De master maakt het verschil... toch?

Mbo-instellingen en de overheid investeren in hogere kwalificaties van mbo-docenten, maar de praktijk laat zien dat het potentieel van masteropgeleide docenten nog niet structureel wordt ingezet voor onderwijsontwikkeling, teamleren of verbetering van de onderwijskwaliteit. In deze bijdrage verkennen we welke rol HR-beleid en praktijken kunnen spelen in het beter positioneren van masteropgeleide docenten in het mbo. De auteurs presenteren een Kijkwijzer (Runhaar et al., 2026; Runhaar, 2017 | zie Kijkwijzer HR-systemen | Hogeschool Utrecht) die mbo-instellingen helpt de ondersteuning van masteropgeleide docenten in kaart te brengen en te versterken.

PATRICIA BROUWER, KATHINKA VAN DOESUM, PIETY RUNHAAR

BELEIDSVERWACHTING EN REALITEIT

De overheid stimuleert met de Lerarenbeurs en Teambeurs dat bevoegde docenten een post-initiële opleiding volgen met als doel de onderwijskwaliteit te verbeteren en het docentberoep aantrekkelijker te maken (Van Casteren et al., 2021; OCW, 2013). De beleidsverwachting daarbij was dat masteropgeleide docenten een voortrekkersrol zouden vervullen in het versterken van onderwijskwaliteit, het vormgeven van onderwijsinnovatie en het bijdragen aan team- en organisatieontwikkeling binnen mbo-instellingen. Een belangrijk uitgangspunt was dat docenten die instromen in de hogere schalen, mede op basis van hun masterkwalificatie, nadrukkelijk verbonden zouden blijven aan het primaire onderwijsproces.

Uit casestudyonderzoek blijkt dat de impact van onderzoeks-, ontwikkel- en kennisdeelactiviteiten van mbo-docenten die recent een master hebben afgerond, veelal beperkt blijft tot hun eigen onderwijspraktijk (Brouwer et al., 2018). Een belangrijke verklaring daarvoor is dat in veel mbo-instellingen een heldere visie ontbreekt op de meerwaarde die masteropgeleide docenten kunnen hebben bij het oppakken van complexere, organisatie brede onderwijsvraagstukken (Peltenburg et al., 2018). Daarbij komt dat de activiteiten van masteropgeleide docenten doorgaans door henzelf worden geïnitieerd en dat structurele ondersteuning vanuit de organisatie veelal ontbreekt. Hierdoor bevinden zij zich vaak in een geïsoleerde positie, zonder duidelijke opdracht, rolafbakening of inbedding in team- en organisatieontwikkeling (Den Tuinder et al., 2026). Deze bevindingen wijzen erop dat de Human Resource Management (HRM)-functie binnen veel mbo-instellin-gen nog onvoldoende is doorontwikkeld om masteropgeleide docenten na hun opleiding strategisch te positioneren.

EEN NIEUWE MANIER VAN KIJKEN

De Kijkwijzer biedt een nieuwe manier om naar de kracht van HR-systemen te kijken. Met HR-systemen bedoelen we het geheel aan HR-praktijken die gericht zijn op het versterken van de capaciteiten, motivatie en mogelijkheden van medewerkers om optimaal te functioneren. Voorbeelden hiervan zijn professionaliseringsaanbod, taakbeleid en resultaat- en ontwikkelgesprekken.

De Kijkwijzer onderscheidt zich doordat hetzelfde onderwerp vanuit verschillende perspectieven en niveaus wordt bekeken: het beleid zoals het op papier staat, zoals het in de praktijk wordt uitgevoerd en zoals het door gebruikers wordt ervaren. Onze ervaring is dat dit systeemperspectief nieuwe inzichten oplevert in wat goed werkt en waar verbeteringen mogelijk zijn. Doordat gegevens op een gestructureerde wijze worden verzameld, overstijgen de uitkomsten het niveau van individuele ervaringen of anekdotes en bieden zij een stevige basis voor beleidsontwikkeling.

> DE HR-KIJKWIJZER IS FLEXIBEL INZETBAAR

Het AMO model

Daarnaast is de Kijkwijzer flexibel inzetbaar. Het instrument kan worden gebruikt voor uiteenlopende HR-vraagstukken, zoals docent-professionalisering, het behoud van startende docenten en samenwerken in teams, en op verschillende organisatieniveaus: organisatie breed, per locatie of binnen een specifiek organisatieonderdeel. Hoewel de Kijkwijzer is ontwikkeld binnen de mbo-context en gericht was op het vraagstuk van masteropgeleide docenten, is zij ook toepasbaar op andere thema's en in andere onderwijssectoren.

Met de Kijkwijzer analyseer je hoe krachtig de huidige HR-systemen zijn in het realiseren van organisatiedoelen. Een krachtig HR-systeem is een systeem waarin voor alle betrokkenen duidelijk is wat het doel is en welk gedrag van medewerkers wordt verwacht.

Voor het bepalen van deze kracht maken we gebruik van verschillende theoretische inzichten. Een belangrijke basis vormt de AMO Theory of Performance (Appelbaum et al., 2000). Deze theorie stelt dat prestaties binnen onderwijsorganisaties worden beïnvloed door de capaciteiten (*Abilities*) en motivatie (*Motivation*) van medewerkers, én door de mogelijkheden (*Opportunities*) die zij krijgen om optimaal te functioneren. Een inhoudelijk samenhangend HR-systeem omvat daarom HR-praktijken die:

- **A (Abilities):** de competenties van docenten versterken, bijvoorbeeld door het aantrekken en behouden van masteropgeleide docenten en het bieden van ruimte voor verdere professionalisering;
- **M (Motivation):** de motivatie vergroten om opgedane kennis in te zetten voor de kwaliteit van het onderwijs, bijvoorbeeld door erkenning en waardering;
- **O (Opportunities):** de toepassing van kennis en innovatie faciliteren, bijvoorbeeld door ontwikkeltijd beschikbaar te stellen en kennisuitwisseling te stimuleren.

In de praktijk zijn de grenzen tussen A, M en O niet altijd scherp. Professionalisering kan bijvoorbeeld bijdragen aan competentieontwikkeling (*Ability*), medewerkers ondersteunen bij hun werkzaamheden (*Opportunity*) of worden ervaren als een vorm van waardering (*Motivation*). Vooral wanneer meerdere organisatielagen worden bevraagd, kan hierover verschillende interpretatie ontstaan.

De kracht van HR-systemen wordt daarnaast bepaald door de samenhang tussen verschillende verschijningsvormen van HRM: het beleid zoals bedoeld en vastgelegd in documenten, de wijze waarop dit wordt uitgevoerd (vaak door leidinggevenden) en de manier waarop medewerkers het ervaren (Nishii & Paluch, 2018). Zelfs goed ontworpen HR-beleid bereikt zijn doel niet wanneer het anders wordt uitgevoerd of ervaren dan bedoeld.

De HR-Kijkwijzer maakt deze kenmerken zichtbaar en laat zien waar verbeterkansen liggen. Daarmee vormt zij een basis voor vervolgstappen, zoals het herontwerpen van onderdelen van het HR-systeem of het ondersteunen en professionaliseren van leidinggevenden. Na dergelijke interventies kan de Kijkwijzer opnieuw worden ingezet om te beoordelen of de aanpassingen daadwerkelijk hebben geleid tot een krachtiger HR-systeem.

> MBO ONDERSTEUNING VAN MASTEROPGELEIDE DOCENTEN IN KAART BRENGEN EN VERSTERKEN

DE HR-KIJKWIJZER ALS LEREND INSTRUMENT

'Hoe kunnen we de expertise van masteropgeleide docenten binnen onze instelling beter benutten?'

Met dit breed gedeelde instellingsvraagstuk ging een professionele »

Effectiviteit van HR-beleid					
Onderscheidenheid		**Consistentie**	**Consensus**		
Voorbeelden van HR praktijken per AMO-domein		Samenhang tussen HR-Praktijken	Bedoelde HR praktijken	Uitgevoerde HR praktijken	Ervaren HR praktijken
Ability-domein	- Werving en selectie - Professionele ontwikkeling				
Motivation-domein	- Erkenning - Waardering		Samenhang tussen beleid zoals bedoeld, uitgevoerd en ervaren.		
Opportunity-domein	- Taakbeleid - Facilitering van kennisbenutting				

Tabel 1. Schematische weergave van het theoretisch kader

leergemeenschap (PLG) binnen mboRijnland, bestaande uit zes enthousiaste masteropgeleide docenten uit diverse colleges, een docent-onderzoeker van het practoraat Samen Onderzoekend Werken en een HR-specialist in schooljaar 2022-2023 aan de slag.

Met behulp van de HR Kijkwijzer bracht de PLG in kaart welke activiteiten masterdocenten ondernamen om impact te realiseren en welke HR-praktijken de instelling hen daartoe bood. Een HR-praktijk binnen één college kwam daarbij sterk naar voren als veelbelovend voor het versterken van de impact van masters: het Ontwikkeltraject Expertdocent. Nieuwsgierig naar de mogelijkheden van dit traject voor de andere colleges binnen de instelling, onderzocht de PLG deze praktijk verder. Met de HR Kijkwijzer als leidraad interviewden de PLG-leden expertdocenten, teamleiders, directieleden en een HR-adviseur, analyseerden zij de bevindingen, verifieerden deze bij de geïnterviewden en presenteerden zij tijdens een instelling brede onderwijsconferentie aanbevelingen voor het Ontwikkeltraject.

Zowel deze werkwijze als het instrumentarium pasten bij onze overtuiging dat onderzoek en onderwijsverbetering in het mbo samen met de praktijk plaatsvinden: vanuit gelijkwaardigheid, met waardering voor verschillende soorten kennis en gevoed door wetenschappelijke inzichten.

De HR-Kijkwijzer heeft in onze instelling gewerkt als gezamenlijke spiegel en bood een gemeenschappelijke taal om verschillen tussen beleid, uitvoering en ervaring te bespreken. Met name het vergelijken van drie perspectieven - beleid, uitvoering en ervaring – in de AMO-domeinen maakt verschillen in intentie en beleving goed zichtbaar.

Zo zagen we dat het Ability-domein redelijk was ontwikkeld binnen de instelling: docenten kregen voldoende mogelijkheden om een masteropleiding te volgen en zich verder te professionaliseren. Ook binnen Motivation waren HR-praktijken aanwezig. Een mastertitel kon onder voorwaarden leiden tot een LD-functie en voor LD-docenten bestond er een formele functiebeschrijving die als basis voor ontwikkelgesprekken kon dienen. Ability en Motivation sloten daarmee op beleidsniveau op elkaar aan.

Het knelpunt lag vooral bij Opportunity. In het taakbeleid waren er weinig vaste afspraken over tijd voor onderzoek, innovatie of kennisdeling. In de dagelijkse praktijk werd werk daardoor vooral pragmatisch verdeeld en kreeg lesgeven prioriteit. Of een masteropgeleide docent ruimte kreeg om diens expertise te benutten, hing daardoor sterk af van de teamleider en de personele situatie binnen het team. De impliciete boodschap kon voor expertdocenten aanvoelen als: we waarderen

> AMBITIES, EXPERTISE EN LOOPBAAN-MOGELIJKHEDEN BETER ZICHTBAAR MAKEN

je mastertitel, maar het benutten van je expertise komt pas aan de orde zodra de lessen zijn georganiseerd. In het herontwerp voor het Ontwikkeltraject Expertdocent zijn deze knelpunten omgezet in concrete verbeteracties.

OPBRENGSTEN OP DRIE NIVEAUS

Voor masteropgeleide docenten maakt werken met de HR-Kijkwijzer ambities, expertise en loopbaanmogelijkheden beter zichtbaar. Binnen de PLG zette het een ontwikkelbehoefte bij de deelnemers

aan: zo groeide één van hen inmiddels door naar de functie van expert-docent.

Op collegeniveau hielp de HR-Kijkwijzer om het Ontwikkeltraject Expertdocent verder te ontwikkelen en taken, selectiecriteria, facilitering en verwachtingen scherper te bespreken. Inmiddels werkt ook een tweede college met deze aanpak.

Voor onze mbo-instelling maakte de HR-Kijkwijzer zichtbaar waar Ability, Motivation en Opportunity elkaar versterken en waar beleid, uitvoering en ervaring uiteenlopen. Zo is ons duidelijk geworden dat investeren in Ability en Motivation onvoldoende effect heeft wanneer Opportunity achterblijft.

CONCLUSIE

De HR-kijkwijzer lijkt een bruikbaar instrument om de ondersteuning van masteropgeleide docenten in het mbo in kaart te brengen en te versterken, om zo bij te dragen aan een betere positionering van masteropgeleide docenten. De HR-Kijkwijzer helpt HR-vraagstukken systematisch te analyseren en het gesprek tussen verschillende betrokkenen, zoals masteropgeleide docenten, leidinggevenden en HR-professionals, te structureren (Brouwer et al., 2026). Het gesprek over masteropgeleide docenten binnen mbo-instellingen kan daarmee verschuiven van een focus op individuele scholing naar collectieve expertisebenutting. En dienen als katalysator om bestaande initiatieven, zoals master-netwerken, practoraten of doorstroombeleid, te herijken en met elkaar te verbinden. Juist door spanningen tussen intenties en praktijk niet te vermijden, maar expliciet en bespreekbaar te maken, kan bijdragen aan het versterken van het lerend vermogen van mbo-instellingen. ■

Hoe kunnen masteropgeleide docenten de onderwijspraktijk van het mbo versterken?

In een nieuwe aflevering in de podcastreeks over werken in het onderwijs, gemaakt op uitnodiging van het Nationaal Kennisinstituut Onderwijs (NKO), voorheen het NRO wordt het thema Human Resource Development (HRD), leren en ontwikkelen van mensen in het onderwijs, verkend. In deze aflevering een gesprek met Piety Runhaar en Gerton Springeling. Piety is opleidingsdirecteur van de lerarenopleiding en universitair hoofddocent aan Wageningen Universiteit. Gerton werkt al 15 jaar bij Deltion College als docent horeca en ondernemerschap en als onderzoeksbegeleider in het onderzoekend werken.

Referenties

- Brouwer, P., De Jong, W. A., Van Kan, C. A., Kleine Deters, B.,Runhaar, P., Tas, T., Den Tuinder, E., Van Doesum, K.,Neuteboom, H., Nienhuis, C., Woudt, J., & Springeling, G.(2026). *Versterking van de impact van masteropgeleidedocenten op de onderwijspraktijk in het mbo: Een HR-perspectief (Eindrapport project 40.5.22620.048).* NKO
- Brouwer, P., van Kan, C., Smit, B., Admiraal, W., van Swet, J., Spreeuwenberg, L., de Jong, F., Asbreuk, H., Kruijer, T., & van den Berg, L. (2018). *Van masterstudent naar masterdocent: Onderzoek naar de betekenis van onderwijsonderzoek door docenten.* Den Haag: Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO).
- Den Tuinder, E., De Jong, W. A., Van Kan, C. A., Tas, T., Brouwer, P., Kleine Deters, B. & Runhaar, P. (2026). *Samen meer impact. De positie van masteropgeleide docenten in het mbo.* De Nieuwe Meso, 2, 1-5.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2013). *Kwaliteitsagenda mbo 2013.* Rijksoverheid.
- Peltenburg, M., Castelijns, J., Geldens J., & Jongstra, W. (2018). *Teacher leaders strijden voor zichtbaarheid. De ervaring van de rol van teacher leader.* De Nieuwe Meso, 5(1), 44-50.
- Runhaar, P. (2017). How can schools and teachersbenefit from Human Resources Management? Conceptualising HRM from content and process perspectives. *Educational Management Administration & Leadership, 45(4),* 639–656.
- Runhaar, P., Kleine Deters, B., Brouwer, P., De Jong, A., Van Kan, C., Den Tuinder, E. & Tas, T. (2026). *Kijkwijzer HR-systemen (Productie project 40.5.22620.048).* NKO
- Van Casteren, W. van, Bussink, H., Muja, A., Termorshuizen, T., Berg, E. van den, Lodewick, J., & Broek, A. van den (2021). *Strategische evaluatie lerarenbeleid primair en voortgezet onderwijs 2013-2020: Een terugblikkende analyse op basis van bestaande beleidsevaluaties.* Nijmegen/ Amsterdam: ResearchNED/SEO economisch onderzoek.

- DR. PATRICIA BROUWER IS LECTOR WERKEN IN ONDERWIJS, HOGESCHOOL UTRECHT
- KATHINKA VAN DOESUM, MED IS DOCENT-ONDERZOEKER PRACTORAAT SAMEN ONDERZOEKEND WERKEN, MBORIJNLAND
- DR. PIETY RUNHAAR IS OPLEIDINGS-MANAGER / ASSOCIATE PROFESSOR WUR