andere belangrijke reden om aandacht te besteden aan loopbaanontwikkeling: het belang dat leraren gedurende langere tijd gepassioneerd en gemotiveerd in het onderwijs werkzaam zijn. Dit sluit aan bij de term 'sustainable careers' uit de titel van de PLA. De meeste leraren starten met passie hun werk als leraar, maar de vraag is hoe leraren die passie en motivatie gedurende langere tijd (na 5, 10, 20 of 30 jaar) vast houden. Die vraag is niet alleen belangrijk voor leraren zelf, maar ook voor hun leerlingen. Om passie en motivatie vast te houden is het belangrijk dat er in het beroep sprake is van variatie, uitdaging, groei en erkenning. En loopbaanontwikkeling kan daar aan bijdragen: het creëert de mogelijkheid om nieuwe uitdagingen aan te gaan, nieuwe rollen op te pakken, te groeien en daarin ook erkenning te krijgen.

Daarmee is aandacht voor loopbaanontwikkeling direct verbonden aan de kwaliteit van het leren van leerlingen.

Voor landen met een lerarentekort geldt nog een andere overweging. Het versterken van loopbaanmogelijkheden van leraren daagt bij aan een aantrekkelijker lerarenberoep, waardoor meer mensen zullen kiezen voor het beroep van leraar en leraren die reeds in het onderwijs werken daar ook langer willen blijven. Daarmee dragen loopbaanmogelijkheden dus bij aan het bestrijden van het lerarentekort.

De rol van de overheid versus de rol van scholen

Tijdens de presentaties van landen viel op dat Nederland een uitschieter is al het gaat om de autonomie en verantwoordelijkheid van scholen. In verschillende landen is nauwelijks tot geen ruimte voor scholen om eigen keuzes te maken en eigen beleid te voeren. In landen zoals Cyprus en Portugal (en ook Frankrijk) worden leraren en schoolleiders voor een bepaald aantal jaren toegewezen aan scholen (Cypriotische leraren met een langere staat van dienst hebben de mogelijkheid om hun voorkeur uit te spreken voor een school die dicht bij hun huis ligt). Dit beperkt de mogelijkheden om binnen een school of bestuur eigen beleid te voeren en om te sturen op een schoolcommunity. Dit lijkt in schril contrast met de Nederlandse situatie. Een belangrijk argument in dergelijke centraal gestuurde landen is het belang dat er sprake is van gelijkheid in het systeem. Voorkomen wordt dat scholen zich profileren ten opzichte van andere scholen en dat er voorlopers en achterblijvers ontstaan. Knelpunt in dergelijke systemen is de mate waarin scholen, schoolleiders en leraren eigenaarschap voelen en de mogelijkheid hebben om in te spelen op de lokale context en de vraagstukken die daar spelen.

In Nederland zijn andere keuzes gemaakt. De nadruk ligt op eigenaarschap, eigen regie en ruimte om in te spelen op lokale contexten. Leraren kunnen zelf bepalen waar ze willen solliciteren en schoolleiders bepalen zelf wie ze aannemen. Daarmee ontstaat variatie in het systeem die echter twee problemen met zich mee brengt: er ontstaan ongelijkheid in termen van voorlopers en achterblijvers (met het risico dat de voorlopers steeds meer voor gaan lopen) en het is lastig om veranderingen systeembreed in te voeren.

Daarmee hanteren gecentraliseerde en gedecentraliseerde landen bij het vinden van een balans tussen systeemborging en eigenaarschap een verschillend startpunt en zijn de beleidsvraagstukken dus van een ander karakter (Hoe creëer je in een systeem dat uitgaat van gelijkheid tegelijk eigenaarschap op lokaal niveau vs. Hoe zorg je in een systeem dat de nadruk legt op autonomie voor borging en implementatie op systeemniveau).

Een gedeeld beeld ten aanzien van het beroep van leraar

Voor het versterken van de loopbaanmogelijkheden van leraren is een gedeeld beeld over het beroep van leraar noodzakelijk. Tijdens de PLA werd een aantal conclusies getrokken:

- Het beroep van leraar kent een veelheid aan ontwikkelmogelijkheden (zie de 6 cirkels) die elk waardevol kunnen zijn voor leraren. Loopbanen kunnen betrekking hebben op een groei of verandering van salaris, status, hiërarchische positie, rol, verantwoordelijkheid, maar ook motivatie en aantrekkelijkheid. De erkenning van die verschillende groeimogelijkheden is belangrijk voor een rijk loopbaanbeleid.
Vanuit de vakbonden (ETUCE) werd benaderd dat loopbaanstappen niet alleen een permanent karakter kunnen hebben (bijv. in de vorm van groei in salarisschalen), maar ook een tijdelijk karakter kunnen hebben. Zo wordt in Ierland tijdelijke detachering naar een landelijk orgaan (zoals de Ierse Teaching Council) erkend als (tijdelijk) loopbaanpad. Ook roterende rollen (wisseling na een beperkt aantal jaar) kunnen een rol spelen bij het ontwikkelen van loopbaanmogelijkheden voor meerdere mensen.
- Lang niet alle leraren ambiëren rollen buiten de klas. Veel willen met leerlingen en met hun vak blijven werken. Dat roept de vraag op hoe in het werken met leerlingen loopbaanmogelijkheden gecreëerd kunnen worden (bijv. door erkenning en waardering van expertise). Zo zijn er in Ierland plannen om naast de bestaande formele loopbaanpaden van leraar naar schoolleider ook loopbaanstappen van leraar naar expertleraar te ontwikkelen en is Cyprus van plan om naar de traditionele lijn van leraar naar schoolleider ook de mogelijkheid te creëren om door te groeien naar senior teacher (vergelijk ook de loopbaanpaden in Singapore¹⁴ en pogingen in universiteiten om naast een carrière als onderzoeker ook een vergelijkbare carrière als topdocent te erkennen).
- Vanuit de Association of Teacher Education in Europe ATEE werd aandacht gevraagd voor innovatieve leraren. Zij hebben vaak geen formele positie, maar zijn wel gepassioneerd en hebben veel energie voor vernieuwing van onderwijs. Daarmee zijn zij een belangrijke aanwinst voor scholen. Het ontbreken van formele posities roept de vraag op hoe dergelijke leraren hun passie en energie over langere tijd vast houden en ook hun collega's blijven aansteken en inspireren.
- In al deze punten speelt het vraagstuk van erkenning. Die erkenning kan een belangrijke motivatie voor leraren zijn om loopbaanstappen te nemen en om hun energie en passie te behouden. Die motivatie kan echter verschillende vormen aannemen: motivatie kan meer extrinsiek zijn (groei in salaris of status), intrinsiek zijn (persoonlijke ambitie en behoefte aan uitdaging, variatie en groei) of meer sociaal zijn (meer willen betekenen voor leerlingen, collega's, of de samenleving). Afhankelijk van die motivatie kan de erkenning ook verschillende vormen krijgen (in termen van salaris, tijd, waardering, verantwoordelijkheid, etc.). Voorkomen moet worden dat er een one-size-fits-all benadering gehanteerd wordt. Dit kan ook voorkomen dat als er geen ruimte is om te differentiëren in salaris loopbaanontwikkeling stil te vallen.
Vanuit ETUCE werd aangegeven dat salarisstappen vaak maar een tijdelijk motiverend karakter hebben voor loopbaanontwikkeling. Zo kampt Polen met het probleem dat leraren

¹⁴ Zie Elffers, 2015. <https://www.voion.nl/downloads/415c471f-797c-4d61-be7d-8f5fd51196cf>

na tien jaar de top van hun salarisschaal hebben bereikt en er dus geen financiële prikkels meer zijn voor loopbaanontwikkeling daarna.

Ondersteuning van leraren en schoolleiders

Een gedeeld beeld of raamwerk ten aanzien van (loopbaanmogelijkheden binnen) het beroep is in zichzelf nog niet genoeg. Het veronderstelt dat leraren en schoolleiders die loopbaanmogelijkheden ook actief gebruiken: leraren moeten zich in staat voelen om actief loopbaanmogelijkheden te verkennen en actief te sturen op loopbaankeuzes, en schoolleiders moeten actief mogelijkheden creëren en daar met leraren het gesprek over voeren.

Voor leraren betekent dat het ontwikkelen van loopbaancompetenties. Binnen het onderwijs is veel aandacht voor (het ontwikkelen en ondersteunen van) loopbaancompetenties van leerlingen, maar nog nauwelijks aandacht voor loopbaancompetenties van leraren. Dan gaat het bijvoorbeeld om motievenreflectie (wat beweegt mij?), kwaliteitenreflectie (wat kan ik?), werkexploratie (waar kan ik dat doen?), loopbaansturing (hoe kan ik dat doen?) en netwerken (wie kan me daarbij helpen?) (zie Kuijpers, 2005). Concrete ondersteunings- en reflectie-instrumenten kunnen helpen om dergelijke loopbaancompetenties te ontwikkelen en om antwoord te vinden op die vragen.

Voor schoolleiders en schoolbestuurders betekent het dat zij stil moeten staan bij de vraag hoe leraren binnen hun school gepassioneerd blijven en moeten nagaan welke mogelijkheden voor variatie, uitdaging, groei en erkenning er zijn, om op basis daarvan met leraren loopbaangesprekken te voeren. Dit vraagt een goed ontwikkeld loopbaanbeleid als onderdeel van het strategisch HRM van de school. Eurydice constateert dat alleen in Frankrijk, Hongarije en Oostenrijk sprake is van *career guidance: support for teachers in managing and planning their progression within the teaching profession. It includes the provision of information, coaching or counselling with a view to advancing a teacher's career (p.76)*. In Frankrijk en Hongarije biedt de overheid individuele leraren de mogelijkheid om loopbaangesprek aan te vragen met een loopbaancoach. In alle drie landen maakt de overheid loopbaanmogelijkheden inzichtelijk via websites of folders¹⁵

In het gedecentraliseerde Nederlandse systeem, ligt de rol om leraren te coachen en te adviseren in hun loopbaanontwikkeling vooral bij schoolleiders, als onderdeel van het strategisch HRM van de school. Schoolleiders hebben daar handvatten voor nodig in de vorm van een concrete toolbox. Een dergelijke toolbox is nu in de meeste landen nog niet beschikbaar, maar een mooi voorbeeld van een site met verschillende loopbaantools die ter inspiratie voor het onderwijs kan dienen is de Vlaamse site www.lont.org.

Voorwaarden

Tijdens de PLA werd nog een aantal voorwaarden genoemd ten aanzien van de cultuur binnen de school:

- Een belangrijke voorwaarde voor loopbaanontwikkeling van leraren is het erkennen van en ruimte geven aan leraren met verschillende rollen. Dat vraagt ook om het geven van verantwoordelijkheid aan leraren met een bepaalde expertise. Dat veronderstelt dus een

¹⁵ Zie bijvoorbeeld <https://www.education.gouv.fr/pid24372/le-portail-mobilite-des-enseignants.html>, <http://www.devenirensignant.gouv.fr/cid99161/evoluer-enseigner-autrement-durant-carriere.html> en <https://studierende.cct-austria.at/karrieren-im-bildungsbereich>

cultuur van gedeeld of gespreid leiderschap (zie bijvoorbeeld Ros, 2019) in scholen en ruimte voor teacher leadership (zie bijv. Snoek, Hulsbos & Andersen, 2019).

- Een andere belangrijke voorwaarde is dat leraren elkaar ook onderling het leiderschap gunnen. Het erkennen van leraren in specifieke rollen kan lastig zijn als er sprake is van collegiale concurrentie en leiden tot animositeit in schoolteams. Een collegiale cultuur, transparante procedures en mogelijk ook modellen van roterende functies kunnen hier een rol spelen.

Opbrengsten en implicaties voor Nederland

Feedback op de Nederlandse situatie

Na iedere landenpresentatie was de gelegenheid voor andere landen om sterke punten van dat land te benoemen en om suggesties te geven die konden bijdragen aan het versterken van het beleid.

Naar aanleiding van de Nederlandse presentatie werden de volgende sterke punten genoemd:

- De aanwezigheid van een groot aantal (veelal informele en impliciete) loopbaanmogelijkheden voor leraren.
- De reeds aanwezige aandacht voor loopbaanmogelijkheden van leraren (bijv. via de Onderwijsraad of het Beroepsbeeld)
- Een gedecentraliseerd systeem met een hoge mate van verantwoordelijkheid bij scholen wat zorgt voor eigenaarschap en ruimte voor diversiteit
- De ondersteunende rol vanuit de overheid.

Suggesties voor versterking waren:

- Het ontwikkelen van competentie- of bekwaamheidsprofielen op verschillende niveaus en gekoppeld aan verschillende rollen, die als ontwikkelhandvat voor leraren en voor ondersteuningstrajecten kunnen dienen
- Het zoeken naar manieren om excellentie van leraren op bepaalde terreinen te erkennen, bijv. door een vorm van landelijke certificering. Dat kan bijdragen aan een gevoel van erkenning, trots en aan vindbaarheid van leraren met een specifieke expertise (vergelijkbaar met een Schots systeem voor erkenning van leraren d.m.v. certificaten).

Mogelijke vervolgstappen

De PLA werd afgesloten met een presentatie vanuit elk land van de inzichten die het mee nam uit de PLA en mogelijke vervolgstappen om die in nationaal beleid een plek te geven.

Vanuit Nederland is aangegeven dat de PLA inzicht heeft opgeleverd in wat het versterken van loopbaanmogelijkheden van leraren vraagt:

- een raamwerk dat bijdraagt aan een gedeeld beeld en een gedeelde taal ten aanzien van loopbaanmogelijkheden voor leraren
- Ondersteuningsstructuren gericht op leraren: een infrastructuur van professionaliseringsmogelijkheden en instrumenten voor loopbaanoriëntatie en -ontwikkeling
- Ondersteuningsstructuren gericht op schoolleiders: professionalisering ten aanzien van sHRM en loopbaanbeleid, en op instrumenten voor loopbaanbegeleiding

- Condities die o.a. betrekking hebben op noodzakelijke organisatiestructuren en culturen die stimulerend zijn voor (loopbaan)ontwikkeling van leraren, en op het erkennen van expert leraren.

De (verder) ontwikkeling is niet alleen iets voor het ministerie, maar moet in nauw overleg met de verschillende stakeholders (sectororganisaties, vakbonden, lerarenopleidingen) vorm krijgen, waarbij afhankelijk van het thema verschillende partijen de lead kunnen hebben.

Aims, intended outcomes	When	Who
Framework: shared understanding of career opportunities for teachers within the Dutch context Knowledge base on teacher careers	Spring 2020 Febr 2020	Ministry & stakeholder organisations ITE/researchers ¹⁶
Support structures for teachers • Infrastructure for CPD • Career guidance toolbox	2020-2025 2020-2021	ITE, schools SL-organisations/ unions/Ministry
Support structures for school leaders • Support for developing SHRM competences • Career support toolbox	2020-2021 2020-2021	SL-organisations SL-organisations/ unions/Ministry
Conditions • Awareness of structures and (learning) cultures • Recognition of expert teachers: exploration (teacher portfolio?)	Permanent dialogue 2020-2021	SL-organisations & Ministry Ministry & stakeholder organisations

Tegelijk is benadrukt dat die ontwikkeling van deze elementen niet in het luchtledige hangt, maar nauw aansluit bij lopende ontwikkelingen ten aanzien van het versterken van de rol van besturen en schoolleiders, van het versterken en het monitoren van het strategisch HRM in scholen, van het lerarentekort, van de kwaliteit van de leraar en van het anders organiseren van onderwijs.

De inzichten die opgedaan zijn zullen in het najaar binnen het ministerie besproken worden om na te gaan of de voorgestelde vervolgstappen daadwerkelijk vertaald kunnen worden naar concrete beleidsstappen.

¹⁶ In februari 2020 komt er een serie van 3 boeken uit waarin de kennis rond loopbaanontwikkeling en professioneel ontwikkeling van leraren bij elkaar gebracht is.

Tot slot

De discussies tijdens de PLA maakten duidelijk dat we in Nederland met de goede thema's bezig zijn: aandacht voor de loopbanen en ontwikkeling van leraren, voor strategisch HRM, en voor het spreiden van leiderschap in scholen.

Tegelijk heeft de peer learning activiteit – in aanvulling op de PLA in Antwerpen – een aantal nieuwe perspectieven geboden op de discussie rond loopbanen van leraren die ook in Nederland speelt. Die perspectieven zijn relevant voor de Nederlandse context omdat aantrekkelijke loopbaanmogelijkheden een bijdrage kunnen leveren aan de aantrekkelijkheid van het beroep en daarmee aan het bestrijden van het lerarentekort.

Loopbaanmogelijkheden geven bovendien een impuls aan de professionele ontwikkeling van leraren en daarmee aan de kwaliteit van het onderwijs en het leren van leerlingen.

Dat maakt het van belang om ook in Nederland verdere stappen te zetten t.a.v. de loopbaanmogelijkheden van leraren. Daar spelen leraren natuurlijk een sleutelrol is, maar ook schoolleiders en lerarenopleidingen zijn van belang bij het ondersteunen van loopbaanontwikkeling. Het ministerie kan tenslotte een belangrijke rol spelen in termen van systeemcondities en in het verbinden van actoren, zodat er een gezamenlijk en gedeeld perspectief ontstaat t.a.v. de loopbaanmogelijkheden van leraren.

Bijlagen

Bijlage 1: Deelnemers

COUNTRY / ORGANISATION	PARTICIPANT * Steering Group	ORGANISATION	WORKSHOP GROUP
Belgium (French Community)	Bernadette SCHREURER	Direction des Relations internationales, Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles	Dove
Belgium (French Community)	Luc SCHOLLEN	SERGE: Conseiller auprès du Service des Pouvoirs organisateurs	Olive
Belgium (Flanders)	Liesbeth HENS*	Policy Officer, Flemish Department of Education	Olive
Belgium (Flanders)	Andries VALKE	Senior advisor/ member of staff/ pedagogische begeleidingsdienst GO!	Dove
Cyprus	Chrystalla KOUKOUMA*	School Inspector, Department of Secondary Education, Ministry of Education and Culture	Olive
Cyprus	Elena HAJIKAKOU*	Chief Education Officer - Cyprus Pedagogical Institute	Dove
Estonia	Aivi JÜRGENSON	Chief Expert in General Education Department, Ministry of Education and Research	Olive
Estonia	Margit TIMAKOV	President, Estonian Association of Teachers	Dove
Greece	Evangelia PANTA	Policy officer (Ministry of Education and Religious Affairs)	Dove
Greece	tbc		Olive
Ireland	Mary GILBRIDE	Assistant Chief Inspector, Department of Education and Skills	Dove
Ireland	Thomas WALSH	Maynooth University, Ireland	Olive
The Netherlands	Marco SNOEK	Professor, Amsterdam University of Applied Sciences	Dove
The Netherlands	Sharon OLSTHOORN	Policy advisor for secondary education, Ministry of Education	Olive
Poland	Elzbieta LESZCZYNSKA	Chief of School Inspectors	Olive
Poland	Mateusz LESZKOWICZ	Assistant Professor - Adam Mickiewicz University, Poznań, Faculty of Educational	Dove
Portugal	Lilia VICENTE	Team Coordinator for Interdisciplinary and Training Projects, Directorate-General Education Administration	Dove
Portugal	Ilidia CABRAL	Assistant Professor, Catholic University of Portugal - Faculty of Education and Psychology	Olive
UK (Northern Ireland)	Faustina GRAHAM	Director for Curriculum, Qualifications and Standards Department of Education	Olive
UK (Northern Ireland)	Carol MCCANN	Headteacher - St Dominic's School (secondary), Belfast	Dove
ATEE	Kay LIVINGSTON*	Research and Development; also Professor of Educational Research, University of Glasgow	Dove
ETUCE	Hans LAUGESEN*	Senior Education Policy Officer in GL, Denmark. Representing ETUCE	Olive
Eurydice	Peter BIRCH	Coordinator for education policy and systems analysis	Dove
European Commission	Hannah GRAINGER CLEMSON*	Policy Officer / Working Group Schools Co-ordinator	Olive
European Commission	Thomas PRITZKOW*	Policy Officer	Dove
European Commission	Jonathan ALLEN*	Consultant	Olive



ET2020 Working Group Schools - Peer Learning Activity
‘Frameworks and other structures to support teacher careers’

Larnaca, Cyprus 15-18 October 2019

AGENDA

Tue 15 Oct		Activities
From 12:30		Arrival and registration of participants
13:00		Welcome <i>By hosts</i>
13:30		Introduction: getting to know each other and approaching the topic <i>Led by Hannah Grainger Clemson</i>
14:00		Checking the path <i>Led by European Commission colleagues</i> Examining our key questions and objectives Diving deeper into the topic
15:00-15:30		Coffee Break
15:30		Host case study Cyprus present their approaches to supporting teacher careers. Participants undertake critical reflection and feedback. Groups have Q&A sessions with different stakeholders
17:15		Identifying the first milestone Day One conclusions and preparation for the school visits
17:45		End
19:00		Meet in the hotel lobby for departure towards a restaurant (<i>optional</i>)

Wed 16 Oct		
08:20		Gathering in the hotel lobby. 2 groups leave for schools by same bus (2 stops)
09:00 – 11:00		School visits - Tour of school - Discussion group with different staff members about frameworks and other structures in guiding teacher careers. Return hotel by bus

11:30-12:30	Short reports by groups Plenary discussion to capture ideas on Key Questions
12:30-14:00	Lunch – own choice of local restaurants (own cost)
14:00	Case study workshops
	<i>Dove</i> 1 – Portugal 2 – Greece 3 – The Netherlands <i>CHAIR: Thomas Pritzkow</i>
	<i>Olive</i> 1 – Estonia 2 – Belgium (Flanders) 3 – UK (Northern Ireland) <i>CHAIR: Hannah Grainger Clemson</i>
15:30 – 16:00	Coffee Break
16:00	Plenary Country pairs share and discuss Workshop chairs report back other horizontal points/ideas General discussion on progress with emerging messages in response to key questions
17:15	Another milestone Day Two conclusions
17:30	End
19:00	Gathering in the hotel lobby for departure towards the restaurant
19:30	Dinner hosted by the Ministry of Education

Thurs 17 Oct	
09:00	Stakeholder presentation – ATEE; followed by short discussion
09:30	Case Studies
	<i>Dove</i> 4 – Ireland 5 – Belgium (French Community) <i>CHAIR: Kay Livingston</i>
	<i>Olive</i> 4 – Poland 5 – Cyprus <i>CHAIR: Hans Laugesen</i>
11:00 – 11:30	Coffee Break

11:30	Plenary Country pairs share and discuss Workshop chairs report back other horizontal points/ideas General discussion on progress with emerging messages in response to key questions
12:15	Stakeholder presentation – ETUCE; followed by short discussion
12:45 – 14:00	Lunch – own choice of local restaurants (own cost)
14:00	Plenary Continuation of discussion on progress with emerging messages in response to key questions
14:30	Stakeholder presentation – Eurydice; followed by short discussion
15:00 - 15:30	Coffee Break
15:30	Turning towards home Task: transforming country reflection into possible action
17:30	End
19:00	Meet in the hotel lobby for departure towards a restaurant (<i>optional</i>)

Fri 18 Oct	
Before	Check out of hotel rooms
09:00	Reflecting on our journeys Presentation of each country and organisation's peer learnings and future possibilities
10:15	Our responses to the key questions Small group work and plenary to develop key messages
11:00 – 11:30	Coffee break
11:30	Further work on key messages
12:30	Conclusions and next steps Final capturing of reflections on journeys Explanation of reporting process
12:45	Closing words
13:00	End