

6

Hybride docenten bieden kansen voor de schoolorganisatie



Kees van der Velden

Kees van der Velden is docent en mede-initiatiefnemer van het platform Hybride Docent.
E-mail: kees@hybridedocent.nl.

Marius Bilkes

Marius Bilkes is docent en mede-initiatiefnemer van het platform Hybride Docent. E-mail: marius@hybridedocent.nl.

Een op de acht docenten in het voortgezet onderwijs combineert het docentschap met werk buiten het onderwijs. Zij kunnen een goede bijdrage leveren aan het realiseren van de missie en visie van de school, mits de school veel meer dan nu gebeurt, belangstelling toont voor de extra's die de hybride docenten te bieden hebben en hen de mogelijkheden geeft die in te zetten. Kees van der Velden en Marius Bilkes geven aan de hand van interviews met hybride docenten weer wat er nodig is om banen te kunnen combineren, welke (mogelijke) opbrengsten er zijn en waar kansen voor verbetering liggen.

Uit arbeidsmarktcijfers over 2014 en 2015 van CBS en TNO blijkt dat een op de acht docenten in het voortgezet onderwijs banen combineert, met het docentschap als hoofdbaan. Naar schatting combineert een op de vier van deze hybride docenten twee onderwijsbanen, maar verreweg het grootste gedeelte combineert het lesgeven met een baan buiten het onderwijs, bijvoorbeeld als ondernemer, ambtenaar, accountant of architect. 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. Hoofdredeken om banen te combineren volgens hybride docenten vo

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).

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-outklachten vergeleken met docenten met een baan (TNO/NEA, 2014-2015).

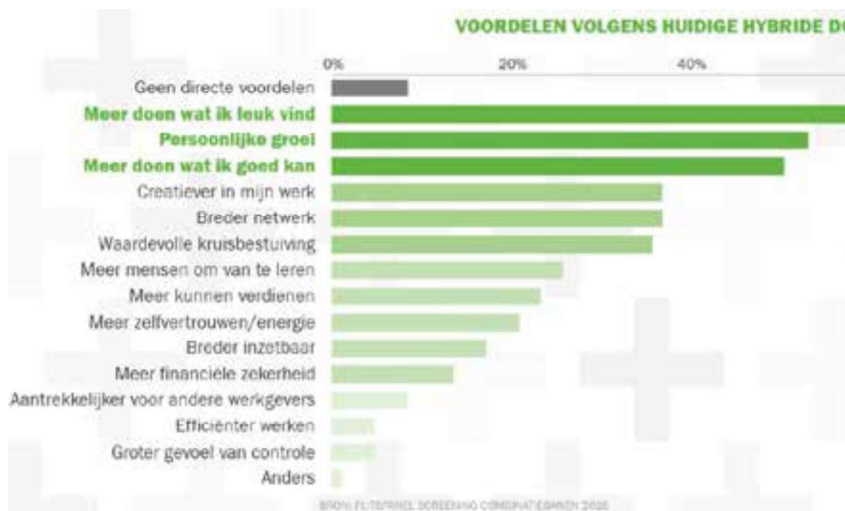
Dé hybride docent bestaat (vermoedelijk) niet

Om te leren van de ervaringsdeskundigen is voor dit onderzoek, zowel een op een als in focusgroepen, gesproken met in totaal vierentwintig hybride docenten. Hieruit blijkt dat dé hybride

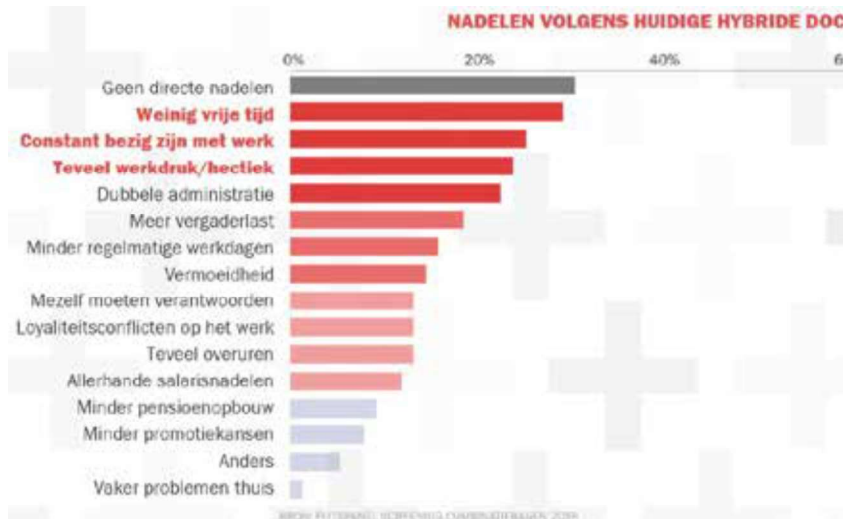
docent niet bestaat en dat er ook geen blauwdruk voor dé ideale combinatie bestaat. In figuur 4 staan kenmerken van drie hybride docenten uit de interviewstudie weergegeven. De diversiteit in banen buiten het onderwijs is groot, de invulling van de docentenbaan verschilt per school, er zijn verschillen in contractvorm in beide banen en het aantal contracturen in de combinatie van banen. Belangrijk om te beseffen is dat er niet een standaard hybride docent is en dat er verschillende mogelijkheden zijn om banen te combineren. De constructies blijken zeer verschillend, alhoewel 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.

Opbrengsten van het hybride docentschap

Uit de interviews en focusgroepen blijkt dat hybride docenten grote meerwaarde zien in het combineren van banen en kansen zien in verdere uitbreiding en verduurzaming hiervan. De opbrengsten



Figuur 2. De voordelen van het combineren van banen volgens hybride docenten vo



Figuur 3. De nadelen van het combineren van banen volgens hybride docenten vo

	Hybride baansamenstelling	Aantal FTE	Werkdagen	Contractvorm
Voorbeeld 1	A. Docent Nederlands	0,4 FTE	2	Vast
	B. Leraar-opleider HBO	0,3 FTE	2	Vast
Voorbeeld 2	A. Beleidsambtenaar OCW	0,6 FTE	3	Tijdelijk
	B. Docent scheikunde	0,4 FTE	2	Tijdelijk
Voorbeeld 3	A. Docent maatschappijleer	0,6 FTE	3	Vast
	B. Ondernemer/online marketeer	0,4 FTE	2	Vennoot in VOF

Figuur 4. Drie voorbeelden van baanconstructies hybride docenten

die het meest frequent genoemd worden, 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.

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 een 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 een voet in de maatschappij staat.”

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”.

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 persoonlijke en professionele groei, meer loopbaanmogelijkheden, afwisselend werk, bredere kijk, meer vaardigheden opdoen en inzetten, en 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 aan bij de uitkomsten van het kwantitatieve onderzoek (zie figuur 2). Hybride werken kan dus een aantrekkelijke manier 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 een baan. Je houdt jezelf veel scherper dan als je in één 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 zijn 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 bevroegd over wat het combineren van banen vraagt van hen en van (school)organisaties, oftewel: welke randvoorwaarden zijn van belang om banen binnen het onderwijs te combineren? Aansluitend bij de eerder genoemde nadelen (figuur 3) werd bij de interviews op persoonlijk vlak 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 ruimte voor verbetering zit. Daarbij staat volgens de geïnterviewden voorop dat de kracht van de combinatie gezien en benut dient te worden: “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 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 plezier. Als je naar school gaat en echt denkt: ‘ik word erkend door mijn school’. Die 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 een 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 ook 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 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 roosters, maar ook in hoe er naar het takenpakket van de docent gekeken wordt: wil een school differentiëren tussen docenten op dit vlak?

De hybride docent binnen strategisch hrm

Hybride docenten vormen een aanzienlijk deel van het docentencorps en het hybride docentschap blijkt voor verschillende groepen een aantrekkelijke loopbaanmogelijkheid. Toch vindt het combineren van banen nu veelal plaats op initiatief van de docenten zelf. Soms omdat de docenten wel moeten (bijvoorbeeld vanwege een te klein contract bij een 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 als andere manier van werken al gebezigd wordt, zonder dat dat in het onderwijs expliciet binnen het hrm-beleid is opgenomen. 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 vijf jaar een groot deel van de docenten met pensioen gaat?
- Hoe kunnen we het docentschap een nieuwe (imago)impuls geven en ervoor zorgen dat docenten middenin de maatschappij blijven staan?

Er zijn inmiddels Nederlandse bedrijven (bijvoorbeeld TNO) die actief hrm-beleid hebben om het hybride werken onder medewerkers te stimuleren. Zij zien het als een manier om zowel goede medewerkers aan te trekken die ook andere kennis en

vaardigheden meebrengen, als hen te behouden. Ons onderzoek leert dat het goed en productief kunnen werken als hybride docent niet vanzelfsprekend is. Als scholen het hybride docentschap verder willen ontwikkelen dan zijn er nog wat 'kunnen, willen en mogen'-kwesties te bespreken:

- *Kunnen* - Om als hybride, bevoegde docent goed te kunnen werken, dien je te beschikken over combinatievaardigheden. 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 belangrijk 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 vaak iets anders. 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 om zich breder te kunnen ontwikkelen. Ze willen zich wel gewaardeerd voelen en erkend 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, is voor verbetering vatbaar. In de praktijk blijkt dat binnen scholen niet vaak

wordt stilgestaan bij de mogelijke meerwaarde 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. ■

Hybride Docent is een initiatief van Marius Billes en Kees van der Velden in samenwerking met Platform Bèta Techniek en ondersteund door het ministerie van OCW. Meer informatie: www.hybridedocent.nl.