

# Scenario's voor professionalisering

Regieleren betekent een andere manier van werken voor docenten en leren voor studenten. Van docenten wordt veel verwacht. Om van regieleren een rijke leeromgeving te maken worden vertrouwde vormen van kennisoverdracht losgelaten. Dit leidt onder meer tot andere docentenrollen. De Wageningse leerstoelgroep Education and Competence Studies (ECS) heeft in de brochure 'Doceren in regieleren' (Oonk, Beers & Wesselink, 2013) deze rollen beschreven aan de hand van taken en competenties. Inmiddels zijn de rollen verder uitgewerkt in een rubric. Een tool die goed inzetbaar is voor de ontwikkeling van docenten in de verschillende rollen, maar ook bruikbaar is op team-, school- en HRM-niveau.

## Rubric regieleren

Deze rubric beschrijft negen rollen voor regieleren. Per rol zijn gedragsindicatoren benoemd op vier prestatieniveaus A t/m D (A = beginner, B = gevorderd, C = vergevorderd, D = expert). De rubric geeft woorden aan de invulling van de rollen; de docenten kunnen zich (in samenspraak met de teamleider) positioneren (prestatieniveau) en bekijken in hoeverre ze zich willen ontwikkelen op bepaalde rollen (ontwikkelbehoefte). Dit levert ook inzicht op in de verschillende rollen en kan uitmonden in het vaststellen van acties (zie de vier slotvragen).

Een rubric biedt ondersteuning bij het implementeren van regieleren. Dit is verwerkt in een viertal scenario's:

- tijdens een gesprek tussen leidinggevende en de *individuele* docent over de kwaliteiten en manier van werken
- voor het verkrijgen van een overzicht van de rollen in een team
- voor inzicht welke rollen een team (nog) niet oppakt en wellicht door anderen in de school moeten worden gedaan
- voor handvatten om vacatureteksten te maken voor *HRM*.

Op de achterzijde zijn de toepassingsmogelijkheden van de rubric uitgewerkt in vier scenario's.

- Nota bene**
- Waar in de rubric 'bedrijf' staat kan dit ook organisatie, gemeente, waterschap, vereniging e.d. betekenen.

## Rollen voor regieleren

- Acquisiteur
- Regio-ontwikkelaar
- Onderwijsontwikkelaar
- Coach
- Stichtingscoach
- Beoordelaar
- Vakexpert
- Actor
- Lerende in lerend netwerk

## 1 ACQUISITEUR

Als acquireur bouw en onderhoud ik relaties met bedrijven met het doel opdrachten voor regieleren binnen te halen. Daarnaast heb ik goed zicht op de inhoud van opleidingen in onze school die betrokken zijn bij regieleren. Met die inhoud in gedachten ga ik na welke opdrachten bedrijven hebben en zoeken we samen naar opdrachten die bij de opleidingen van onze school passen.

- Ik voer deze rol al uit en wil me er niet verder op ontwikkelen. Ik kruis aan waar ik sta.
- Ik wil deze rol de komende tijd verder ontwikkelen. Ik kruis aan waar ik sta en waar ik naartoe wil.
- Ik voer deze rol niet uit en ben niet van plan dat het komende jaar te gaan doen. Ik hoef niets in te vullen.

A	B	C	D
<b>Netwerken met de regio</b>	Via collega's kom ik aan opdrachten voor regieleren.	Voor opdrachten ga ik actief op zoek binnen mijn bestaande netwerk.	Ik ben ambassadeur van onze school in de regio. Ik zie nieuwe kansen voor uitbreiding van mijn netwerk en ondernem acties om deze nieuwe relaties te interesseren opdrachten te verstrekken aan studenten...
<b>Opdrachten verhelderen en vertalen</b>	Ik koppel studenten aan bestaande opdrachten van bedrijven.	Ik kan een opdracht van een bedrijf vertalen naar mijn eigen opleiding. Vervolgens kan ik deze opdracht met studenten en het bedrijf verhelderen tot een werkbare en zinvolle opdracht voor iedereen.	Ik weet wat er speelt zowel binnen het bedrijf als binnen de opleiding en kan daardoor nieuwe opdrachten ontwerpen die vervolgens uitgewerkt worden tot een voor iedereen werkbare en zinvolle opdracht.
<b>Verantwoordelijkheid nemen voor het behouden van goede relaties.</b>	Ik koppel bedrijven en studenten aan elkaar en informeer de betrokkenen. Deze gaan vervolgens los van mij aan het werk.	Ik breng het bedrijf, de studenten en betrokken docent(en) met elkaar in verbinding en zorg ervoor dat er een leerovereenkomst (leeroferte) komt, zodat alle partijen weten wat er verwacht wordt ...	... en houd de voortgang van het project in de gaten volgens de afspraken in de leerovereenkomst. Ik houd in de gaten of de studenten en het bedrijf tevreden zijn ...

## 2 REGIO-ONTWIKKELAAR

Als regio-ontwikkelaar ben ik strategisch en beleidsmatig bezig met het verbinden van de school en de regio, om zo gezamenlijk te werken aan regionale ontwikkeling.

- Ik voer deze rol al uit en wil me er niet verder op ontwikkelen. Ik kruis aan waar ik sta.
- Ik wil deze rol de komende tijd verder ontwikkelen. Ik kruis aan waar ik sta en waar ik naartoe wil.
- Ik voer deze rol niet uit en ben niet van plan dat het komende jaar te gaan doen. Ik hoef niets in te vullen.

A	B	C	D
<b>Beleidsontwikkeling</b>	Ik neem deel aan overlegorganen (van gemeente en bedrijven bijvoorbeeld) om de ontwikkelingen in de regio te volgen.	Ik neem deel aan regionale overlegorganen en weet invloed uit te oefenen op (onderdelen van) het beleid.	Ik neem deel aan regionale overlegorganen en daar waar ik mogelijkheden zie kom ik met initiatieven voor beleidsvoorstellen.
<b>Beleidsuitvoering</b>	Ik verbind regieleren niet aan regionaal beleid; het is een onderwijsvorm bij ons op school.	Ik weet beleidsvoorwaarden (bijvoorbeeld het waterschap of de gemeente) te interesseren om met zinvolle opdrachten naar onze school te komen ...	... en weet die interesse om te zetten tot opdrachten voor studenten ...
<b>Partnerschap</b>	Ik investeer tijd in de regio en hoop dat deze inzet belond wordt met opdrachten.	Ik investeer tijd in de regio en realiseer met deze inzet voor opdrachten.	Ik weet goed hoe onze school zich wil profileren (bijv. duurzame of waterschool). Ik investeer in de regio vanuit ons profiel en dat leidt tot een scala aan opdrachten voor studenten die passen binnen ons profiel ...

## 3 ONDERWIJSONTWIKKELAAR

Als onderwijsontwikkelaar ben ik verantwoordelijk voor het (verder) ontwikkelen van regieleren in de opleiding (organisatorisch) en de inbedding hiervan in het curriculum (inhoudelijk).

- Ik voer deze rol al uit en wil me er niet verder op ontwikkelen. Ik kruis aan waar ik sta.
- Ik wil deze rol de komende tijd verder ontwikkelen. Ik kruis aan waar ik sta en waar ik naartoe wil.
- Ik voer deze rol niet uit en ben niet van plan dat het komende jaar te gaan doen. Ik hoef niets in te vullen.

A	B	C	D
<b>Leerwinst</b>	Ik kan de leerwinst van regieleren voor studenten benoemen.	Ik koppel een regieleropdracht aan onderdelen die een student moet/wil leren.	Ik bekijk per regieleropdracht welk deel van het curriculum ik hiermee kan vervangen.
<b>Organisatie en facilitering</b>	Per regielerproject regel ik dat studenten goed hun werk kunnen doen, op het moment dat ze daarom vragen.	Ik bekijk voorafgaand aan een project wat er georganiseerd en geregeld moet worden om het uit te kunnen voeren.	Ik werk constructief mee met de school aan het organiseren en faciliteren van regieleren.
<b>Inbedden in het curriculum</b>	Mijn kennis over (de ontwikkelingen in) de regio zet ik in tijdens mijn lessen ...	... en ervaringen en kennis opgedaan in regieleren vertaal ik naar mijn lessen ...	... en ik werk samen met collega's aan het vertalen van ervaringen en kennis uit regieleropdrachten naar onze lessen ...

## 4 COACH

Als coach begeleid ik studenten bij het plannen, uitvoeren, afronden van en reflecteren op de opdracht.

- Ik voer deze rol al uit en wil me er niet verder op ontwikkelen. Ik kruis aan waar ik sta.
- Ik wil deze rol de komende tijd verder ontwikkelen. Ik kruis aan waar ik sta en waar ik naartoe wil.
- Ik voer deze rol niet uit en ben niet van plan dat het komende jaar te gaan doen. Ik hoef niets in te vullen.

A	B	C	D
<b>Planning</b>	Ik ga ervan uit dat studenten een planning maken en kom in actie als er iets mis dreigt te gaan.	Ik voel me verantwoordelijk voor de planning, maak deze en bespreek dit met studenten.	De studenten maken een planning en samen nemen we deze door.
<b>Coachen op het proces</b>	Als ik zie dat studenten/het proces in de problemen komen/komt, ga ik dit oplossen.	Ik wijs studenten regelmatig op hun verantwoordelijkheid in de voortgang van het proces en geef tips voor oplossingen.	Ik stimuleer de studenten om zelf om coaching te vragen en ondersteun ze in het vinden van oplossingen zonder zelf oplossingen te geven ...
<b>Rapportage</b>	Ik geef de studenten richtlijnen voor de rapportage ...	... en ik geef tips om de rapportage te verbeteren ...	... en ik laat studenten nadenken over hoe ze met hun rapportage tegemoet komen aan de verwachtingen van de opdrachtgever.
<b>Reflectie</b>	Ik vraag individuele studenten zo nu en dan wat ze leren van hun project.	Ik plan vaste momenten in om met studenten te reflecteren op de voortgang en resultaat van het project.	Ik organiseer momenten om met studenten te reflecteren op het project en wat zij hiervan geleerd hebben.
<b>Relatie met partijen die voor de opdracht relevant zijn (bijv. opdrachtgever, de acquireur)</b>	Ik heb vooraf en achteraf contact en ik informeer de betrokken partijen.	Ik houd de partijen regelmatig op de hoogte van de voortgang ...	... en ik stel zo nodig de verwachtingen bij ...

## 5 STICHTINGSCOACH

Als regio-ontwikkelaar ben ik strategisch en beleidsmatig bezig met het verbinden van de school en de regio, om zo gezamenlijk te werken aan regionale ontwikkeling.

- Ik voer deze rol al uit en wil me er niet verder op ontwikkelen. Ik kruis aan waar ik sta.
- Ik wil deze rol de komende tijd verder ontwikkelen. Ik kruis aan waar ik sta en waar ik naartoe wil.
- Ik voer deze rol niet uit en ben niet van plan dat het komende jaar te gaan doen. Ik hoef niets in te vullen.

A	B	C	D
<b>Coachen op het draaiende houden van de stichting</b>	Ik vertel de studenten wat ze moeten doen om de stichting te laten functioneren.	Ik bespreek samen met de studenten welke taken ze in de stichting moeten uitvoeren en help hen deze taken te verdelen.	Ik laat de studenten zelfstandig de stichting draaien, kijk mee, en stuur bij als ik dit nodig vind ...

## 6 BEOORDELAAR

Als beoordelaar kom ik tot goed onderbouwde en inzichtelijke beoordelingen van het resultaat en het proces van de studenten, waarbij ik mij laat informeren door relevante partijen.

- Ik voer deze rol al uit en wil me er niet verder op ontwikkelen. Ik kruis aan waar ik sta.
- Ik wil deze rol de komende tijd verder ontwikkelen. Ik kruis aan waar ik sta en waar ik naartoe wil.
- Ik voer deze rol niet uit en ben niet van plan dat het komende jaar te gaan doen. Ik hoef niets in te vullen.

A	B	C	D
<b>Product beoordelen</b>	Ik geef een intuïtieve beoordeling van het product.	Ik beoordeel het product aan de hand van vooraf opgestelde beoordelingscriteria.	Ik beoordeel het product aan de hand van met bedrijf en student vooraf opgestelde beoordelingscriteria (in bijv. de leerofferte).
<b>Proces beoordelen</b>	Ik geef een intuïtieve beoordeling van het proces op basis van opgeleverde producten (bijv. de planning).	Ik beoordeel het proces aan de hand van opgestelde beoordelingscriteria en op basis van opgeleverde producten.	Ik ondernem acties om via de student een zo goed mogelijk beeld te krijgen van het proces (bijv. via een criteriumgericht interview) en verbind dit aan de beoordelingscriteria ...
<b>Feedback geven</b>	Ik geef de student een cijfer zonder verdere onderbouwing.	Ik geef de student een cijfer met algemene onderbouwing (bijv. goed gedaan of volgende keer op de planning letten).	Ik geef een onderbouwde feedback op basis van beoordelingscriteria ...

## 7 VAKEXPERT

Studenten maken gedurende hun project gebruik van mijn kennis, vaardigheden en ervaringen.

- Ik voer deze rol al uit en wil me er niet verder op ontwikkelen. Ik kruis aan waar ik sta.
- Ik wil deze rol de komende tijd verder ontwikkelen. Ik kruis aan waar ik sta en waar ik naartoe wil.
- Ik voer deze rol niet uit en ben niet van plan dat het komende jaar te gaan doen. Ik hoef niets in te vullen.

A	B	C	D
<b>Kennisoverdracht</b>	Ik draag mijn kennis over op vooraf bepaalde momenten in het regielerproject.	Ik volg het regielerproject en breng vak kennis in op het moment dat studenten daar behoefte aan hebben.	Ik stimuleer studenten om met inhoudelijke vragen gericht naar mij of andere vakexperts toe te stappen als daar behoefte aan is ...

## 8 ACTOR

Als actor ben ik een (gelijkwaardige) partij in het regielerproject en draag ik vanuit mijn eigen regionale positie en kennis bij aan de totstandkoming van het eindresultaat. Ik heb, net als de studenten en opdrachtgever of andere externen, een belang bij de oplossing van dit project.

- Ik voer deze rol al uit en wil me er niet verder op ontwikkelen. Ik kruis aan waar ik sta.
- Ik wil deze rol de komende tijd verder ontwikkelen. Ik kruis aan waar ik sta en waar ik naartoe wil.
- Ik voer deze rol niet uit en ben niet van plan dat het komende jaar te gaan doen. Ik hoef niets in te vullen.

A	B	C	D
<b>Regionale kennis inbrengen</b>	Ik beschik niet over regionale kennis (ik woon bijv. ergens anders) en kan deze dus ook niet inbrengen.	Ik breng mijn kennis over de regio in tijdens het regielerproject.	Ik discussieer met studenten over hoe zij mijn kennis van de regio kunnen benutten in hun opdracht ...
<b>Inzetten/benutten van leiders inbreng</b>	Ik laat zien dat ik de inbreng van verschillende vakgebieden* waardeer en probeer die op waarde te schatten.	Ik laat zien dat ik inbreng van verschillende vakgebieden en partijen uit de regio** waardeer en probeer die inbreng zo goed mogelijk in te passen in het regielerproject.	... en ik daag een ieder (zowel studenten, maar ook andere regiopartijen) uit om vanuit zijn/haar expertise een goede bijdrage te leveren. Ik ben hierin een voorbeeld voor studenten.

\* verschillende vakgebieden = bijv. verhouding, groen en economie  
 \*\* verschillende regionale partijen = bijv. opdrachtgever, gemeente, burgers en plaatselijke boeren

## 9 LERENDE IN LEREND NETWERK

Als lerende handel ik in het besef dat iedereen in het regielerproject aan het leren is. Ik accepteer dat niet alles bekend is en draag voortdurend mijn steentje bij, zodat het steeds beter gaat en dat iedereen leert (ook van zijn eigen fouten).

- Ik voer deze rol al uit en wil me er niet verder op ontwikkelen. Ik kruis aan waar ik sta.
- Ik wil deze rol de komende tijd verder ontwikkelen. Ik kruis aan waar ik sta en waar ik naartoe wil.
- Ik voer deze rol niet uit en ben niet van plan dat het komende jaar te gaan doen. Ik hoef niets in te vullen.

A	B	C	D
<b>Zelf leren</b>	Ik heb geen eigen leerdoelen bij regielerprojecten en gebrui deze projecten ook niet om bewust van te leren.	Achteraf reflecteer ik kritisch op wat ik heb geleerd n.a.v. van een regielerproject.	Ik stel voor mezelf leerdoelen op bij een regielerproject en probeer hieraan te werken tijdens het project ...
<b>Anderen laten leren</b>	Ik focus mij vooral op de projectuitvoering ...	Naast de projectuitvoering besteed ik expliciet aandacht aan het leren van individuele personen (ook anderen dan studenten) ...	... en tijdens overlegmomenten besteed ik expliciet aandacht aan het leren van alle betrokkenen (niet alleen studenten, ook bijv. de opdrachtgever).

## DE VIER SLOTVRAGEN

- In welke rol of rollen wil ik me de komende twee maanden gaan ontwikkelen? (max. 3 te benoemen)
- Ik heb bij deze rollen de volgende concrete leervragen/ontwikkelbehoefte: ...
- Om aan deze ontwikkelbehoefte te werken, ga ik de komende 3 maanden de volgende acties ondernemen: ...
- Om mij verder te ontwikkelen heb ik het volgende nodig: ... En van wie?



## 1. Scenario voor de individuele docent

De rubric is bij uitstek geschikt voor **reflectie**. De docent wordt zich bewust van de verschillende docentrollen bij reguleren en de concrete invulling daarvan. Hij/zij krijgt meer inzicht in de samenhang tussen en de waarde van de verschillende rollen. Een docent kan expliciet stilstaan bij de vraag welke rol(len) hij/zij wel of juist niet zou willen doen en wel of niet beheerst. Reflectiegesprekken kunnen een op een worden gevoerd, maar ook andere gespreksvormen zijn denkbaar, zoals interview, peer-learning of professionele leergemeenschap.

### Mogelijke vragen voor een docent

- Aan welke rol heb je afgelopen week/periode uitvoering gegeven?
- Beschrijf de situatie en jouw rol daarin (volgens START)?
- Wat wilde je bereiken?
- Als je in de rubric kijkt, op welk niveau heb jij deze rol vervuld?
- Hoe was het om deze rol zo uit te voeren? Omschrijf eens hoe je je voelde: ging het je wel of niet goed af?
- Welke van jouw kwaliteiten kwamen in deze situatie en rol goed naar voren?
- Wat zou je een volgende keer nog kunnen proberen in deze rol? Kijk hiervoor ook in de rubric. Helpt dit je ontwikkelingsmogelijkheden te benoemen?
- In welke rol zou jij je graag willen ontwikkelen?
- Welke rol voer jij op dit moment niet uit?
- Vind je dat prima zo of zie je daar graag verandering in?

De rubric is ook bruikbaar in **functioneringsgesprekken**. Op welke manier wordt de docent ingezet op de rollen? Hoe zit het met zijn/haar affiniteit, waar liggen zijn/haar kwaliteiten en welke ontwikkelingsbehoefte heeft de docent in deze rollen? In het gesprek met de leidinggevende kan hij/zij tevens bewaken of alle rollen in het team voldoende uitgevoerd worden. Bovendien wordt inzichtelijk of de juiste mensen op de juiste plek worden ingezet.

## 2. Scenario op teamniveau

In veel onderwijsinstellingen zijn teams van docenten verantwoordelijk voor het implementeren en uitvoeren van reguleren. Veelal bestaan teams uit meerdere disciplines, wat het samenwerken nog uitdagender maakt dan het al is. Docenten hoeven niet alle rollen zelf uit te voeren. Alle rollen zijn echter wel van belang voor het succesvol implementeren van reguleren. Kortom, het team heeft hier een belangrijke functie. De rollen en ook de rubric geven inzicht in wie wat doet en of alle rollen afgedekt zijn binnen een team. Hierbij wordt verondersteld dat de docenten individueel ook de rubric hebben toegepast, hoewel dit ook gecombineerd kan worden.

### Mogelijke vragen voor een team:

- Welke rollen worden door wie uitgevoerd?
- Op welke niveau worden de rollen uitgevoerd?
- Worden alle rollen door ons team ingevuld of zijn er hiaten?
- Wat betekent dat laatste voor de uitvoering van reguleren?
- Met welke rollen zijn bepaalde processen te optimaliseren?
- Welke rollen zou ieder teamlid moeten uitvoeren en welke kunnen we als team verdelen?
- Wie zou op lange termijn welke rollen op zich willen nemen en vereist dat nog ontwikkeling?
- Hoe kunnen we de lerende cultuur binnen het team organiseren en/of verbeteren?

### Ervaringen uit het project

Het voeren van een individueel gesprek tussen de teamleider en docent aan de hand van de rubric werkt erg prettig. Het leidt tot wederzijds beter begrip, maakt verwachtingen expliciet en mondt uit in daadwerkelijk handelen. Op basis van de rubric kunnen keuzen worden gemaakt, bijvoorbeeld of een docent bepaalde rollen wel of juist niet (meer) gaat uitvoeren. Gesprekken aan de hand van de rubric verlopen goed, als er van te voren duidelijk wordt afgesproken wat de status van het gesprek is. Veelal zullen dit ontwikkelingsgerichte gesprekken zijn. Teamleiders zien de rubric en het gesprek graag ingebed in de HR-cyclus. Op termijn zien zij tevens mogelijkheden deze ook te gebruiken in beoordelende gesprekken.

# Scenario's



## 1. Voor de individuele docent

## 2. Scenario op teamniveau

## 3. Scenario op schoolniveau

## 4. Scenario voor HRM



## 3. Scenario op schoolniveau

Belangrijk bij elke vernieuwing is dat alle docenten het in te voeren concept of de nieuwe werkwijze omarmen. Door duidelijkheid te geven over achterliggende gedachten. Tevens moeten de te bereiken doelstellingen en te verwachten effecten op de studenten en hun resultaten helder zijn. Door heldere communicatie kunnen docenten hun opvattingen steeds bijstellen en hierdoor beter mee gaan in de verandering. Een gezamenlijke visie op de verandering en het samen leren is belangrijk. In professionaliseringsactiviteiten zal daar ruimte voor moeten zijn. De rubric kan inhoudelijk bijdragen aan het gezamenlijk vormen van de visie. De prestatieniveaus geven ook een mate aan waarin een school reguleren al dan niet wil invoeren.

### Mogelijke vragen op schoolniveau:

- Willen we stichtingen als uitgangspunt bij het vormgeven van reguleren?
- Wie hebben er allemaal een functie in de rollen acquisiteur en regio-ontwikkelaar? Alleen de docenten of ook de bestuurders van een school?
- Hoe verdelen we reguleren over de leerjaren van de opleidingen? Welke consequenties heeft dat voor de rollen van de docenten?

### Ervaringen uit het project

Individuele gesprekken aan de hand van de rubric leiden ertoe dat reguleren in school serieuzer op de kaart wordt gezet. Men gaat beter inzien wat reguleren concreet betekent voor docenten en de docent-studentinteractie. De rubric en de gesprekken helpen bij het opstellen van een visie over reguleren. Dit is vooral een meerwaarde voor een school-/docententeam waarvoor reguleren nog relatief nieuw is. De rubric wordt tevens gebruikt voor interviews in de hele schoolorganisatie. Teamleiders, CVB en directeurs zijn met de rubric geïnterviewd (door docenten die het reguleren op school trekken). Wederzijds is meer begrip ontstaan voor elkaars ideeën over reguleren, rollen, verantwoordelijkheden en taken.

Scholen pakken de organisatie van de rollen verschillend op. De een belegt bepaalde rollen (regio-ontwikkelaar of acquisiteur) centraal, terwijl de ander alle rollen wegzet binnen docententeams. De rubric draagt bij om op schoolniveau reguleren onder de aandacht te brengen en op de kaart te zetten. Het is belangrijk docenten te betrekken bij keuzes en hen invloed te geven op basis van hun praktijkervaringen. Zij zijn de sleutel tot slagen van een vernieuwing.

De rubric kan bijdragen aan het realiseren van reguleren op schoolniveau door deze te gebruiken bij het maken van keuzen in verschillende fasen van de implementatie. De rubric geeft zicht op welke rollen in welke fase van belang zijn.



# Reguleren

Professionalisering van docenten, docententeams en organisaties met behulp van scenario's



## 4. Scenario voor HRM

De rubric beschrijft nieuwe docentrollen (bijvoorbeeld acquisiteur en regio-ontwikkelaar), bestaande rollen 'in een nieuw jasje' (bijvoorbeeld coach) en ontwikkelingsniveaus. Hiermee biedt dit instrument allerlei kansen voor HRM voor de ontwikkelings-/beoordelingscyclus en het ontwikkelen en aanbieden van professionele ontwikkelingsmogelijkheden. Tevens kan de rubric een impuls geven aan de werving en selectie van docenten voor reguleren, denk aan externe werving of interne job rotatie/personneelsbezetting en rolverdeling.

### Mogelijke vragen vanuit HRM-optiek:

- Welke rollen ontbreken in een bepaald team en zijn die mee te nemen in een wervings- en selectieprocedure?
- Willen we weer een docent vanuit een traditionele discipline (bijvoorbeeld biologie) of vinden we de kwaliteiten uit andere rollen ook belangrijk?
- Welke rollen leiden tot veel ontwikkelingsvragen, zouden we daar niet een apart programma voor kunnen opzetten?

### Ervaringen uit het project

Een team ontdekte dat de rol van acquisiteur door niemand goed werd uitgevoerd. Het binnenhalen van opdrachten uit de regio zagen docenten nog niet als hun taak/verantwoordelijkheid. Met behulp van de rubric zijn via een interne vacature-ronde docenten geselecteerd die de rol van acquisiteur expliciet op zich namen.

Een school gebruikt de rubric en de beschrijving van de rollen om samen met een externe partij, die veelal de docentprofessionaliseringstrajecten verzorgt, deze trajecten beter passend te maken voor reguleren.

## Colofon

**tekst** Renate Wesselink en Judith Gulikers/ Educatie- en competentiestudies, Wageningen University  
**redactie** Ria Dubbeldam/GAW ontwerp + communicatie  
**vormgeving** Cecile van Wezel/GAW ontwerp + communicatie  
**foto's** AOC Clusius, TERRA  
**druk** SMG Groep

Deze brochure is tot stand gekomen in het project "Rollen in Reguleren". Deze uitgave is mede mogelijk gemaakt met financiering van het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek, Educatie- en competentiestudies (ECS) van Wageningen University heeft in samenwerking met Terra en Clusius College het project uitgevoerd. APS en Stoas Wageningen/Vilentum Hogeschool hebben, naast ECS bijgedragen aan de inhoud van de brochure en de uitvoering van het project.

