

Hybride Docent: kansen voor de schoolorganisatie¹

Dieke van Hees, Kees van der Velden, Marius Bilkes en Luc Dorenbosch

Hybride docenten. Nooit van gehoord? Ze werken ook op uw school. Eén op de acht docenten in het voortgezet onderwijs (vo) heeft meerdere banen. Uit onderzoek blijkt dat hybride docenten voornamelijk banen combineren vanuit positieve motieven en hierbij voordelen ervaren voor zichzelf en voor de school.

Interviews met hybride docenten versterken het beeld dat hybride docentschap meerwaarde heeft voor de school en de individuele docent. Daarnaast kan hybride werken een middel zijn om in te spelen op de constante uitdaging om voldoende goede docenten te vinden en te behouden en verbreedt het de loopbaanmogelijkheden voor docenten.

De (grote) groep hybride docenten roept de vraag op hoe scholen via hun strategisch hrm-beleid in kunnen zetten op meer en betere benutting van hybride docenten binnen de professionele schoolorganisatie. Dit artikel geeft een eerste aanzet tot enkele denkrichtingen op dit gebied.

Allereerst, zullen we dieper ingaan op onder andere het aantal hybride docenten, hun motieven om te combineren, de voor- en nadelen die ze daarbij ervaren en het animo voor hybride docentschap op basis van kwantitatief onderzoek. Daarna wordt aan de hand van interviews met hybride docenten weergegeven wat er volgens hen nodig is om banen te kunnen combineren, welke (mogelijke) opbrengsten er zijn voor de school en het individu en waar kansen voor verbetering liggen. Ter afsluiting worden deze inzichten gekoppeld aan de rol die strategisch hrm-beleid hierin kan spelen.

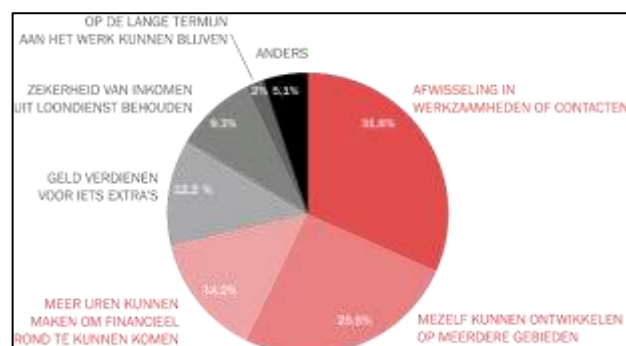
Eén op de acht docenten combineert!

Op basis van arbeidsmarktcijfers over 2014 en 2015 van CBS en TNO blijkt dat één op de acht docenten² in het vo banen combineert (waarbij hun hoofdbaan ‘docent’ is). Dit betekent dat ieder bestuur, iedere school en iedere rector hiermee te maken heeft.

Naar schatting combineert één op de vier van deze hybride docenten in het secundair onderwijs twee onderwijsbanen, maar verreweg het grootste gedeelte combineert lesgeven met een baan buiten het onderwijs, bijvoorbeeld als ondernemer, ambtenaar, accountant of architect.

Positieve drijfveren en ervaren voor- en nadelen

De meeste hybride docenten kiezen bewust en vanuit positieve drijfveren voor een tweede baan. Meestal doen ze dat voor de afwisseling en om zich op meerdere fronten te kunnen ontwikkelen (Figuur 1).

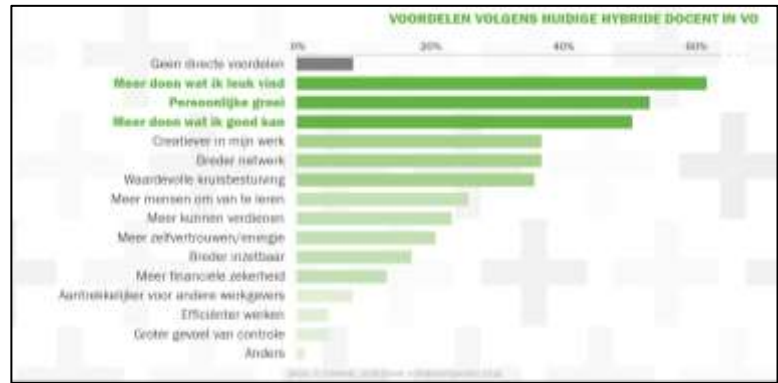


Figuur 1: Hoofreden om banen te combineren volgens hybride docenten in het voortgezet onderwijs

¹ Een ingekorte versie van dit artikel is gepubliceerd in De Nieuwe Meso – vakblad over onderwijs en leiderschap, september 2017, 4-3 (M.Bilkes & K. van der Velden, *Hybride docenten bieden kansen voor de schoolorganisatie*, p. 78-86).

² De groep docenten in het vo die banen combineert, is naar verwachting groter dan de 1 op de 8 die in dit artikel wordt genoemd. Uit cijfers van het CBS (EBB 2014) blijkt dat ongeveer 20.000 mensen werkzaam zijn in het algemeen onderwijs terwijl zij hun hoofdbaan buiten het onderwijs hebben.

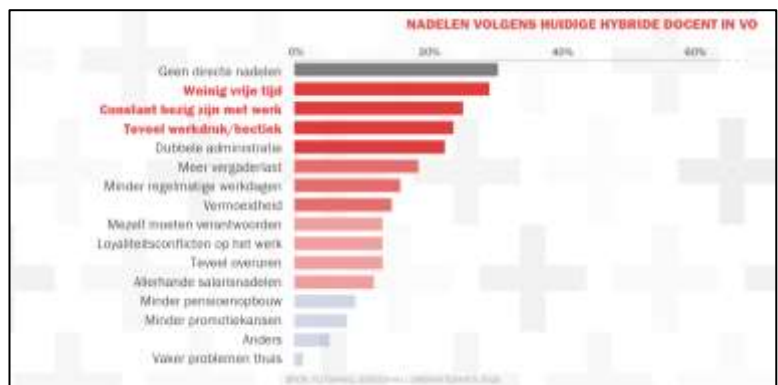
92% van de hybride docenten die op dit moment banen combineren, ervaren één of meerdere voordelen. ‘Meer doen wat ik leuk vind’, ‘persoonlijke groei’ en ‘meer doen wat ik goed kan’ worden door meer dan helft van de hybride docenten als voordelen ervaren (Figuur 2).



Figuur 2: Voordelen van het combineren volgens hybride docenten vo

Twee banen intenser dan één baan?

Een grote groep hybride docenten (28,4%) geeft aan geen directe nadelen te ervaren van het combineren van banen. De nadelen die door de overige hybride docenten ervaren worden, gaan voornamelijk over de intensiteit van het werk (Figuur 3). Hoewel het combineren van banen voor een deel van de hybride docenten als intens wordt ervaren, leidt dit niet tot significant meer burn-out klachten vergeleken met docenten met één baan (TNO/NEA 2014-2015).



Figuur 3: Nadelen van het combineren volgens hybride docenten vo

Dé hybride docent bestaat niet

Om te leren van de ‘experts’ op dit vlak is voor dit onderzoek, zowel één op één als in focusgroepen, gesproken met in totaal vierentwintig hybride docenten. Uit de analyse van deze groep hybride docenten blijkt dat dé hybride docent niet bestaat en dat er ook geen blauwdruk voor dé ideale combinatie bestaat. In Figuur 4 staan kenmerken van drie hybride docenten uit de interviewstudie weergegeven. De diversiteit in banen buiten het onderwijs is groot, de invulling van de docentenbaan verschilt per school, er zijn verschillen in contractvorm in beide banen en het aantal contracturen in de combinatie van banen. Belangrijk om te beseffen is dat er niet één standaard hybride docent is en dat er verschillende mogelijkheden zijn om banen te combineren. De constructies blijken zeer verschillend hoewel de overeenkomst is dat alle geïnterviewde hybride docenten minimaal twee dagen op school aanwezig zijn en bijna allemaal 16 uur of meer werken op school. Dat lijkt daarmee een ondergrens aan uren te zijn voor het werken in het onderwijs.

| Voorbeeld HD | Hybride Baansamenstelling | Verdeling FTE | Werkdagen | Contractvorm |
|--------------|----------------------------------|---------------|-----------|----------------|
| Voorbeeld 1 | 1. Docent Nederlands | 0,4 FTE | 2 | Vast |
| | 2. Leraar-opleider HBO | 0,3 FTE | 2 | Vast |
| Voorbeeld 2 | 1. Beleidsambtenaar OCW | 0,6 FTE | 3 | Tijdelijk |
| | 2. Docent Scheikunde | 0,4 FTE | 2 | Tijdelijk |
| Voorbeeld 3 | 1. Docent Maatschappijleer | 0,6 FTE | 3 | Vast |
| | 2. Ondernemer / Online Marketeer | 0,4 FTE | 2 | Vennoot in VOF |

Figuur 4: voorbeelden baanconstructies hybride docenten.

Dit artikel gaat aan de hand van de informatie uit de interviews dieper in op enerzijds de opbrengsten van het hybride docentschap (voor de school en voor de hybride docent) en anderzijds de kansen voor verbetering. Twee aspecten die uitermate interessant zijn met het oog op de in de inleiding geformuleerde vraag.

Opbrengsten voor schoolorganisatie

De interviews en de focusgroepen met hybride docenten bevestigen het beeld dat uit het kwantitatieve onderzoek naar voren komt. Het blijkt dat hybride docenten grote meerwaarde zien in het combineren van banen en kansen zien in verder uitbreiding en verduurzaming hiervan. De opbrengsten die tijdens de interviews en focusgroepen het meest frequent genoemd worden door hybride docenten zijn *toepassing van kennis van buiten, beter up-to-date onderwijs en behouden blijven voor het onderwijs*. Andere belangrijke opbrengsten zijn volgens de geïnterviewden *inzet van andere vaardigheden, toegang tot een breder netwerk en breder geïnformeerd zijn en een scherpere en productievere werkhouding*.

“Wat echt een voordeel is, is dat ik heel veel dingen uit mijn praktijk kan inbrengen in mijn les. Dus ik heb ergens een adviesopdracht gedaan of een controle gedaan, dan kan ik daar allerlei punten uit meenemen als praktijkvoorbeeld in mijn les.” Niet alleen docenten zien het belang van dit soort opbrengsten. Ook leerlingen maken expliciet duidelijk dit belangrijk te vinden en zeggen: *“Wat weet u daar nou van, u zit toch alleen maar op school?”* Een interessant inzicht is dat ‘beter up-to-date onderwijs’ niet alleen kansen biedt voor het onderwijs dat gegeven wordt op scholen maar ook voor het beeld dat leerlingen krijgen van werk en samenleving. Zoals één van de geïnterviewden stelt: *“Ik denk dat leerlingen in de toekomst niet met zo’n traditionele werkverdeling te maken krijgen. Moet je als docent daarom ook niet beter weten dan dat je niet altijd met een zekere, vaste baan te maken hebt en ook zelf dingen naar je toe moet kunnen trekken?”* En: *“Onderwijs is best goed te combineren en daarom denk ik dat onderwijs in ieder geval veel meer gecombineerd zou moeten worden met werk daarbuiten. Dat ieder vakgebied ook met één voet in de maatschappij staat.”*

Dat ook het combineren van meerdere onderwijsbanen tot waardevolle kruisbestuiving kan leiden, blijkt bijvoorbeeld uit de ervaringen van de volgende docent: *“Aan de vavo doceer ik allerlei jongeren die ouder zijn dan 18 jaar en die om de een of andere reden hun school eerder op vmbo, havo of vwo niet hebben afgemaakt en wel nog dat diploma willen halen. Hier zitten leerlingen van ‘all walks of life’, die lang zijn gaan reizen, een verslaving hebben, in detentie hebben gezeten [...] Als docent maatschappijleer is dat echt een uitdaging en totaal anders dan lesgeven aan gymnasiasten, die toch in een ander wereldje leven [...] Ik wil me ontwikkelen als docent die niet oordeelt, maar wel hamert op argumentatie. Dat leer ik op vavo en neem ik mee naar het gymnasium.”* Deze docent geeft aan dat hij zich breder ontwikkelt als docent door meerdere onderwijsbanen te combineren. Het combineren van banen kan dus leiden tot professionalisering op het niveau van de docent.

Ook geven geïnterviewden aan dat juist het kunnen combineren ervoor zorgt dat zij in het onderwijs blijven werken. In die zin kan hybride werken fungeren als een middel om docenten langer voor het onderwijs te behouden: *“ik werk parttime, dan blijf ik het leuk vinden”*.

Opbrengsten voor hybride docenten als medewerker

Uit de interviews blijkt dat de bereidheid tot het blijven combineren van banen zeer groot is. Ook raden veel geïnterviewden anderen aan hetzelfde te doen. Belangrijke redenen die zij hiervoor aandragen, zijn onder andere: (1) *persoonlijke en professionele groei*, (2) *meer loopbaanmogelijkheden*, (3) *afwisselend werk*, (4) *breder kijk*, (5) *meer vaardigheden opdoen en inzetten* en (6) *een unieke*

bijdrage leveren aan het onderwijs. Veel van deze factoren hebben betrekking op het vergroten van de kwaliteit van het werk en daarmee het aantrekkelijk houden van het beroep.

Het beeld dat uit de interviews naar voren komt, sluit dan ook aan bij de uitkomsten van het kwantitatieve onderzoek (zie Figuur 2) dat hybride werken een aantrekkelijke manier kan zijn om het leraarschap in te vullen. Of zoals een van de geïnterviewden zegt: *“Juist de afwisseling zorgt voor meer plezier dus per saldo wekt het dan ook meer energie op.”* Een andere hybride docent verwoordt dit als volgt: *“Ik vind het combineren van banen interessanter dan het hebben van één baan. Je houdt jezelf veel scherper dan als je in een soort routine vervalt. Ik weet wat er buiten de onderwijssetting nog meer speelt.”* In de interviews kwam ook naar voren dat dit niet alleen relevant is voor de individuele docent, maar ook kan leiden tot meerwaarde voor de school: *“Wanneer je in een andere omgeving komt, word je soms even wakker geschud en bedenk je je: ‘o ja, we kunnen het ook op een andere manier doen.’”*

Kansen voor verbetering

De hybride docenten zijn bevestigd over wat het combineren van banen vraagt van hen en van (school)organisaties. Ofwel, welke randvoorwaarden zijn van belang om banen binnen het onderwijs te combineren en waar lopen hybride docenten tegenaan? Aansluitend bij de eerder genoemde nadelen (Figuur 3), werd bij de interviews op persoonlijk vlak de ‘werkintensiteit’ het meest genoemd als ‘moeilijkheid’ of ‘hobbel’ bij het combineren van banen. Zoals een van de hybride docenten het zegt: *“Combineren betekent zeker wat extra werk. Hoe leuk het ook is, het is ook onrustig”*. Maar, in lijn met de uitkomsten van het kwantitatieve onderzoek, geven geïnterviewden aan dat de opbrengsten of kansen die het combineren van banen hen biedt, zwaarder wegen.

Essentieel om het combineren van banen vol te kunnen houden, is steun vanuit of binnen de (school)organisatie en werkomgeving/-context. Verschillende hybride docenten geven aan dat hier nog ruimte voor verbetering zit. Daarbij staat volgens de geïnterviewden voorop dat *de kracht van de combinatie gezien en benut dient te worden*, aangezien: *“Het begint met interesse en weten wat je eraan doet [...] Ik denk dat mijn leidinggevenden eigenlijk niet weten wat ik precies doe en die hebben nooit (echt) direct gevraagd: ‘hé, maar wat doe je nou eigenlijk in die andere twee dagen?’”* En: *“Ik denk echt dat docenten die iets naast het lesgeven doen, een aanvulling kunnen zijn binnen de school en als dat gezien wordt, is dat echt wel een aanwinst.”* Want: *“Als het gezien wordt, zorgt dit voor een stukje plezier. Als je naar school gaat en echt denkt: ‘ik word erkend door mijn school’. Dat stukje erkenning, daar ontbreekt het nog wel eens aan [...] Ik denk dat het positief kan uitwerken als überhaupt meer de talenten benut worden van docenten in het algemeen.”*

Meerdere geïnterviewden geven aan dat wanneer zij het gevoel hebben dat zij dat hun toegevoegde waarde gezien en benut wordt, zij zich extra gemotiveerd voelen om hun talenten te blijven inzetten voor de school. Volgens één van de geïnterviewden gaat hierin een ironie schuil: *“Ik werkte op een excellente school die heel veel goede docenten had binnengehaald maar waar nu het gevoel heerst dat hun goede werk tegen zich gaat werken omdat deze goede docenten zoveel contacten buiten de school en uitdaging nodig hebben. Ze willen je natuurlijk niet naar buiten helpen maar aan de andere kant weten ze dat als ze dit niet doen, je dan meteen ‘helemaal’ weggaat. Dat is echt een spanningsveld. [...] Blijkbaar is er iets dat niet genoeg voldoening geeft binnen het huidige werk. Ze weten dat je ook naar buiten kijkt, dan kunnen ze daar beter aandacht aan besteden.”*

Om succesvol banen te kunnen combineren, is tevens de bereidheid van de (school)organisatie om mee te denken van belang: *“Ik heb een leidinggevende die meedenkt met mijn constructie. De schoolleiding ziet de kracht ervan.”* Hier blijkt ook een spanningsveld te zitten, niet in de laatste plaats met

betrekking tot de roostering: “Ik moet gewoon een X-aantal dagen beschikbaar zijn voor mijn andere werkzaamheden en daar wil de school dan geen rekening mee houden. Dat is vanuit de organisatie ook wel te begrijpen, maar voor het aanmoedigen van hybride docenten werkt dat negatief.”

Ook andere hybride docenten ervaren dit spanningsveld en hebben tegelijk begrip voor het perspectief van de schoolorganisatie: “De schoolleiding ziet dat niet. Die denkt: “je bent hier gewoon in loondienst en dit en dat zijn je taken”. Het is moeilijk om daar flexibel in te zijn. [...] Ze zitten natuurlijk met 500 à 600 man en er moet aan hen allemaal leiding gegeven worden. Maar wat flexibeler mag wel, dat zou wel makkelijker zijn.” Flexibiliteit zit niet alleen in wijze waarop de school omgaat met de roosters, maar ook in hoe er naar het takenpakket van de docent gekeken wordt. Wil een school differentiëren tussen docenten op dit vlak?

Hybride Docent als Strategisch HR instrument

Hybride docenten vormen een aanzienlijk deel van het docentencorps en het hybride docentschap blijkt voor verschillende groepen een aantrekkelijk loopbaanperspectief (zie Figuur 5). Toch is de keuze om banen te combineren nu nog veelal het initiatief van de docenten zelf. Soms omdat de docenten wel moeten (bijvoorbeeld vanwege een te klein contract bij één werkgever), maar veel vaker omdat hybride docenten verwachten dat het combineren hen meer afwisseling in werk zal bieden en bredere ontwikkelmogelijkheden. Het hybride docentschap is nog amper een gevolg van actieve bemoeienis door de scholen zelf.

Het is interessant dat het hybride docentschap als loopbaankeuze en andere manier van werken al gebezigd wordt, zonder dat daar in het onderwijs expliciet HRM beleid op wordt gevoerd. Toch zien we meerwaarde om strategisch om te gaan met deze manier van werken voor het onderwijs.

Het bieden van ruimte en ruggensteun aan docenten om (tijdelijk) hybride te kunnen werken raakt aan verschillende actuele HR vraagstukken, zoals:

- Hoe bieden we jonge docenten een aantrekkelijk loopbaanperspectief als zij zichzelf geen veertig jaar alleen maar voor de klas zien staan?
- Hoe kunnen we een nieuwe groep docenten aanboren voor huidige tekortvakken of vakken waarin de komende 5 jaar een groot deel van de docenten met pensioen gaat?
- Hoe kunnen we het docentschap een nieuwe (imago-)impuls geven en er voor zorgen dat docenten midden in de maatschappij blijven staan?

Het hybride docentschap kan een (deel)oplossing zijn voor deze vraagstukken en kan, mits strategisch ingezet, bijdragen aan het realiseren van doelstellingen van de schoolorganisatie. Er zijn inmiddels Nederlandse bedrijven (bijvoorbeeld TNO) die actief HR beleid hebben om het hybride



Figuur 5: animo voor hybride docentschap

werken onder medewerkers te stimuleren. Zij zien het als een strategisch HR instrument voor zowel het aantrekken als het behouden van goede werknemers die daarnaast ook andere kennis en vaardigheden meebrengen. Ons onderzoek leert dat het goed en productief kunnen werken als hybride docent niet vanzelfsprekend is. Willen scholen het hybride docentschap als strategisch HR instrument verder ontwikkelen dan moet dat bijdragen aan het ‘*kunnen, willen en mogen*’ van het hybride docentschap (in lijn met het AMO-model voor strategisch HRM).

Kunnen

Om als hybride docent goed te *kunnen* werken zijn, naast de formele eisen voor het docentschap (bevoegdheid), ook persoonlijke combinatievaardigheden van belang. Niet iedere medewerker zal in staat blijken om twee banen goed te combineren. Hybride docenten geven zelf aan dat bijvoorbeeld onderhandelings- en planningsvaardigheden, stressbestendigheid en het kunnen stellen van grenzen belangrijke skills zijn om effectief hybride te kunnen werken. Verder is het belangrijk om als school verder te durven kijken dan de gebruikelijke (didactische) kennis en vaardigheden van docenten. Hybride docenten zijn onderscheidend op de vaardigheden en kennis die ze meenemen van buiten. Ze *kunnen en weten* iets anders en daar zou je als school profijt van kunnen hebben .

Willen

Hybride docenten halen hun motivatie om te combineren niet uit de financiële voordelen die een tweede baan kan bieden. Ze worden vaker gedreven door de individuele behoefte aan bijvoorbeeld meer afwisseling of zich breder willen ontwikkelen. Ze willen zich echter wel gewaardeerd voelen en zien ook dat ze een bijdrage kunnen leveren aan het onderwijs. De motivatie van hybride docenten is gebaat bij het serieus nemen van de combinatie van banen.

De mate waarin dat nu gebeurt, kent ruimte voor verbetering. In de praktijk blijkt dat binnen scholen niet vaak wordt stilgestaan bij de mogelijke opbrengsten van het hybride docentschap. Hybride docenten excelleren wanneer hun meerwaarde wordt gezien en benut. De uitdaging voor schoolleiders is de hybride docenten beter te ondersteunen en effectiever in te zetten bij het verwezenlijken van organisatiedoelen. Hoe boor je de kwaliteiten aan van de docent-ondernemer? Welke rol kan de leraar-opleider spelen bij begeleiding van startende collega's? Welke taken beleg je bij de docent-onderzoeker?

Mogen

Veel van de werkbaarheid van het hybride docentschap hangt af van hoeveel ruimte er is om de twee banen op elkaar af te stemmen. Hoewel het docentschap een baan is die goed te combineren is (vanwege een duidelijk onderwijsprogramma met de bijhorende lesuren) blijkt het gebrek in flexibiliteit in onderwijsroosters het grootste obstakel. Scholen verschillen in hoe ze omgaan met de ruimte die wordt geboden om hybride docenten mee te laten denken met hun eigen rooster en lesdagen. Een hybride docent die gemotiveerd is, kan afhaken als de andere baan niet goed uitgevoerd kan worden. Veel versnippering in lesuren en vergaderingen over de hele werkweek is bijvoorbeeld niet handig.

Tot slot

Dit artikel schetst een beeld van de kansen die hybride docenten schoolorganisaties kunnen bieden en beschrijft enkele uitdagingen die zij in hun werk ervaren. Interessant is dat de hybride docent er volgens de cijfers al lang is, in verschillende soorten en maten, maar vaak (volgens de hybride docent

zelf) onvoldoende gezien wordt door de schoolorganisatie. Om deze groep zo in te zetten dat ze een grotere bijdrage leveren aan het behalen van de organisatiedoelen, is de stap naar bewust bekwaam (beleid) nodig. Dat begint met het zien van de verschillende soorten opbrengsten die het hybride docentschap kan hebben voor een docent (bv. loopbaanimpuls of leuker werk), de school (bv. meer docenten met andere kwaliteiten) en de maatschappij (bv. kwaliteitsimpuls, onderwijs en maatschappij dichter bij elkaar) en het (gezamenlijk) expliciet maken van het gedrag dat de hybride docent moet laten zien om deze opbrengsten te verwezenlijken.

Mogelijke stappen voor de schoolorganisatie om bewust(er) met deze groep om te gaan, zijn (in toenemende mate van intensiteit):

1. Gedogen / faciliteren (de hybride docent als part-time docent met ook ander werk)
2. Kijken wat deze groep aan extra's meebrengt en hoe dit ingezet kan worden voor de doelen van de organisatie (de hybride docent als part-time docent met iets extra's)
3. Andere docenten actief mogelijkheden bieden om hybride te werken
 - a. Met oog op behoud van deze docenten
 - b. Met oog om op die manier andere organisatiedoelen te verwezenlijken
4. Actief hybride docenten werven met het oog op het verwezenlijken van organisatiedoelen

Betrokkenheid bij de hybride docent leidt tot betrokkenheid van de hybride docent. Ongeacht de wijze waarop een school om wenst te gaan met hybride docentschap, is een gesprek over 'het andere werk' een eerste mooie stap. Wie weet waar dat toe leidt.

Hybride Docent is een initiatief van Marius Bilkes en Kees van der Velden in samenwerking met Platform Bèta Techniek en ondersteund door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Bent u geïnteresseerd in Hybride Docent en/of specifiek in wat u als schoolleider kunt betekenen voor hybride docenten, dan nodigen wij u van harte uit contact met ons op te nemen via onze website www.hybridedocent.nl of door een e-mail te sturen naar info@hybridedocent.com. Graag wijzen wij u erop dat wij aan de start van het schooljaar 2017-2018 een handreiking publiceren die dieper ingaat op (omgaan met) hybride docentschap. Indien u deze handreiking kosteloos wenst te ontvangen, kunt u mailen naar info@hybridedocent.com

Onderzoeksverantwoording

Voor het kwantitatieve deel van het onderzoek naar hybride docenten zijn (i.s.m. Erasmus Universiteit, TNO en de baaningenieurs) diverse databestanden geraadpleegd, te weten de Enquête Beroepsbevolking (EBB) 2014 en Statline (CBS), de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) 2014 en 2015 (TNO en CBS i.s.m. ministerie van SZW), Personeels- en Mobiliteitsonderzoek (PoMo) 2012 en 2014 en Flitspanel Screening Combinatiebanen 2016 (Stichting ICTU in opdracht van ministerie van BZK) en het onderzoek Drijfveren om in het onderwijs te werken (Motivaction 2017).

Kwalitatieve data zijn verzameld door middel van (telefonische) interviews en focusgroepen met vierentwintig hybride docenten. Uitwerkingen van deze interviews zijn gecodeerd en geanalyseerd door dr. Luc Dorenbosch van de baaningenieurs.