

**De hybride docent:
een aantrekkelijk
loopbaanperspectief in
het vo?**

*Luc Dorenbosch (arbeidsmarktexpert De
baaningenieurs)*

*Kees van der Velden (initiatiefnemer
Expertisecentrum Hybride Docent)*

*Marius Bilkes (initiatiefnemer Expertisecentrum
Hybride Docent)*

Voor het aantrekken en behouden van docenten voor het onderwijs zijn uitdagende onderwijsloopbanen een hot topic. Vo-docenten zijn veelal ontevreden over hun loopbaanmogelijkheden (Voion, 2016). Tegelijkertijd staat de aantrekkingskracht van het docentenberoep onder druk en is er toenemende zorg over lerarentekorten. Is de hybride docent een aantrekkelijke alternatieve invulling van het docentschap en de onderwijsloopbaan?

1. INLEIDING

Een hybride baan of loopbaan in het onderwijs omvat een bewuste en positieve loopbaankeuze om deels als docent te werken en deels in een andere baan in loondienst of als zzp'er. Het woord 'hybride' verwijst naar bijvoorbeeld de hybride auto, een voertuig dat door een combinatie van twee krachtbronnen (benzine en elektrisch) aangedreven wordt. Voor een hybride docent wordt zijn of haar loopbaan aangedreven door een combinatie van twee banen. En juist in de combinatie vindt iemand dan mogelijk de persoonlijk ideale loopbaan, waarin men zich bijvoorbeeld verder kan ontwikkelen, meer afwisseling, betekenis en werkplezier geniet of een gezonde balans in werkbelasting ervaart. Iets wat zo iemand niet kan vinden in één van de banen afzonderlijk.

Hybride docenten die een baan buiten het onderwijs combineren met het docentschap, staan al langer op de beleidsagenda – bijvoorbeeld binnen

de ‘Lerarenagenda 2013-2020: de leraar maakt het verschil’ en het Techniekpact. Het laatstgenoemde gaat voornamelijk over de verbeterde aansluiting van het (techniek)onderwijs op de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt door vakmensen als vakdocent voor de klas te krijgen. Recentelijk heeft dat geleid tot een eerste lichte van vijftien ‘assistent-docenten’ binnen opleidingen voor de technische installatiebranche. Zij gaan naast hun baan als onder meer monteur lesgeven aan roc’s in Oost-Nederland en hebben daarvoor een Pedagogisch Didactisch Diploma (PDD) behaald.

Hogeschool Fontys gaat experimenteren met ‘circulaire carrières’ om (het kiezen voor) het docentenberoep aantrekkelijker te maken. In een hybride loopbaanmodel zijn deeltijd-docenten uit het bedrijfsleven welkom én wordt eigen docenten de ruimte geboden om deels een loopbaanpad buiten het onderwijs te bewandelen. Drie kleine pilots zijn inmiddels in een afrondende fase.

Nieuw loopbaanperspectief

Beleidsmatig is er beginnende interesse in hoe een combinatie van het docentschap en een andere baan kan bijdragen aan een aantrekkelijk docentenberoep of de kwaliteit van het (techniek)onderwijs. Toch vormen werkenden met twee banen geen uitzondering op de arbeidsmarkt. In 2016 combinerden zo’n 500.000 werknemers in Nederland hun baan met een tweede baan in loondienst of met zelfstandig ondernemerschap (CBS, 2017). Dat is

bijna 8 procent van de werknemers in de beroepsbevolking. Ook het werken als docent en daarnaast in een andere baan is geen uitzondering. Het gebeurt al jaren en hybride docenten zijn er altijd geweest. Interessant is dus dat een alternatieve invulling van het docentschap en de onderwijsloopbaan reeds is uitgesloten door docenten zelf, veelal zonder enige actieve beleidsbemoediging van school of overheid. Het gebeurt gewoon.

In het licht van de huidige personele uitdagingen in het onderwijs is het interessant om te zien wat er geleerd kan worden van hybride docenten in specifiek het voortgezet onderwijs. Wat kunnen middelbare scholen hebben aan het actiever stimuleren van en bieden van ruimte aan het hybride docentschap? We gaan ten eerste in op de mogelijke meerwaarde van hybride werken voor de duurzame inzetbaarheid van huidige docenten, en ten tweede op de vraag of hybride instroom kan bijdragen aan het terugdringen van lerarentekorten. We sluiten af met de vraag hoe realistisch het hybride docentschap is als wervings- en loopbaaninstrument in de ogen van enkele schoolleiders.

Onderzoek

In 2016 en 2017 is met financiële ondersteuning van het Ministerie van OCW een uitgebreid (secundair) kwantitatief en kwalitatief onderzoek gedaan naar de omvang, samenstelling en ervaringen van de huidige groep hybride docenten. Daar-

naast is onderzoek verricht onder reguliere docenten vo en werkenden, evenals onder schoolleiders, om te peilen in hoeverre het hybride docentschap een aantrekkelijke manier van werken is. Voor het uitgebreide onderzoeksrapport verwijzen we graag naar een aparte webpublicatie¹. Hieronder staan de belangrijkste onderzoeksbronnen die tot onze beschikking stonden:

- NEA (2014-2015): Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden van TNO en CBS;
- EBB (2003-2015): Enquête Beroepsbevolking van CBS;
- Flitspanel Screening Combinatiebanen (2016): een enquête onder onder anderen docenten (met meerdere banen) door ICTU in samenwerking met GfK en Erasmus Universiteit Rotterdam;
- StemPunt-panel (2017): een enquête naar drijfveren om in het onderwijs te werken door Motivation in opdracht van Platform Bèta Techniek met extra vragen over het hybride docentschap.

2. HOEVEEL HYBRIDE DOCENTEN ZIJN ER?

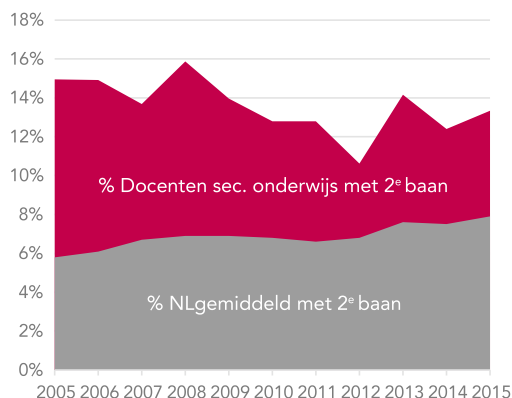
Een hybride docent geeft les, maar voert daarnaast dus ook een ander beroep uit. Dat kan zeer divers zijn: bijvoorbeeld architect of accountant, maar ook ambtenaar of vertaler. Het kan een baan in loondienst (of gedetacheerd) betreffen of werkzaamheden als zelfstandig ondernemer. De andere baan kan daarbij nog deels met het onderwijs te maken hebben of juist helemaal niet.

Hoeveel hybride docenten werken er in het voortgezet onderwijs?:

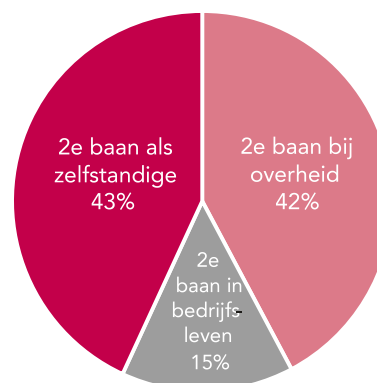
- In het vo heeft 13,6 procent van de docenten een tweede baan; dat is ongeveer één op de acht (NEA, 2014-2015).
- Dit komt overeen met cijfers van de Enquête Beroepsbevolking (CBS, 2017) tussen 2005 en 2015, waarin het percentage docenten in het secundair onderwijs met een tweede werkkring schommelt rond de 13 procent (zie figuur 1a).
- Docenten combineren vaker banen dan het Nederlandse gemiddelde van werknemers met een tweede baan (tussen de 6 en 8 procent).
- Kijkend naar de totale werkgelegenheid zou het neerkomen op ongeveer 10.000 docenten vo die banen combineren. Het moeten er in de praktijk echter meer zijn. Beschikbare cijfers brengen alleen het deel in beeld met het docentschap als hoofdbaan. Er is weinig zicht op het aandeel dat docent is in een kleinere tweede baan.

¹ Ga hiervoor naar de website <http://hybridedocent.atavist.com/value-case>.

Figuur 1a: Aandeel docenten secundair onderwijs met een tweede baan afgezet tegen Nederlands gemiddeld 2005-2015 (bron: EBB, 2005-2015)



Figuur 1b: Hybride docenten vo naar waar zij werken in de tweede baan (bron: Flitspanel Combinatiebanen 2016)



Dé hybride docent bestaat echter niet. Kijkend naar de baancombinaties die hybride docenten maken, zijn ze er reeds in vele soorten en maten. Op basis van data uit het Flitspanel Combinatiebanen (2016) laat figuur 1b bijvoorbeeld zien dat in een kleine steekproef van 81 hybride docenten:

- 43 procent de onderwijsbaan combineert met zelfstandig ondernemerschap;
- 42 procent een combinatie heeft met een overheidsbaan;
- een kleine 15 procent een combinatie maakt met een baan in het bedrijfsleven.

3. MEER DUURZAAM INZETBARE DOCENTEN

Het aantrekkelijk maken en houden van de leraarloopbaan is een belangrijk thema. Voion (2014) spreekt van het gevaar dat docenten vast kunnen komen te zitten in de fuik 'eens docent, altijd docent'. Docenten zijn dan niet per se tevreden in de onderwijsbaan, maar zien na een aantal jaar ook geen groeimogelijkheden of alternatieven op de arbeidsmarkt meer. Hun duurzame inzetbaarheid staat dan onder druk.

Een recent onderzoeksrapport van het CAOP en ROA (2016) maakt duidelijk dat docenten (en schoolleiders) vo kritisch zijn op carrière-perspectieven en -mogelijkheden. Behalve naar meer mogelijkheden om (financieel) promotie te maken, verlangt een docent ook naar alternatieve loopbaanopties, zo blijkt uit het rapport. Het hybride docentschap zou dan passen in een breder palet aan loopbaankeuzes in de vorm van een hybride ontwikkelroute of *career track*, waarbij het normaal is dat een docent deels in een andere onderwijsrol of deels buiten de school werkt. Maar is dat ook een aantrekkelijk perspectief voor docenten vo?

Aan hybride docenten in het vo is gevraagd naar de hoofdreden van het hebben van een tweede baan. Figuur 2a (zie de volgende bladzijde) toont dat meer dan de helft er positieve redenen op nahoudt:

- Voor 32 procent van de hybride docenten is meer afwisseling in werkzaamheden of contacten het hoofdmotief voor een tweede baan; 26 procent wenst zich er breder mee te kunnen ontwikkelen.
- Het aandeel docenten dat banen combineert vanwege de noodzaak om financieel rond te komen (14 procent), is beduidend kleiner dan de groep die combineert vanuit positieve overwegingen.

Ook is hybride docenten gevraagd naar de persoonlijke en directe voordelen van het combineren van banen. In figuur 2b (zie de volgende bladzijde) is te zien dat meer dan de helft van de respondenten aangeeft dat zij in de combinatie van banen meer doen wat zij leuk vinden, persoonlijke groei ervaren en meer doen wat zij goed kunnen. Dat zijn belangrijke indicatoren van een goede en duurzame inzetbaarheid. Dit komt ook terug in aanvullende interviews met 23 hybride docenten die op het moment van bevraging twee banen hadden. Behalve over reeds genoemde zaken als de leuke kanten van meer afwisseling in contacten, taken of werkplekken, hebben ze het ook over redenen waarom een baan naast het docentschap goed is voor hun loopbaanontwikkeling.

Kijkend naar de baan kunnen docenten afhaken op het fulltime werken als docent in een schoolcontext. Bijvoorbeeld voor een docent maatschappijleer die daarnaast ook online marketeer is, blijft het lesgeven door zijn combinatie aantrekkelijk. Hij zegt:

“Door de combinatie blijft het onderwijs leuk. In die zin dat ik het onderwijs eigenlijk het leukste vind wat ik doe, maar op het moment dat ik dit fulltime zou doen, denk ik dat ik door een heleboel redenen sneller klaar zou zijn met het onderwijs.”

Kijkend naar de loopbaan is het perspectief van leraar voor het leven niet voor iedereen zo aantrekkelijk. Een docente Frans die daarnaast ook als zzp'er onderwijsinnovaties ontwikkelt, zegt bijvoorbeeld:

“Een van de redenen om er iets naast te doen is om niet het gevoel bij het onderwijs te hebben: dit is wat ik nog veertig jaar ga doen. Het houdt het spectrum breed voor wat je nog meer op de arbeidsmarkt zou kunnen doen.”

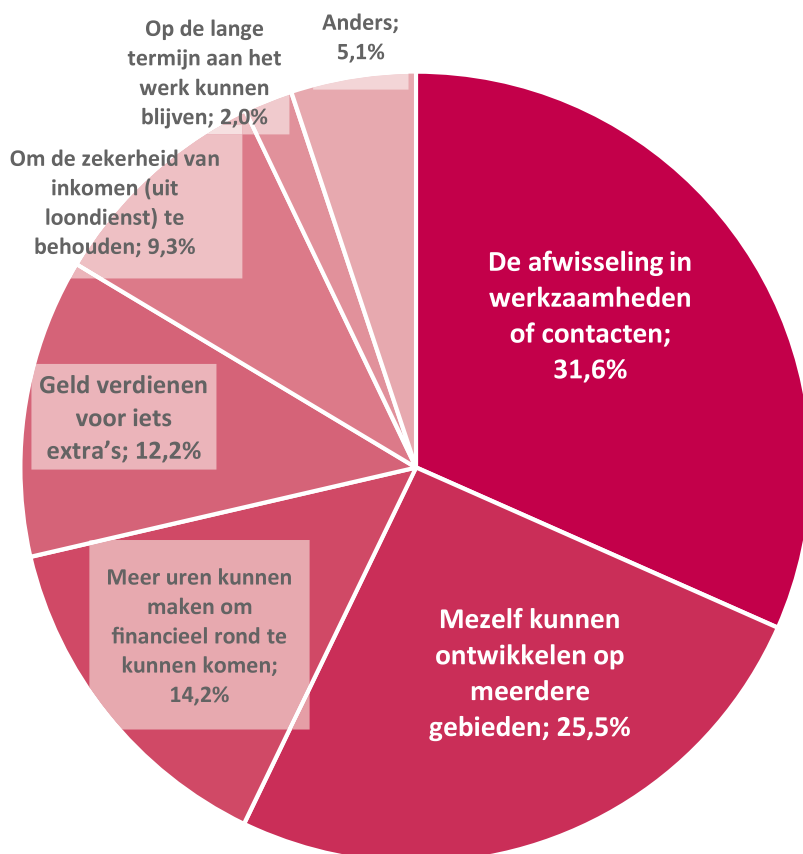
Beleidsvraag

Een belangrijke beleidsvraag is: zou het hybride docentschap voor de reguliere docent ook interessant zijn als optie voor een beter loopbaanperspectief? Dat is aan ruim zeshonderd reguliere docenten gevraagd (Flitspanel Combinatiebanen, 2016). De resultaten tonen dat:

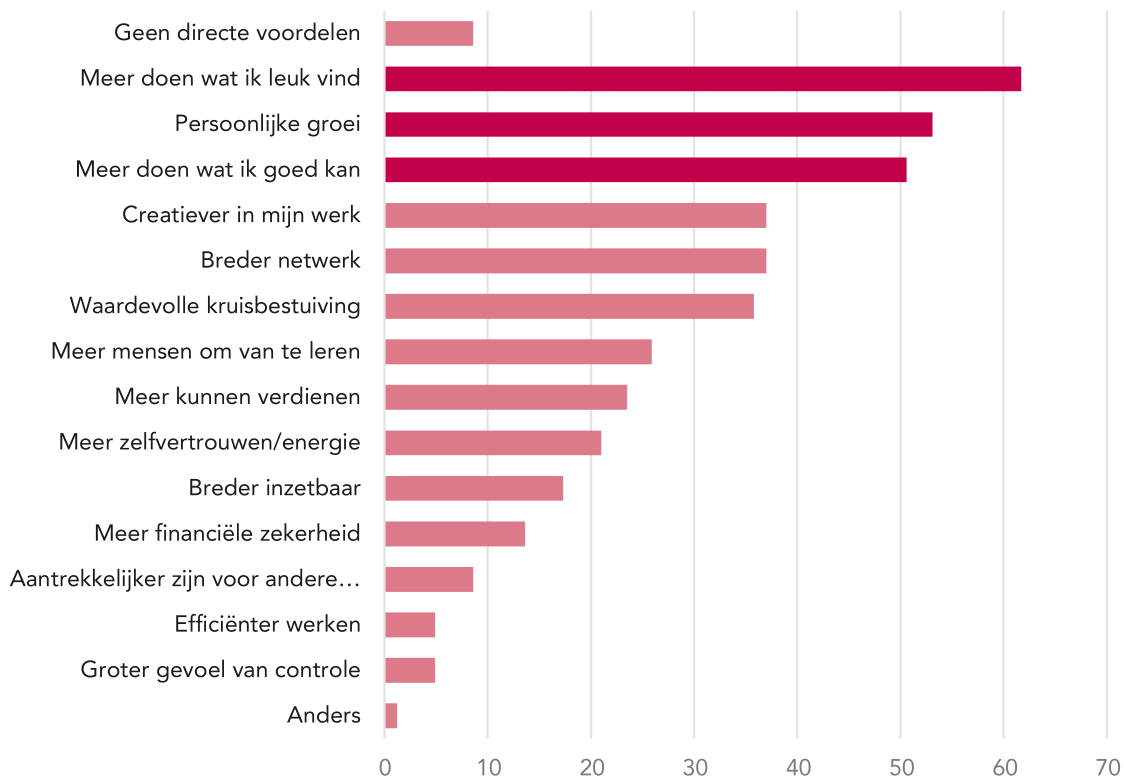
- twee op de drie reguliere docenten voorgeeft het hybride docentschap te willen overwegen mits het bijdraagt aan bepaalde persoonlijke waarden, zoals een betere benutting van interesses waar zij nu niets mee doen en de creatie van nieuwe inhoudelijke ontwikkelmogelijkheden;
- een tweede baan voor een salarisverbetering een rol speelt, maar minder belangrijk is dan de ontwikkelkansen die een tweede baan moet bieden.

Samengevat zien reguliere en hybride docenten een baan naast het docentschap vooral als aantrekkelijke ontwikkelkans, die kan bijdragen aan de mogelijkheid om langer in het onderwijs door te willen zonder het gevoel te hebben dat zij afstevenen op de onderwijsfuik.

Figuur 2a: Hoofdredeenen docenten vo voor een tweede baan (bron: NEA, 2014-2015)



Figuur 2b: Voordelen van het combineren van banen volgens hybride docenten
(bron: Flitspanel Combinatiebanen, 2016)



4. HET LERARENTEKORT TERUGDRINGEN

De prognose is dat lerarentekorten in het vo in 2020 – in het meest ongunstige scenario – oplopen naar zo'n 800 fte (CentERdata, 2016). Ook al hangt het tekort aan docenten samen met het duurzaam kunnen behouden van docenten die anders de onderwijssector zouden verlaten, gaat de discussie toch vaak over de aanbodkant van het probleem. Waar halen scholen nieuwe aanwas vandaan wanneer de directe instroom uit de lerarenopleidingen tekortschiet? Is naast de bekende zijinstroom, meer hybride instroom ook een oplossingsrichting?

In verschillende onderzoeken is gevraagd wat het animo is om (weer) in het voortgezet onderwijs te werken en in hoeverre de mogelijkheid het docentschap te combineren met een andere (huidige) baan daarbij een aantrekkelijke optie is. Zo toont onderzoek van Qompas (2017) aan dat gemiddeld een op de drie geïnteresseerde scholieren het docentschap zou overwegen als er de mogelijkheid bestaat om het lesgeven te combineren met een baan buiten het onderwijs. Eerder onderzoek van Platform Bèta Techniek (2008) laat zien dat (naast behoud van salarisniveau) een combinatie kunnen maken met de huidige baan voor een op de drie 'stille reserve'-docenten de overweging om terug te keren naar het onderwijs sterk kan beïnvloeden.

Hoe zit het, naast scholieren en ex-docenten, met het animo onder de rest van de werkzame bevolking? Recent onderzoek van Motivaction (2017) toont aan dat:

- bijna 30 procent van de bevraagde hoogopgeleide niet-docenten enthousiaster is voor het docentschap in het vo als zij naast het lesgeven ook in het bedrijfsleven of overheid zouden kunnen werken;
- deze hybride optie hoger scoort dan andere aanvullingen op het docentschap, zoals een leidinggevende functie bekleden of kunnen meewerken aan lesstofontwikkeling;
- als het gaat om maatregelen die niet-docenten (die openstaan voor het lesgeven) daadwerkelijk kunnen overhalen om docent te worden, een op de vijf niet-docenten te motiveren is als zij het lesgeven zouden kunnen combineren met de huidige of een andere baan.

Samengevat zien scholieren, niet-docenten en ex-docenten het hybride docentschap als een aantrekkelijke optie. Je kunt er alleen niet iedereen mee overtuigen, maar dat deel blijft beperkt tot 20 tot 35 procent.

5. EEN REALISTISCH LOOPBAANPERSPECTIEF

Zitten schoolleiders eigenlijk wel op hybride docenten te wachten? Vijf schoolleiders geven in aanvullende interviews aan dat ze hybride docenten in de eigen school kennen. Ze zien daarbij zeker ook de directe (bijvoorbeeld nieuwe kennis meebrengen) en indirecte meerwaarde (bijvoorbeeld de toegang tot een breder netwerk). Docenten die iets anders ernaast doen, passen verder bij ontwikkelingen om als school een goede aansluiting te behouden met maatschappij en bedrijfsleven. Zo zegt een van de schoolleiders:

“We hebben iemand die werkt in de ICT buiten school en bij ons als docent informatica. Dan vind ik het fijn om te horen hoe diegene bezig is met digitale geletterdheid en programmeren. Hierdoor kunnen wij soms sneller innovaties invoeren dan als je zo iemand niet had gehad.”

Er zijn voor de schoolleiders zeker ook beperkingen aan het hybride docentschap. Die zitten vooral in de verminderde aanwezigheid en minder flexibele beschikbaarheid van de docent voor de school. Hybride docenten werken doorgaans minder dan 0,8 fte en hebben daarnaast andere verplichtingen. Dat past voor sommige schoolleiders niet goed bij een school waarin docenten meer moeten samenwerken en leerlingen steeds meer maatwerk aandacht behoeven. Daarnaast

kan het te veel druk leggen op het maken van een sluitend lesrooster voor iedereen.

Dat betekent overigens niet dat het bewust stimuleren van het hybride docentschap onwenselijk is, maar er zit volgens schoolleiders wel een maximum aan het aandeel hybride docenten dat een schoolorganisatie kan dragen. Over dat vermeende maximum verschillen schoolleiders wel van mening. Schattingen liggen tussen de 5 en 20 tot 25 procent van het docentenbestand van de school dat hybride zou kunnen zijn zonder dat het afbreuk doet aan de schoolorganisatie. Verder is het voor schoolleiders relevant om onderscheid te maken tussen twee soorten beleidsroutes naar het hybride docentschap: de instroomroute (bewust docenten aantrekken die hun andere baan behouden) en de uitstroomroute (bewust docenten aanmoedigen om er ook iets naast te gaan doen).

Ten aanzien van de instroomroute herkennen schoolleiders dat ze voor tekortvakken op een andere manier zouden kunnen werven. Er is zeker nog geen sprake van bewust instroombeleid voor hybride docenten, maar schoolleiders noemen wel voorstelbare opties die hybride instroom kunnen stimuleren:

- **Een ander sollicitatiegesprek:** Creatiever en flexibeler zijn in het aanbod van docentfuncties waar je niemand voor kunt vinden. Een schoolleider ziet het voor zich dat ze als school aan een

sollicitant vaker de vraag stellen: wanneer is het voor jou toch nog interessant om voor ons te komen werken? En vandaaruit zoeken naar de win-winsituatie voor de sollicitant en de school.

- **Een hybride school:** Ondernemender en breder denken dan alleen je de eigen school. Een schoolleider is voorzichtig bezig het schoolgebouw in stukjes te verhuren aan bedrijven, evenals ruimtes bij bedrijven te gebruiken als klaslokaal. “En dan kijken of we leerlingen door die bedrijven kunnen laten opleiden.”
- **Een regionale samenwerking met bedrijven:** Een langdurig convenant sluiten tussen scholen en bedrijven waar mensen werken die ook vakinhoudelijk interessant zijn voor scholen in de regio. Een schoolleider ziet het als deeloplossing voor bijvoorbeeld het groeiende tekort aan natuurkundedocenten. “Dat is ook in hun eigen belang, want als wij straks leerlingen geen natuurkunde meer kunnen geven, moeten bedrijven alle werknemers uit het buitenland halen.”

Ook ten aanzien van de hybride uitstroomroute zien schoolleiders concrete beleidsopties:

- **Starten in een hybride loopbaan:** Schoolleiders beseffen dat de docenten van de toekomst niet meer automatisch kiezen voor een onderwijsloopbaan van veertig jaar. (“Ik denk dat dat vroeger zo was, maar dat dat een knellend perspectief is voor veel jongeren van nu.”) Een schoolleider denkt dat het docentenvak aantrek-

kelijker kan zijn als jonge docenten standaard vier dagen in het onderwijs werken en één dag in de week de tijd krijgen om zich ook op iets anders te richten. Daarmee houden docenten een open vizier en kunnen ze altijd nog elders werken.

- **Hybride loopbanen koppelen aan strategie:** Hybride werken kan ook voor alle docenten op tafel komen. Een schoolleider zegt op dit moment rolgesprekken te voeren met alle docenten met de vraag: welke binding heb jij als docent met je omgeving? De schoolleider wil in lijn met een nieuwe strategie alle docenten aanmoedigen om dat op hun eigen manier in te vullen. In deze gesprekken zou ook het hybride docentschap aan bod kunnen komen.

Bij de hybride uitstroomroute is het voorstelbaar dat schoolleiders bang zijn vanuit de gedachte dat goede docenten mogelijk worden aangemoedigd om helemaal weg te gaan uit het onderwijs. Is het niet tegennatuurlijk om dit te stimuleren? Een schoolleider ondervond echter dat deze angst onterecht was:

“Bij een hybride uitstroom zie je mensen opbloeien. Zij komen in een andere werkomgeving, raken erdoor geïnspireerd. In eerste instantie ben ik dan als schoolleider bang dat ik een goede docent kwijtraak, maar dan merk je opeens van: nee, wacht even, het is toch een win-winsituatie aan het worden. Want,

het levert ons ook wat op. De docent zit beter in zijn vel, brengt meer kennis mee, en ik denk dat dat voor de leerlingen uiteindelijk een plus oplevert.”

6. CONCLUSIE

In dit artikel hebben we het hybride docentschap bekeken door de ogen van reguliere docenten, niet-docenten, schoolleiders en hybride docenten zelf. Alles overwegende is de bevinding dat het een aantrekkelijk loopbaanperspectief kan zijn – zowel voor de ontwikkeling van huidige reguliere docenten als voor het aantrekken van nieuwe docenten. Het gaat hier dus in eerste instantie niet om een financiële loopbaanupgrade of arbeidsvoorwaarde om het docentenvak attractiever te maken, maar om ruimte voor een persoonlijke en inhoudelijke loopbaaninvulling. Hybride docenten kunnen zich ontwikkelen in een zelfgekozen combinatie van banen, waarin ze voornamelijk meer doen wat ze goed kunnen en wat ze leuk vinden.

Is het voor iedereen weggelegd? Nee. Uit aanvullende interviews komen de volgende belangrijke bekende succesfactoren (Dorenbosch et al., 2016) van het combineren naar voren:

1. de soort combi-constructie (waarbij 0,4 tot 0,5 fte als docent echt een minimum is);
2. een stimulerende combi-context (bijvoorbeeld flexibiliteit en waardering vanuit de organisatie);
3. de combi-skills van de hybride docent zelf (bijvoorbeeld goed kunnen plannen en onderhandelen, grenzen kunnen bewaken, transparant zijn).

Zouden scholen er meer ruimte voor willen bieden? Mogelijk. Geïnterviewde schoolleiders zijn kritisch, maar niet blind voor de voordelen en mogelijkheden van hybride docenten. Met een bepaald maximum en onder voorwaarden zien ze zeker ook de kansen van het hybride docentschap als deeloplossing voor docenttekorten en meer uitdagende docentloopbanen. Bewust hr-beleid is het echter nog niet, al zijn er wel ontwikkelingen op schoolniveau (zoals meer verbinding maken met de maatschappij en bedrijfsleven) waar hybride docenten goed in passen.

LITERATUURLIJST

Aa, R. van der, & Hulst, B. van. (Red.) (2008). *Loopbanen van bèta- en techniekleraren*. Den Haag: Platform Bèta Techniek.

Aa, R. van der, Scheeren, J., Mommers, A., Sijbers, E., & Cörvers, F. (2016). *Carrièrepectieven van leraren in het kader van de functiemix primair en voortgezet onderwijs*. Den Haag: CAOP.

Bahlman, M., Egmond, R.J van, Eustatia, B., & Pillen-Warmerdam, D. (2017). *Effecten op de overwegingsintentie van scholieren en mbo-4 studenten om leraar te worden*. Leiden: Qompas.

CBS. (2017). *Werknemers en combibanen* (dataset). Den Haag/Heerlen: CBS.

Dorenbosch, L., Velden, K. van der, Plantinga, E., Bilkes, M., & Sanders, J. (2016). *Crux van het combineren: actieonderzoek naar gecombineerde rollen, beroepen en (loop)banen*. Beschikbaar op: <https://cruxvanhetcombineren.atavist.com/longread>.

Fontein, P., Adriaens, H., Nelissen, J. Vos, & K. de. (2016). *De toekomstige arbeidsmarkt voor personeel in po, vo en mbo 2015-2025, update november 2016*. Tilburg: CentERdata

Motivaction. (2017). *Drijfveren om in het onderwijs te werken*. Amsterdam: Motivaction.

Voion. (2016). *Onderwijsatlas voortgezet onderwijs. De arbeidsmarkt in beeld*. Den Haag: Voion.

Voion. (2014). *Omgaan met je loopbaan*. Den Haag: Voion.

