



# Faciliteren van hybride docenten binnen het VO en MBO

*Lectoraat Dynamische Talentinterventies:  
Ellen Koop-Spoor & Marian Thunnissen*

*Lectoraat Wendbare Onderwijsprofessionals:  
Martin Vos & Quinta Kools*



# Faciliteren van hybride docenten binnen het VO en MBO

## **Colofon**

Aan dit document werkten mee:

Ellen Koop-Spoor, Marian Thunnissen, Martin Vos & Quinta Kools

Foto: Pexels

Datum: Juni 2020

Dit werk valt onder een [Creative Commons Naamsvermelding-NietCommercieel-GeenAfgeleideWerken 4.0 Internationaal-licentie](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).



## INHOUD

Voorwoord.....	4
Inleiding.....	5
Theoretisch raamwerk.....	9
Onderzoeksopzet.....	14
Resultaten .....	19
Conclusie.....	39
Aanbevelingen voor scholen en docenten.....	42
Literatuur .....	47
Bijlage I: Interviewleidraad .....	50

## VOORWOORD

In deze rapportage doen we verslag van het onderzoeksproject ‘Faciliteren van hybride docenten binnen het VO en MBO’ dat is uitgevoerd met een financiële bijdrage vanuit het Fontys onderzoeksprogramma TEC for Society (thema Learning Society).

Hybride docenten combineren een baan in het onderwijs met een baan buiten het onderwijs. Behalve dat zij van waarde zijn binnen hun afzonderlijke banen kunnen zij ook een belangrijke verbindende schakel zijn tussen onderwijs en bedrijfsleven. Hierdoor zijn zij mogelijk in staat om  $1+1=3$  te verwerkelijken. Er is echter nog weinig bekend over hoe hybride docenten binnen scholen worden gefaciliteerd. Het lectoraat ‘Dynamische Talentinterventies’ van de Fontys Hogeschool HRM en Psychologie en het Lectoraat ‘Wendbare Onderwijs-professionals van de Fontys Lerarenopleiding Tilburg hebben de handen ineengeslagen om hier meer over te weten te komen. In dit document doen we verslag naar een onderzoek onder VO en MBO scholen naar hoe zij hun hybride docenten faciliteren en hoe dit wordt ervaren.

Onze dank gaat uit naar alle afgevaardigden van schoolbesturen, schoolleiders en hybride docenten die wij voor dit onderzoeksproject hebben mogen interviewen. We hopen dat we door jullie ervaringen anderen kunnen inspireren bewust na te denken over de rol van hybride docenten binnen de school en de wijze waarop zij ingezet en ondersteund worden.

Ellen Koop, Marian Thunnissen, Martin Vos en Quinta Kools

Juni 2020

## INLEIDING

Het thema leven lang ontwikkelen staat sterk in de belangstelling binnen zowel de overheid als het bedrijfsleven. Ook binnen het onderwijs is er steeds meer ruimte voor dit thema. Hoewel het beeld 'eens docent altijd docent' nog vrij sterk is, komt er sterkere aandacht voor de doorgaande professionele ontwikkeling in dit beroep (Snoek, Van Tartwijk en Pauw, 2020).

Snoek en Lourens (2019) schetsen verschillende loopbaanperspectieven voor docenten. Een docent kan bijvoorbeeld hiërarchisch groeien naar schoolleider, verder groeien in bekwaamheid als docent, of rollen naast het docentschap oppakken. Uit onderzoek van Bogaard, Gaudé, Schenke, Weijers & Snoek (2018) blijkt dat driekwart van de docenten op structurele basis een of meerdere rollen binnen het eigen team of de eigen sectie vervult. De loopbaanontwikkeling hoeft zich echter niet te beperken tot de school. Het docentschap kan ook gecombineerd worden met rollen in andere werkvelden. Dit wordt hybride docentschap genoemd. In dit onderzoek hanteren we de volgende definitie; een hybride docent is iemand die het werken als docent combineert met een andere baan in loondienst of als ZZP-er (Dorenbosch, Van der Velden, & Bilkes, 2018). Dit kan zowel binnen als buiten het onderwijs zijn en qua inhoud dicht tegen het docentschap aanzitten of juist helemaal niet. Van alle docenten in Nederland combineert ongeveer 14,4% zijn baan als docent met een andere baan in loondienst of als zelfstandige (Dorenbosch, Van der Velden, Plantinga, Bilkes, & Sanders (2016). Medewerkers met interesse in een baan in het onderwijs geven aan dat ze het hun baan als docent prettiger zouden vinden als deze al dan niet permanent gecombineerd kan worden met een andere baan Hilbink, Wolthoff, Kuipers en Gielen (2018).

Het hybride docentschap kan dus een verrijking zijn voor de invulling van een gevarieerdere loopbaan voor docenten (Dorenbosch, Van der Velden, & Bilkes, 2018). Dit kan van belang zijn voor zowel het behoud van bestaande docenten als het aantrekken van nieuwe docenten. Hierbij worden twee richtingen herkend, die meegenomen worden in dit onderzoek. Enerzijds het bieden van een loopbaanperspectief door naast het docentschap ook buiten de school te gaan werken, de richting 'van binnen de school naar buiten'. Anderzijds de richting 'van buiten de school naar binnen', waarbij nieuwe hybride docenten geworven worden van buiten de grenzen van het onderwijs. Gebruikmakend van beide richtingen kan het hybride docentschap een van de mogelijke oplossingen zijn bij het

terugdringen van het huidige tekort aan docenten en de verwachte groei hiervan (Ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap, 2019). Daarnaast biedt het hybride docentschap interessante mogelijkheden voor een up-to-date aansluiting tussen onderwijs en bedrijfsleven (Dorenbosch, Van der Velden, & Bilkes, 2017). Het onderwijs kan bijvoorbeeld profiteren van recente praktijkkennis van de hybride docent en het bedrijfsleven profiteert mogelijk van leerlingen of studenten die geïnspireerd zijn geraakt door de hybride docent en in de toekomst graag in hetzelfde bedrijf of sector willen werken.

Om het hybride docentschap te laten slagen zal een combinatie van werken in meerdere werkvelden meer als lust dan als last moeten worden ervaren. en en werkcontexten voor hybride docenten zo waardevol is. Het totaalplaatje van die twee Onderzoek van Thunnissen en Van Rijn (2019) toont aan dat juist de combinatie van twee bananen geeft de energie en uitdaging waar men naar zoekt. Als dit afwisseling, vrijheid en flexibiliteit, mogelijkheden tot zelfontplooiing en kruisbestuiving biedt, het goed gaat en men ruimte ziet en krijgt om het werk zo vorm te geven dat het vele schakelen en het overwerk acceptabel is, dan zijn hybride docenten van plan de twee banen te blijven combineren. Indien het schakelen, het overwerk, inflexibiliteit van de school en het gebrek aan waardering en steun vanuit collega's en leidinggevende de overhand krijgen, wordt het hybride docentschap ervaren als een stressbron. Mogelijk gevolg hiervan is dat hybride docenten besluiten met één van beide banen te stoppen. In dat geval blijkt dat de hybride docenten in het onderzoek van Thunnissen en Van Rijn (2019) geneigd zijn te kiezen voor hun baan buiten het onderwijs en hun kennis en expertise dus niet meer binnen het onderwijs inzetten.

Vanuit organisaties komen er steeds meer initiatieven waarbij medewerkers hun huidige baan kunnen combineren met het docentschap. Zo is Brainport regio Eindhoven in samenwerking met diverse onderwijsinstellingen en bedrijven gestart met een pilot om technici voor vier tot acht uur per week te laten proeven aan het hybride docentschap (Brainport Eindhoven, 2020). Hogeschool Windesheim en ABN-AMRO zetten een soortgelijke pilot met bankmedewerkers in 2020 voort (Windesheim, 2020) en zo zijn er door heel Nederland soortgelijke initiatieven.

Ook vanuit lerarenopleidingen is er interesse in het hybride docentschap. Kools, Thunnissen en Poelmans (2019) adviseren in hun verkenning naar opleiden voor hybride loopbanen om reeds in de opleiding tot docent aandacht te besteden aan loopbaancompetenties (bv. bewustzijn van wie je bent, wat je wilt en hoe je dit wilt bereiken), competenties voor het

combineren van twee banen (bv. flexibiliteit en weerbaarheid) en ‘boundary crossing’ competenties om twee werkcontexten aan elkaar te verbinden (bv. omgevingsbewustzijn en innovativiteit).

Fontys biedt op dit moment ook al verschillende opleidingsmogelijkheden tot het hybride docentschap. Zo kunnen studenten bij ICT een educatieve afstudeerroute kiezen, zijn er binnen de Pedagogisch Technische Hogeschool diverse trajecten om technici te laten kennismaken met het onderwijs en start de Fontys Lerarenopleiding Tilburg vanaf augustus 2020 met het Learning College. Studenten halen hierbij een tweedegraadsbevoegdheid in een vak (bijvoorbeeld Nederlands of wiskunde) en oriënteren zich in hun studie nadrukkelijk ook op andere sectoren dan het onderwijs. De hybriditeit in hun opleiding is dat zij professionals worden ‘met verstand van leren’ en dat ze die vaardigheden ook op andere plekken dan het onderwijs kunnen toepassen. Dat is een andere insteek dan hybriditeit op het vakgebied waarbij bijvoorbeeld een docent Nederlands ook opgeleid wordt als journalist. Deze laatste opleidingscombinatie vergt in het huidige stelsel nog een ingewikkelde puzzel rond opname in het Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs

In hoeverre staat het thema hybride docentschap bij scholen op de agenda? Uit een beperkt aantal interviews met schoolleiders blijkt dat er geen sprake is van bewust HR-beleid rondom hybride docenten (Dorenbosch, Van der Velden, & Bilkes, 2018). Zij zien het hybride docentschap als mogelijke oplossing voor aantrekkelijke docentloopbanen en als kans om tekorten aan docenten te verkleinen. Er zijn bedenkingen bij de mindere aanwezigheid en beschikbaarheid van hybride docenten binnen de school. Hybride docenten zelf wijzen op tekortkomingen in facilitering en ondersteuning (Thunnissen & Van Rijn, 2019). Echter, uitgebreid onderzoek naar de facilitering van hybride docenten vanuit de onderwijswerkgever is afwezig.

Om hybride docenten (mogelijk) aan te trekken en te behouden is het als school(bestuur) belangrijk om na te denken over de waarde van hybride docenten binnen de organisatie en de wijze waarop deze groep docenten gefaciliteerd wordt. Ook is het van belang te weten hoe het al dan niet aanwezige beleid binnen de school ervaren wordt. Deze kennis biedt scholen handvatten om de talenten van hybride docenten zo optimaal mogelijk te benutten. Op dit moment ontbreekt het aan diepgaande kennis en inzichten op deze thema's.

Onder het faciliteren van hybride docenten worden in dit onderzoek twee dingen verstaan. Ten eerste gaat het om HRM-beleid bedoeld om de inzet van hybride docenten binnen scholen mogelijk te maken en te stimuleren. Ten tweede gaat het om praktische, sociale en emotionele ondersteuning die de schoolleiding en collega docenten bieden om de hybride docent zo optimaal mogelijk te laten functioneren.

## DOELSTELLING

De doelstelling van dit onderzoeksproject is als volgt:

Inzicht krijgen in de wijze waarop scholen inspelen op het hybride docentschap, hoe zij deze docenten faciliteren in de uitvoering van hun combinatiebaan en hoe dat door de hybride docenten in die school ervaren wordt.

## VRAAGSTELLING

Deze doelstelling is vertaald naar de volgende vraagstelling:

Op welke wijze faciliteren scholen hybride docenten binnen hun organisatie en hoe wordt dit in de praktijk ervaren door de schoolleiding en door de aanwezige hybride docenten?

Deze vraagstelling wordt onderzocht met behulp van de volgende deelvragen.

1. In hoeverre wordt er door de scholen met HRM-beleid ingespeeld op het hybride docentschap?
2. In hoeverre zetten scholen in op het hybride docentschap?
3. Wat doet de schoolleiding om deze groep medewerkers te faciliteren en hoe wordt dit ervaren?

## LEESWIJZER

In het volgende hoofdstuk wordt het **theoretisch raamwerk** dat wij voor dit onderzoek hebben gehanteerd geschetst. Vervolgens gaat de **onderzoeksopzet** in op de aanpak van het onderzoek. Dit wordt gevolgd door de **resultaten** die dit onderzoek hebben opgeleverd. Vervolgens zijn er **conclusies** getrokken, die in het laatste hoofdstuk vertaald zijn naar concrete **aanbevelingen** voor schoolbesturen, schoolleiders en hybride docenten.



## THEORETISCH RAAMWERK

De inleiding beschrijft het hybride docentschap als mogelijke richting om de loopbaan van huidige en toekomstige docenten te verrijken. Vroeger was vooral de organisatie verantwoordelijk voor de loopbaanontwikkeling van medewerkers, maar tegenwoordig wordt de individuele verantwoordelijkheid van medewerkers voor hun loopbaan benadrukt (Van der Heijden & De Vos, 2015).

Medewerkers kunnen dit echter niet alleen. De ondersteuning van de organisatie blijft belangrijk (Forrier, De Cuyper, & Akkermans, 2018). De uitdaging is dus enerzijds (school)organisatie breed Human Resource Managementbeleid te formuleren dat op zoveel mogelijk medewerkers van toepassing is en anderzijds voldoende rekening te houden met individuele wensen en mogelijkheden.

## HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

De nut en noodzaak van het implementeren van Human Resource Management (HRM) wordt steeds meer erkend. In de onderwijsliteratuur is echt nog weinig empirisch bewijs te vinden hoe HRM systemen het beste geïmplementeerd kunnen worden en bijdragen aan het goed functioneren van docenten (Runhaar, 2017).

HRM richt zich op alle managementactiviteiten ten aanzien van het aansturen van medewerkers binnen een organisatie (Boxall & Purcell, 2008). HRM omvat HR instrumenten (denk aan werving, selectie, socialisatie, training, opleiding, loopbaanbegeleiding, beoordeling en beloning), de inrichting van werk in een organisatie (bijvoorbeeld teamwerk, zelfsturing en autonomie), en de actoren bij HRM: de HR professionals en de leidinggevenden. Deze laatste groep speelt een centrale rol in de implementatie van HR beleid en hun leiderschap is van groot belang voor de effectiviteit van HRM beleid (Leisink & Boselie, 2014).

Voor de effectiviteit van het HRM beleid is het tevens van belang dat het beleid zoals het wordt bedoeld, ook daadwerkelijk uitgevoerd wordt en ook zo door de medewerkers wordt ervaren (Nishii en Wright, 2007). Het bedoelde HRM beleid is het beleid wat door de organisatie of door beleidsmakers is opgesteld en heeft als doel om de strategische doelen van de organisatie te behalen. Het uitgevoerde HRM beleid bevat het beleid zoals dat door bv. leidinggevenden op de werkvloer in de praktijk wordt gebracht. Het ervaren HRM beleid is het beleid wat de medewerker ervaart in de praktijk.

Tenslotte is het belangrijk het HRM beleid te laten aansluiten op de doelen van de organisatie. In dat geval spreekt men van Strategisch HRM. Dit wordt gezien als het beleid en de concrete activiteiten ten aanzien van management van arbeid en personeel gericht op het behalen van organisatiedoelstellingen, maatschappelijke doelstellingen en doelstellingen van medewerkers (Boselie, 2014).

Hierbij is het zinvol om onderscheid te maken in verschillende typen medewerkers. Een relatief oud maar nog steeds veel gehanteerd strategisch HRM model is dat van Lepak en Snell (2002). Zij hanteren hierbij twee uitgangspunten. Het eerste uitgangspunt is de strategische waarde van een groep medewerkers oftewel, in hoeverre zijn (categorieën van) medewerkers nu en in de toekomst van toegevoegde waarde voor de organisatie (horizontale as). Het tweede uitgangspunt is de uniekheid van bepaalde kwaliteiten van categorieën medewerkers ten opzichte van andere groepen medewerkers bedoeld (verticale as). Deze uitgangspunten zijn vertaald naar het model dat is weergegeven in figuur 1. Hiermee kom je tot een matrix en elk kwadrant vraagt om een ander accent in het personeelsbeleid. Onder de verschillende kwadranten wordt het volgende verstaan:

#### *Kwadrant 1. Knowledge-Based Employment*

In het eerste kwadrant gaat het om die groep medewerkers die specifieke kwaliteiten hebben die van groot strategisch belang zijn voor de organisatie, en die tevens beperkt beschikbaar zijn op de arbeidsmarkt. Het HRM-beleid is erop gericht veel te investeren in opleiding om ervoor te zorgen dat die schaarse kwaliteiten in huis zijn, en vervolgens in het binden van die mensen aan de organisatie. Denk bijvoorbeeld aan een Intensive Care verpleegkundige.

#### *Kwadrant 2. Job-based employment*

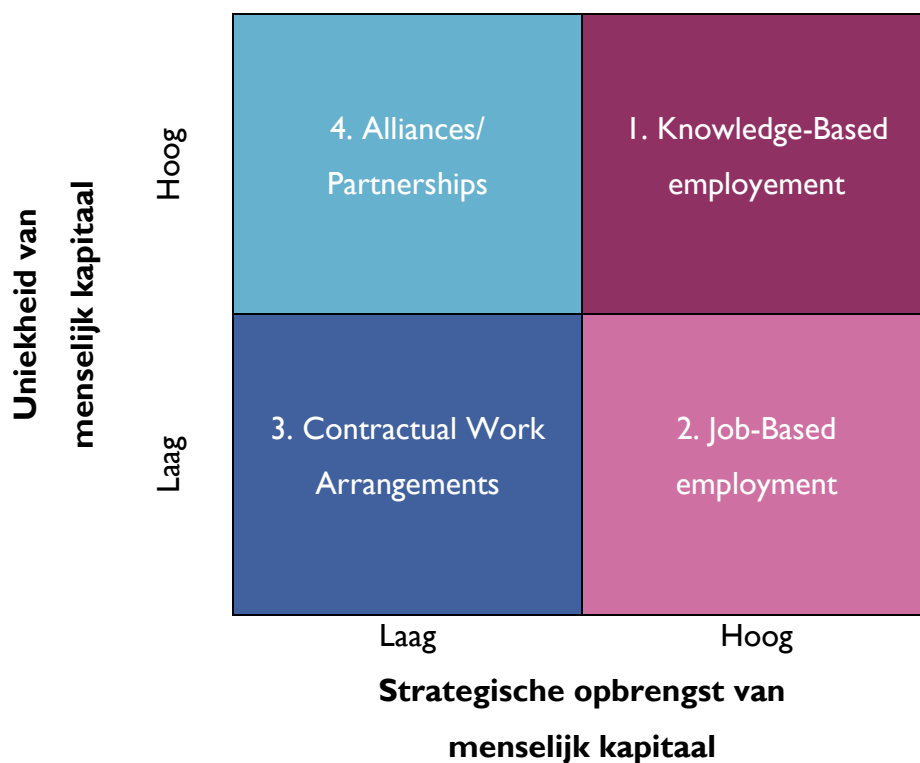
De medewerkers in het tweede kwadrant zijn medewerkers die ook belangrijk zijn voor het bereiken van de strategie van de organisatie maar die over vaardigheden beschikken die minder uniek zijn en dus makkelijker vervangbaar. Het HRM-beleid richt zich op het aantrekken van mensen met de juiste kwaliteiten en vervolgens op het verbeteren van de prestaties van deze groep. Denk bijvoorbeeld aan een verpleegkundige die breed inzetbaar is op verschillende afdelingen.

### *Kwadrant 3. Contractual Work Arrangements*

Kwadrant 3 betreft de categorie medewerkers die weliswaar belangrijk zijn voor het voortbestaan van het de organisatie maar niet zozeer vanuit strategisch oogpunt. Deze medewerkers worden meestal niet in dienst genomen maar (tijdelijk) ingehuurd. Het HRM-beleid is van ondergeschikt belang voor deze groep en richt zich vooral op de inhuur ervan. Het gaat er om dat de medewerker zich schikt naar dat wat de organisatie op dat moment nodig heeft. Denk bijvoorbeeld aan het inhuren van een verpleegkundige via een uitzendbureau.

### *Kwadrant 4. Alliances/Partnerships*

Het vierde kwadrant betreft medewerkers die unieke vaardigheden hebben maar niet zozeer van strategisch belang zijn. Om deze kwaliteiten te benutten worden vaak strategische allianties met andere bedrijven of ZZP'ers aangegaan. Deze medewerkers worden meestal ingehuurd wanneer ze nodig zijn en ze in dienst nemen is lang niet altijd nodig. Het HRM-beleid is gericht op samenwerking met andere organisaties die deze medewerkers beschikbaar kunnen stellen. Denk bijvoorbeeld aan een gespecialiseerd verpleegkundige die niet fulltime nodig is en gedeeltelijk wordt ingehuurd vanuit een ander ziekenhuis.



*Figuur 1 Soorten menselijk kapitaal (naar Lepak & Snell, 2002)*

## SOORTEN HYBRIDE DOCENTSCHAP

Voor het huidige onderzoeksproject is het model van Lepak en Snell (2002) toegespitst op de wijze hoe hybride docenten binnen de school worden gezien of op welke wijze zij worden ingezet. Onder de verschillende kwadranten wordt het volgende verstaan:

### *Kwadrant 1. Cruciaal voor onderwijsvisie*

Afgaande op de onderwijsvisie van de school wordt het in dienst hebben van hybride docenten als iets cruciaals gezien. Denk bijvoorbeeld aan een technasium waarbij het van meerwaarde is dat de leerlingen onderwijs krijgen van docenten die zelf actuele ervaring hebben in het bedrijfsleven of een MBO opleiding event management die alleen docenten aanneemt die tevens in de praktijk werken.

### *Kwadrant 2. Elke docent is belangrijk*

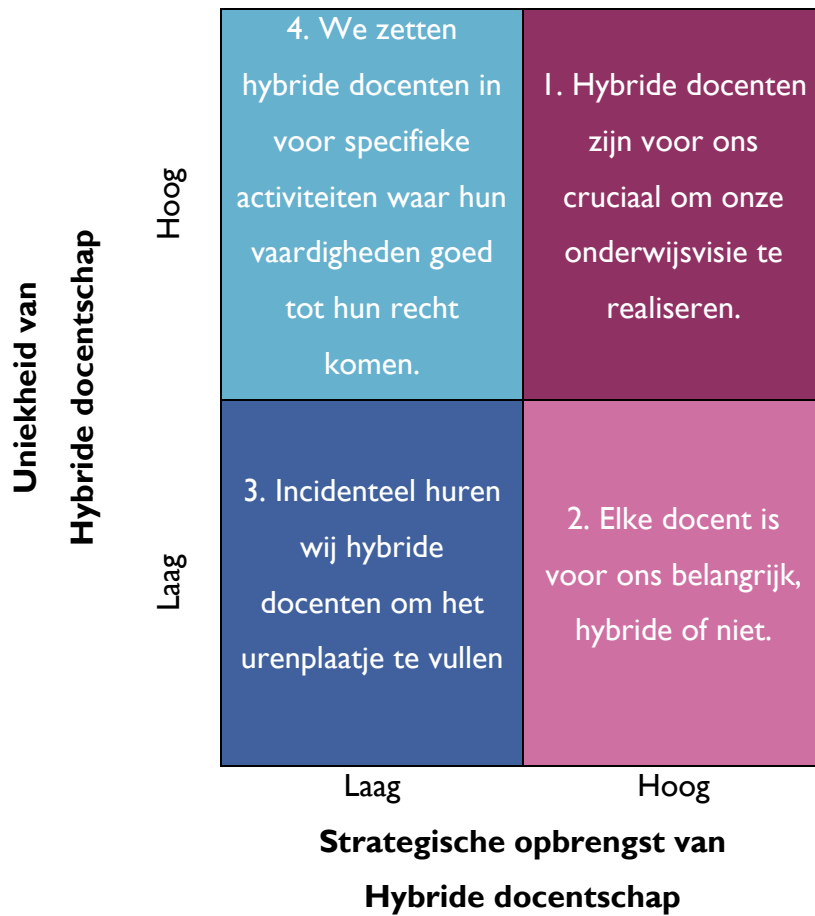
In dit geval wordt een hybride docent gezien als een gelijkwaardig personeelslid ten opzichte van een docent die alleen een baan in het onderwijs heeft. Nodig om het onderwijs te kunnen verzorgen maar niet specifiek vanwege de ervaring en expertise buiten de school.

### *Kwadrant 3. Urenplaatje vullen*

Hierbij wordt een docent ingehuurd omdat er nog geen docent beschikbaar is voor een specifiek moment of een specifieke klas. Het maakt dan niet veel uit of deze docent er nog een baan naast heeft of niet. Als hij maar inzetbaar is op de tijdstippen dat de school hem of haar nodig heeft.

### *Kwadrant 4. Specifieke activiteiten*

Hierbij wordt iemand uit het bedrijfsleven voor specifieke activiteiten ingeschakeld die aansluiten bij zijn of haar expertise. Bijvoorbeeld een docent voor een techniek vak waarvoor zoveel schaarste is dat men de samenwerking zoekt met een techniekbedrijf die haar medewerkers de mogelijkheid geeft te proeven aan het hybride docentschap. Het kan hierbij gaan om iemand met een onderwijsbevoegdheid maar dit is niet noodzakelijk als hij maar beperkt wordt ingezet.



*Figuur 2 Soorten hybride docentschap (naar Lepak & Snell, 2002)*

Het kwadrant uit figuur 2 is in dit onderzoek gebruikt om te vragen hoe scholen hybride docenten op dit moment worden ingezet als hoe ze dat in de toekomst graag zouden doen.

## ONDERZOEKSOPZET

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het onderzoek is uitgevoerd en hoe de data die dit heeft opgeleverd is geanalyseerd.

## BESCHRIJVING EN VERANTWOORDING DATAVERZAMELING

Het doel van dit onderzoek is inzicht krijgen in de wijze waarop scholen inspelen op het hybride docentschap, hoe zij deze docenten faciliteren in de uitvoering van hun combinatiebaan en hoe dat door zowel de school als de hybride docenten in die school ervaren wordt. Daartoe is gekozen voor een kwalitatief onderzoek met een exploratief karakter. In dit onderzoek is zowel het voortgezet onderwijs als het middelbaar beroeps onderwijs meegenomen. In zowel het VO als MBO is een onderwijsbevoegdheid nodig om les te mogen geven. Dit kan een drempel zijn om als hybride docent aan de slag te gaan. Vanwege de nabijheid van relevante beroepspraktijken in het MBO is de verwachting dat HRM-beleid ten aanzien van hybride docenten hier verder ontwikkeld is dan in het VO. In het VO is de verwachting dat dit beleid nog veelal in de kinderschoenen zal staan.

Door middel van interviews zijn het HRM-beleid en de ervaringen met dit beleid verkend. Interviews hebben plaatsgevonden met vertegenwoordigers op drie lagen in de organisatie:

- **Medewerker met HR-expertise werkzaam voor bestuur van een overkoepelende scholenorganisatie (drie interviews).** Interviews met deze medewerkers verschaffen inzicht hoe HR-beleid over meerdere scholen wordt aangestuurd en de mate waarin en op welke scholen hybride docenten werkzaam zijn.
- **Vertegenwoordiging van de schoolleiding van een school waar een of meerdere hybride docenten werkzaam zijn (zes interviews).** Deze interviews verschaffen inzicht hoe HR-beleid in de praktijk vorm krijgt.
- **Docenten die voldoen aan de definitie van hybride docent (twaalf interviews).** Interviews met deze docenten geven inzicht in hoe het HR-beleid ten aanzien van hybride docenten beleefd wordt door de docent op wie dat beleid betrekking heeft.

Met deze drie lagen – HR op bestuurlijk niveau, schoolleiding en hybride docent – krijgen we inzicht in het beleid zoals bedacht, de uitvoering in de praktijk door de leidinggevende en de beleving daarvan door de medewerker. Gestreefd is om per koepel/bestuur meerdere scholen te interviewen en per school meerdere docenten.

## RESPONDENTEN

Voor het benaderen van respondenten zijn twee strategieën gevolgd;

- **Top down:** schoolbesturen zijn benaderd met de vraag of binnen hun organisatie hybride docenten werkzaam zijn en of er bereidheid is tot het meewerken aan interviews. Deze strategie is erop gericht om binnen een schoolbestuur meerdere scholen en meerdere hybride docenten te kunnen interviewen. Het eerste contact is gelegd via mail met contactpersonen uit het netwerk van de onderzoekers. Indien dit contact leidde tot een interview, dan kon de geïnterviewde bestuursmedewerker doorverwijzen naar scholen met hybride docenten. Deze scholen zijn vervolgens ook weer per mail en telefoon benaderd. Zowel op bestuursniveau als op schoolniveau resulteerde contact niet altijd in een interview, vaak met de argumentatie dat ze weinig te melden hebben over HRM-beleid ten aanzien van hybride docenten. Van de zes benaderde schoolbesturen zijn uiteindelijk drie besturen geïnterviewd. Bij de door het schoolbestuur doorgegeven scholen heeft contact ook slechts in de helft van de gevallen geresulteerd in interviews met schoolleiding en hybride docenten.

- **Bottom up:** Via diverse kanalen, zoals LinkedIn, Twitter en mailing aan groepen docenten uit het netwerk van de lectoraten, zijn oproepen geplaatst voor hybride docenten met de vraag om deel te nemen aan een interview. Naar aanleiding van dit interview is vervolgens geprobeerd om ook een interview met schoolleiding in te plannen. Via de bottom up strategie zijn uiteindelijk geen schoolbesturen benaderd. Enerzijds, omdat de geïnterviewde docent werkzaam was binnen een al geïnterviewd bestuur. Anderzijds, omdat uit de interviews op schoolniveau een duidelijk beeld naar voren kwam dat er geen actief beleid ten aanzien van hybride docentschap vanuit schoolbestuur naar scholen gecommuniceerd werd. Nieuwe docenten zijn niet verder benaderd op het moment dat het verzadigingspunt was bereikt, op het moment dat interviews geen nieuwe informatie meer opleverden.

Tabel 1 Overzicht respondenten

Bestuur	School	Hybride docent
VO-bestuur 1	VO-schoolleiding 1.1	Docent 1.1.1
		Docent 1.1.2
	VO-schoolleiding 1.2	Docent 1.2.1
		Docent 1.2.2
		Docent 1.2.3
Niet geïnterviewd	Docent 1.3.1	
MBO-bestuur 2	MBO-schoolleiding 2.1	Docent 2.1.1
		Docent 2.1.2
	MBO-schoolleiding 2.2	Docent 2.2.1
	MBO-schoolleiding 2.3	Docent 2.3.2
VO-bestuur 3	Niet geïnterviewd	Niet geïnterviewd
Niet geïnterviewd	VO-schoolleiding 4.1	Docent 4.1.1
Niet geïnterviewd	Niet geïnterviewd	Docent 5.1.1
<i>In totaal 3 besturen geïnterviewd</i>	<i>In totaal 6 schoolleidingen geïnterviewd</i>	<i>In totaal 12 hybride docenten geïnterviewd</i>

Uiteindelijk hebben we bij 5 verschillende stichtingen van scholen interviews gevoerd. VO-bestuur 1 en MBO bestuur 2 zijn top down benaderd, waarbij het bestuur heeft doorverwezen naar scholen waarvan bij hen bekend was dat hier hybride docenten werkzaam zijn. Dit heeft niet geresulteerd in interviews met al die betreffende scholen. Binnen dit VO bestuur zijn vervolgens bottom-up docenten benaderd, waardoor het wel gelukt is binnen deze organisatie meerdere scholen en meerdere docenten te spreken. Toch is het slechts beperkt gelukt om de lijn van bestuur-schoolleiders-hybride docenten compleet te maken. Daarom is besloten bij de beschrijving van de resultaten niet de interviews in de lijn met elkaar te vergelijken, maar de reacties van de schoolbesturen gezamenlijk te nemen. En dit op dezelfde wijze te doen met de interviews van de schoolleiders en van de hybride docenten.



## Kenmerken respondenten

De geïnterviewde hybride docenten zijn allen werkzaam op scholen in Noord-Brabant of Noord-Limburg. VO-bestuur 1 en MBO-bestuur 2 betreffen twee grote organisaties waaronder een groot aantal scholen vallen. VO-bestuur 3 is een kleinere koepel met een beperkt aantal scholen. De geïnterviewde schoolleidingen waren vertegenwoordigd door een HR-medewerker en/of managementteamlid.

De leeftijd van de hybride docenten varieerde tussen de 28 en 56 jaar, met een gemiddelde van 39 jaar. De hybride docenten uit het VO hebben allemaal een 1<sup>e</sup> of 2<sup>de</sup> graads bevoegdheid. Binnen het MBO is er een mix van docenten met een graad en docenten met een Pedagogisch Didactisch Getuigschrift (startbekwaamheid voor het beroep van docent in het middelbaar beroepsonderwijs). 5 docenten waren 1 tot 5 jaar in dienst van school. De overige docenten hebben een dienstverband tussen de 5 en 15 jaar op school. De aanstelling op school varieert tussen de 0,4 fte en 0,8 fte. Een van de docenten combineert een aanstelling van 1,0 fte met een eigen MKB-bedrijf. De hybride docenten uit het MBO hadden naast hun onderwijsaanstelling allen een eigen bedrijf of waren werkzaam als ZZP-er. Het merendeel van de hybride docenten uit het VO had een onderwijs-gerelateerde tweede baan. Ofwel als lerarenopleider, ofwel als onderwijsadviseur. Twee docenten uit het VO hadden een niet onderwijs-gerelateerde tweede baan. De steekproef bestond dus voornamelijk uit hybride docenten die minimaal drie dagen binnen een school werken. Bij vervolgonderzoek zou het interessant zijn ook hybride docenten te betrekken die voornamelijk buiten de school werkzaam zijn. Daarnaast zou het interessant zijn om de meningen van leerlingen en studenten over de hybride docenten waarvan zij les krijgen te betrekken. Tenslotte zou ook het perspectief vanuit het bedrijf waar de hybride docent werkzaam is waardevol zijn om mee te nemen in vervolgonderzoek.

## ONDERZOEKSINSTRUMENTEN

Het gehele onderzoek is uitgevoerd door middel van interviews. Voor de interviews is vooraf een interviewleidraad opgesteld waarin de deelvragen van het onderzoek achtereenvolgens worden geadresseerd (zie bijlage 1). Ten aanzien van deelvraag 1 zijn vragen opgenomen die specifiek ingaan op hoe het HRM-beleid inspeelt op het hybride docentschap, maar ook bijvoorbeeld de vraag welk knelpunt de geïnterviewde het allerliefst aangepakt zien worden. Vragen ten aanzien van deelvraag 2 gaan specifiek in de inzet van hybride docenten. Het HRM-model van Lepak en Snell (2002) maakt hiertoe deel uit van het

protocol. Daarnaast betreft het hier vragen over de daadwerkelijke inzet van hybride docenten, (mogelijke) opbrengsten hiervan en al dan niet wenselijke combinaties van banen. Betreffende deelvraag 3 zijn de vragen gericht op concrete uitwerkingen van het beleid in de praktijk, zoals vragen over de arbeidsvoorwaarden, beschikbaarheid, en wie er betrokken zijn bij de ondersteuning en facilitering van hybride docenten. Met deze vragen worden dus vooral de ervaring met het HRM-beleid in de praktijk geadresseerd.

In basis is steeds hetzelfde interviewleidraad gebruikt, waarbij er wel aanpassingen zijn doorgevoerd om het protocol af te stemmen op bestuur, schoolleiding of docent. Het interview met het bestuur focust zich meer op het beleid zoals bedoeld (deelvraag 1). Het interview met de schoolleiding focust zich op het gevoerde beleid in de praktijk (deelvraag 2 en 3). Het interview met de docenten focust op ervaring van het beleid (deelvraag 3). Ondanks een hoofdfocus op een van de deelvragen waren de andere deelvragen ook onderwerp van gesprek bij alle geïnterviewden.

Voor de interviews was steeds een uur gereserveerd, met de verwachting dat ongeveer 45 minuten nodig zou zijn per interview. De interviews zijn opgenomen om deze te kunnen transcriberen. Interviews vonden plaats met individuele respondenten, of in enkele gevallen met twee respondenten tegelijk.

## ANALYSES

De interviews zijn opgenomen, getranscribeerd en vervolgens open, axiaal en selectief gecodeerd. De geselecteerde fragmenten zijn daarbij geordend per organisatie, terwijl de lijn van bestuur-schoolleiding-hybride docent verder buiten beschouwing is gelaten. De eerste interviews zijn door twee onderzoekers gezamenlijk gecodeerd, welke beiden ook betrokken waren bij het afnemen van de interviews.

## RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden per deelvraag de belangrijkste resultaten uit de interviews met schoolbesturen, schoolleiders en hybride docenten weergegeven. Steeds wordt in de beschrijving zoveel mogelijk de volgorde aangehouden van bedoeld beleid, naar uitgevoerd beleid, naar ervaren beleid. Deze expliciete scheiding tussen bedoeld, uitgevoerd en ervaren beleid is niet altijd aan te houden, aangezien uit de interviews blijkt dat er vaak geen intentioneel beleid is en het HRM-beleid ten aanzien van hybride docentschap zich veelal vormt in de praktijk van alledag.

### DEELVRAAG 1: HRM-BELEID IN SPELEND OP HYBRIDE DOCENTSCHAP

Deze paragraaf beschrijft wat er aan huidig beleid bestaat ten aanzien van het hybride docentschap en in welke mate dit bekend is in de organisatie. Daarmee wordt ingegaan op de eerste deelvraag: In hoeverre wordt er door de scholen met HRM-beleid ingespeeld op het hybride docentschap? Op basis van gegevens uit de interviews met schoolbestuur en schoolleiding wordt eerst een algemeen beeld geschetst van het bestaande HRM beleid en hoe dit inspeelt op het hybride docentschap. Daarna wordt er ingezoomd op twee perspectieven in het voorgenomen beleid. Het perspectief waarbij de beweegredenen centraal staan om een hybride docent van buiten de school naar binnen te halen (perspectief 'van buiten de school naar binnen'). En daarnaast het perspectief waarbij de beweegredenen centraal staan om een docent te faciliteren om als hybride docent zijn carrière te vervolgen (perspectief 'van binnen de school naar buiten'). Vervolgens wordt beschreven hoe dit voorgenomen beleid bekend is binnen de schoolorganisatie; is er een eenduidig beeld over het HRM-beleid ten aanzien van het hybride docentschap bij zowel bestuur als schoolleiding.

#### **Algemeen beeld; geen specifiek HRM-beleid op hybride docentschap.**

Bij de onderzochte VO en MBO instellingen wordt op zowel bestuursniveau als schoolniveau niet of nauwelijks formeel HRM-beleid specifiek gericht op hybride docenten aangetroffen. Dit beeld blijkt onder meer uit de aarzeling waarmee respondenten reageren op het verzoek om geïnterviewd te worden over HRM-beleid ten aanzien van hybride docenten. Veelal wordt in eerste instantie aangegeven dat ze het onderwerp interessant en relevant vinden. Maar tegelijk geven ze aan dat ze een interview niet zien zitten omdat zij hierover weinig te melden hebben. Dit kan betekenen dat er ofwel geen voorgenomen beleid is ten aanzien van het hybride docentschap ofwel dat schoolbesturen in dit kader kiezen voor een decentrale

aanpak en HRM-beleidsvorming dus laten aan de schoolleiding van de diverse scholen. Echter ook op schoolleidersniveau werd een vergelijkbare argumentatie gegeven om niet mee te werken aan de interviews. Aangegeven werd dat er bijvoorbeeld nog geen hybride docenten in dienst zijn. Interesse in het onderwerp werd wel geuit waarbij het besef benoemd werd dat inspelen op het hybride docentschap belangrijk is om in de toekomst als werkgever aantrekkelijk te blijven.

Uit de gesprekken met schoolbesturen en schoolleidingen die wel geïnterviewd zijn, blijkt dat dit niet betekent dat er totaal geen HRM-beleid is rondom hybride docenten. Na doorvragen blijkt dat dit impliciet is verwerkt in het algemene HRM-beleid. Bij alle scholen, op één enkele school na, is er bijvoorbeeld geen specifiek beleid gericht op de werving van hybride docenten. Maar op het moment dat een hybride docent zich aandient, wordt er in de praktijk wel gezocht naar de mogelijkheden binnen het algemene beleid, door de speelruimte in het beleid te benutten. Bijvoorbeeld door de inzetbaarheidstabel uit de CAO los te laten, en zo meer flexibiliteit te organiseren. Daarbij wordt geen wezenlijk onderscheid gemaakt tussen een docent die kiest om parttime te werken of een hybride docent die kiest om twee banen te combineren.

**Schoolleiders:**

*“Of ze zich aandienen is nu meer een kwestie van toevalligheid dan van beleid.”*

*“Nee, het is echt heel erg gedecentraliseerd in die zin van, ook het college laat het heel erg afhangen van het beroepenveld, en wat er nodig is. Dus ik weet dat er bedrijfsonderdelen zijn waar alleen maar fulltime docenten werken, die in het verleden wel in een beroepenveld hebben gewerkt maar waar hun beroepenveld ook niet zo heel intensief wijzigt.”*

**Schoolbesturen:**

*“Nou er is niet specifiek beleid op het moment voor hybride docentschap om daar iets mee te doen. Als ik kijk naar de arbeidsvoorwaarden kant, we hebben onze eigen CAO. En daar staan allemaal afspraken in die voor iedereen gelden. Ook voor hybride docenten en geen aparte uitzonderingen of aparte passages. Als het gaat om beleid hoe hybride docentschap te bevorderen, hebben we ook op dit moment geen beleid, afspraken liggen. Dat valt ook weer een beetje samen met het decentrale. We geven kaders aan.”*

*“Dus in die zin, of je nu parttime werkt, omdat je privé situatie dat vraagt of omdat je dat zelf graag wilt, om welke reden dan ook. Of dat je parttime werkt, omdat je een andere baan ernaast hebt, daarin maken we eigenlijk in deze organisatie geen onderscheid in.”*

Een van de MBO opleidingen (marketing, communicatie en evenementen) is hierin een uitzondering. Zij werven bewust geen fulltime docenten meer, omdat belangrijk gevonden wordt dat docenten met een been in de praktijk blijven in verband met de input vanuit een snel veranderend werkveld. Wat dat betreft hebben zij vrijwel alleen maar hybride docenten in dienst, die naast hun docentschap 0,1 tot 0,3 fte als ZZP-er werkzaam zijn in de branche waartoe zij opleiden. Dit is geen algemeen beleid vanuit het overkoepelend bestuur, maar een specifieke beleidsinvulling door de schoolleider van een opleiding binnen dat bestuur.

### **Van buiten de school naar binnen**

In deze paragraaf wordt ingegaan op wat de mogelijke beweegredenen van schoolbestuur en/of schoolleider zijn om hybride docenten van buiten de school de school binnen te willen halen. Vanuit dit perspectief blijkt uit interviews met schoolbesturen en schoolleiders dat in het bestaande HRM-beleid (*beleid zoals bedoeld*) aandacht is voor diversiteit aan achtergronden van docenten binnen de teams. Het hybride docentschap wordt hierin als mogelijkheid benoemd om het 'buiten' naar 'binnen' te halen, ofwel welke potentie heeft iemand van buiten het onderwijs als hybride docent voor de school als organisatie.

Als eerste wordt door zowel bestuurders als schoolleiding het hybride docentschap gezien als kans voor verrijking van het onderwijsaanbod op school, en daarmee uiting te geven aan de schoolvisie. In het VO wordt hierbij verwezen naar het belang van de hybride docent die een rol kan spelen bij het aanbieden van betekenisvol en contextrijker onderwijs. De waarde wordt gezien dat hybride docenten praktijksituaties van buiten de school de school in kunnen halen. In het MBO speelt de aansluiting op de beroepspraktijk een belangrijke rol. In het MBO is het een specifiek aandachtspunt om aansluiting te behouden bij actuele ontwikkelingen in de beroepspraktijk, waarvoor zij hun studenten opleiden.

#### **Schoolbesturen:**

*“Dus ik denk dat je een goede, stevige, vast kern van docenten nodig hebt die echt de focus hebben op dat onderwijs in combinatie met een groep docenten die juist die verbinding met het werkveld en de actuele ontwikkelingen in dat werkveld, die verbinding kunnen maken. En misschien iets minder betrokken hoeven te zijn bij de onderwijsorganisatie.”*

*“Dan denk ik dat je de verbinding van het vak ook steeds meer een plaats moet geven. En of je dan voor kiest om je eigen docent van tijd tot tijd uit te besteden aan bedrijven of andersom. In ieder geval te komen tot wisselwerking, want daar gaat het dan met name om.”*

De eerder genoemde MBO-locatie heeft hiertoe een aannamebeleid om bewust hybride docenten aan te nemen omdat de ontwikkelingen in de beroepsgroep waartoe zij opleiden relatief snel gaan. De overige geïnterviewde schoolbesturen en schoolleiders zien in hybride docenten vooral een mogelijkheid als waardevolle (inhoudelijke) aanvulling op bestaande docentenbestand. In dit kader wordt bij meerdere interviews gerefereerd aan het 'hybride leren' of 'het leren in een hybride leeromgeving'. Deze wijze van vormgeven van het onderwijs, waarbij het leren in zowel de school als de beroepspraktijk plaatsvindt, krijgt binnen het MBO steeds explicieter vorm. Het hybride docentschap sluit goed aan bij deze tendens; op het moment dat studenten in een hybride leeromgeving leren, is het passend dat ook de docenten hybride werken.

**Schoolbestuur:**

*“Ja, dat is wel iets wat in elk geval binnen onze organisatie vanuit het hybride leren speelt, leren en werken meer combineren, streven naar leerafdelingen of leerwerkplaatsen waar studenten op locatie niet alleen de reguliere stage lopen, maar ook het onderwijs krijgen. Dus ze zijn al zo goed bezig en ergens in het midden van de dag of op de randen van de dag, is er ook ruimte beschikbaar waarin jij even met elkaar bespreekt van goh wat is er gebeurd, waar ben je tegenaan gelopen? Nog even wat extra anatomie meegeven als dat nodig is. En ja, hybride leren, daarbij hoort ook een hybride docent”*

Daarnaast wordt benoemd dat HRM-beleid zou moeten aansturen op diversiteit in achtergronden binnen de teams om een frisse blik op de school als organisatie te houden. Hybride docenten worden als kans gezien om een breder perspectief te ontwikkelen op hoe de school te organiseren. In een van de interviews wordt de parallel getrokken met de Academische OpleidingsScholen (AOS), waardoor docenten een onderzoekende en kritische werkhouding ontwikkelen. De hybride docent brengt door zijn ervaringen buiten de school weer een ander perspectief mee om kritisch naar de school te kijken.

**Schoolleider:**

*“En ik denk ook dat je een andere cultuur meebrengt en daarmee ook, ik noemde net het voorbeeld van een docent scheikunde. Vorig jaar op mijn vorige school was er een docent, die kwam uit de zij-instroom. Zij werkte bij een groot chemisch bedrijf en zij zei dat er rondom de veiligheid een heleboel dingen niet goed gaan. Dan kan je jezelf afvragen, moet je op school dezelfde normen hanteren als in het bedrijf? Maar alleen al het feit dat zij daarnaar kijkt.”*

## **Van binnen de school naar buiten.**

Deze paragraaf gaat in op het omgekeerde perspectief ten opzichte van de voorgaande paragraaf. De vraag staat centraal wat mogelijke beweegredenen kunnen zijn om als schoolbestuur en of schoolleiding een docent te faciliteren of zelfs te stimuleren om de beweging te maken van een volledige onderwijsbaan naar een hybride functie. In de interviews met schoolbesturen en schoolleiders worden in dit kader aandachtspunten als werktevredenheid, vitaliteit en persoonlijke ontwikkeling van docenten binnen het voorgenomen HRM-beleid gerelateerd aan de potentie die het hybride docentschap biedt. Hierbij is het perspectief vooral van 'binnen' naar 'buiten' gericht, ofwel welke mogelijkheden biedt het hybride docentschap voor de docenten die binnen de organisatie werkzaam zijn. Binnen het HRM-beleid kan dit tot uiting komen door de mogelijkheid te bieden om het docentschap te combineren met werkzaamheden elders. Veelal gaat het dan om docenten die al werkzaam zijn in de school en voor een gedeelte buiten de school gaan werken; de stap maken van volledig docent naar hybride docent.

In de interviews zijn twee gedachtensporen ten aanzien van het voorgenomen beleid te herkennen. Enerzijds de gedachte om het hybride docentschap **niet** te stimuleren omdat je de 'goede' docent graag binnen wilt houden. Hierin meespelend is de gedachte dat de gedeeltelijke stap naar buiten op termijn zal resulteren in de volledige stap naar buiten, waarmee juist het lerarentekort in de hand gespeeld wordt.

Anderzijds, en meer prominent aanwezig in de interviews, is de denkrichting om het hybride docentschap **juist wel** te stimuleren. Dit sluit binnen het bestaande HRM-beleid aan bij het perspectief van werktevredenheid door bijvoorbeeld mogelijkheden te bieden in taakdifferentiatie. Indien een docent vastloopt in zijn carrière, biedt het hybride docentschap ontwikkelingspotentie, waardoor een docent voor langere tijd een positieve bijdrage blijft leveren aan het onderwijs. In het VO zie je dit regelmatig voorkomen als logische stap in de professionele ontwikkeling; bijvoorbeeld de meer ervaren docent die besluit ook bij een lerarenopleiding te gaan werken. Ook zie je dat ruimte geboden wordt om met een persoonlijke ambitie aan de slag te gaan door bijvoorbeeld een eigen onderneming of ander type activiteit op te zetten, al dan niet aansluitend bij hetgeen waarin lesgegeven wordt.

**Schoolbestuur:**

*“Alle plannen voor het lerarentekort zijn gebaseerd op meerdere pijlers. En ook zo een pijler is ook de vraag: hoe houd je mensen gemotiveerd en goed inzetbaar? Dat is net zo belangrijk. Ik denk dat vitaal lang blijven werken in het onderwijs juist hierbij past.”*

**Schoolleiders:**

*“Ja, dan vertrekt hij. Dat is geen onverschilligheid naar de persoon, ... ik heb zelf heb ook een aantal keer van baan mogen veranderen en ik weet hoe fijn dat kan zijn en hoe leuk kan zijn om ergens een nieuwe uitdaging te vinden en dat gun ik iedereen. Dat kan ik het hooguit jammer vinden, maar oprecht ik denk niet dat wij ooit zeggen van oh dan raken we hem misschien kwijt, ja dat kan je jammer vinden. Maar als die persoon zich daardoor verder ontwikkelt, dan is dat helemaal prima.”*

*“... ik wil wel een eerlijk verhaal vertellen. Ik denk niet dat ik mijn top docenten stimuleer om, want die wil ik inderdaad binnenhouden. Wat ik wel doe, is dat docenten die het moeilijk hebben, dat ik daarmee het gesprek voer, is het onderwijs wel jouw wereld? En kun je niet minder gaan werken of deels ander werk gaan doen?”*

**Van voorgenomen HRM-beleid naar uitgevoerd.**

De geïnterviewde besturen geven aan dat het de bedoeling is het HRM-beleid decentraal aan te sturen en zodoende ruimte te laten voor de scholen. De scholen moeten hun individuele keuzes kunnen maken ten aanzien van het personeelsbeleid dat ze willen voeren. De aansturing vanuit het schoolbestuur en dan specifiek de HR-afdeling is bedoeld om schoolleiders te faciliteren bij het uitvoeren van algemeen geldende afspraken zoals bijvoorbeeld de CAO. De HR-afdeling van het bestuur behoort in beeld te komen indien schoolleiding of HR-medewerker van individuele scholen specifieke vraagstukken hebben en is het de bedoeling dat zij verbinding leggen tussen de verschillende scholen bij gerelateerde vraagstukken. Dergelijk schooloverstijgende vraagstukken, die vragen om strategische keuzes in het HRM-beleid op bestuursniveau, zijn bijvoorbeeld het aankomend lerarentekort en de bevoegdheidendiscussie. De besturen nemen hierin initiatief door te participeren in o.a. subsidieaanvragen zoals die rondom ‘aanpak regionaal lerarentekort’. In dit soort initiatieven komt het hybride docentschap als mogelijke oplossingsrichting naar voren.

Hoe vervolgens invulling gegeven wordt aan dit hybride docentschap is onderdeel van het schoolspecifieke HRM-beleid, en wordt dan ook per school georganiseerd. Ondersteuning



vanuit schoolbestuur wordt wel geboden aan de schoolleiding om bijvoorbeeld de ruimte in de CAO te vinden om tegemoet te komen aan de hybride docent. De besturen voeren geen regie ten aanzien van hybride docenten of nevenfuncties van docenten. Op bestuursniveau is niet inzichtelijk waar en hoeveel hybride docenten werkzaam zijn op de scholen. Registratie op bestuursniveau vindt niet plaats, maar dit is wel na te vragen bij lokale HR medewerkers. Zoals een HR-medewerker van het bestuur aangeeft is tot het moment van het interview daar geen aanleiding toe geweest. Navraag van het bestuur bij de schoollocaties leert dat ook daar het hybride docentschap of het hebben van nevenfuncties niet actief wordt geregistreerd. Meestal is wel bekend wat docenten doen naast school, maar is er geen centraal overzicht.

**Schoolbestuur:**

*“Dat betekent dat we hier een raad van bestuur hebben en een bureau ter facilitering en ondersteunen van de scholen, zodat zij zich bezig kunnen houden met hun primaire proces om het zo even globaal te zeggen. Dat bekent ook dat scholen van alles doen. En van alles ook op verschillende manieren doen, waarvan wij soms heel veel weten en soms heel weinig weten. (...) Wij weten een aantal dingen over hybride docenten, omdat wij ook subsidie aanvragen en dat soms voorbij zien komen. Of als een samenwerking met andere besturen of met meerdere scholen zaken opgepakt worden. Dan zijn er wel vaak lijntjes met het bestuur.”*

De geïnterviewde schoolleiders herkennen dat er geen specifiek HRM-beleid op het hybride docentschap gevoerd wordt vanuit besturen. Tegelijk staat op schoolniveau het hybride docentschap ook niet hoog op de agenda, noch wordt hier actief beleid op gemaakt. De keuze die (impliciet) is gemaakt, lijkt te duiden op dat het de bedoeling is dat HRM-beleid gericht op het hybride docentschap vorm gegeven wordt in de praktijk. Het beleid is dus volgend op actuele ontwikkelingen in plaats van sturend; op het moment dat zich een casus aandient verkent de schoolleiding binnen het bestaande HRM beleid welke ruimte er is en wat de mogelijkheden zijn. Mochten hierover vragen ontstaan of mocht ervaren worden dat er tegen de grenzen van bestaand beleid aangelopen wordt, bijvoorbeeld ten aanzien van functieomschrijving en CAO, dan zal op dat moment de HR-afdeling op bestuursniveau gezocht worden.

**Hybride docent:**

*“Volgens mij heb ik het samen met [naam schoolleider] uitgezocht vorig jaar. Dus het beleid is denk ik voor een groot deel ontstaan door de vragen die [naam schoolleider] en ik stelde. En de problemen waar we tegenaan liepen.”*

## DEELVRAAG 2: DE (TOEKOMSTIGE) INZET VAN HYBRIDE DOCENTEN

Deze paragraaf beschrijft hoe binnen het bestaande HRM-beleid hybride docenten worden ingezet of hoe gewenst wordt om hybride docenten in de toekomst in te zetten. Daarmee wordt ingegaan op de tweede deelvraag: In hoeverre zetten scholen in op het hybride docentschap? Waar de eerste deelvraag ingaat op het bedoelde beleid, verkent deze vraag het uitgevoerde beleid, hoofdzakelijk vanuit het perspectief van schoolleider.

Op basis van gegevens uit de interviews met schoolleiders wordt eerst een algemeen beeld geschetst over de huidige inzet van hybride docenten. Daarna wordt dit verder beschouwd aan de hand van antwoorden op de interviewvragen die gesteld zijn naar aanleiding van het model van Lepak en Snell (2002). Hierbij is zowel het perspectief van de schoolleiding als dat van de hybride docent meegenomen.

### **Algemeen beeld van inzet hybride docent door scholen**

De schoolleiders binnen zowel het MBO als VO zijn unaniem enthousiast over de bij hun werkende hybride docenten. Zij kenmerken hen als harde werkers die positief kritisch en ontwikkelingsgericht zijn. Zoals eerder genoemd heeft een van de MBO opleidingen ervoor gekozen om alleen nog maar docenten aan te nemen die hybride werken. De schoolleiders van de overige MBO's en de VO-scholen zien juist meerwaarde in een mix van enerzijds docenten die volledig verbonden zijn aan de school en anderzijds hybride docenten. De praktijk laat zien dat deze mix maar in beperkte mate gerealiseerd wordt, waarbij in merendeel van de scholen maar een enkele tot een handvol hybride docenten werkzaam zijn. Dit sluit aan bij de eerdere constatering dat er geen actief aannamebeleid gericht op hybride docenten bestaat, hetgeen wel noodzakelijk lijkt om een mix van hybride en niet hybride docenten bereiken. Opvallend is dat een enkele school relatief veel hybride docenten in dienst heeft, zonder dat er hiertoe specifiek beleid is. In het interview met de desbetreffende schoolleider wordt hiervoor een verklaring gezocht in het type docent dat past binnen de schoolcultuur en de vereisten die de specifieke werkwijze van deze school stelt aan de docenten.

**Schoolleiders:**

*“In vind iedere docent goed bij ons, maar de hybride docenten zitten aan de bovenkant van het spectrum wat op school rondloopt.”*

*“Hybride docenten zijn veel meer mensen met een verhaal en een weg die uiteindelijk hiernaartoe geleid heeft. En dat betekent dat ze meer in hun rugzak hebben zitten. Dat het ook mensen zijn die bewust niet kiezen voor de makkelijke weg. Het werk hier is namelijk niet makkelijk.”*

**Huidige en gewenste wijze van inzet van hybride docenten.**

Alle schoolleiders zijn in de interviews bevraagd aan de hand van het model van Lepak en Snell (2002), waarbij ze zowel moesten benoemen welk kwadrant het meest overeenkomt met de huidige praktijk als het kwadrant zoals ze de hybride docent het liefst in de organisatie zien. Dezelfde vraag is gesteld aan de hybride docenten werkzaam op die scholen, om te kunnen vergelijken hoe zij de wijze waarop ze ingezet worden zien.

Door vrijwel alle schoolleiders worden de kenmerken van kwadrant 2 herkend als meest passend bij de huidige praktijk. In de interviews refereren de schoolleiders direct aan de beschrijving van dit kwadrant; ‘elke docent is voor ons belangrijk, hybride of niet.’ Wat meeweegt in de antwoorden is dat de schoolleiding niet tekort wil doen aan het docentschap als professie. De schoolleiding heeft een verantwoordelijkheid naar alle docenten, waarbij ze ook recht wil doen aan de behoefte aan erkenning die eventueel speelt bij de niet-hybride docenten. Naast kwadrant 2 wordt ook aangegeven dat kwadrant 3 in de huidige praktijk aan de orde is. Incidenteel inhuren om urenplaatje in te vullen, zoals het kwadrant omschreven is, is geen beleid maar treedt op in urgente situaties, bijvoorbeeld in geval van tijdelijke vervangingen. In die gevallen is er niet de luxe van kieskeurigheid en speelt de beschikbaarheid en niet de ‘uniekheid’ van de hybride docent een rol. In de bestaande praktijk wordt dus beperkt onderscheid gemaakt in ‘uniekheid’ tussen hybride en niet-hybride docenten. Als passende combinatie van werkzaamheden van een hybride docent lijkt door schoolleiders in de eerste plaats ook gezocht te worden naar een vakinhoudelijke overlap. Voorbeelden die zij aanhalen als passende combinatie duiden vooral op nevenfuncties waarvan de inhoud gerelateerd is aan het vak dat ze geven. De meerwaarde wordt gezien in de verrijkende praktijkvoorbeelden die de betreffende docent in zijn eigen lessen kan gebruiken. Bredere meerwaarde voor de school als organisatie wordt nauwelijks benoemd. Anderzijds wordt benoemd dat het docentschap niet onderschat moet worden.

Iemand van buiten het onderwijs moet niet denken zomaar even het docentschap erbij te kunnen doen. Het omgaan met leerlingen en studenten is een beroep op zichzelf.

**Schoolleiders:**

*“Als ik eerlijk kijk naar onze school, dan zitten wij daar niet en dan zitten wij bij 'iedere docent is belangrijk'. En dan maakt het woordje hybride niet uit”*

*“Nou op de werkvloer is er af en toe wel een weerstand of een aversie tegen. Waarom? Omdat sommige collega's het idee hebben dat het beroep van docent een ambacht is, dat moet je leren, dat moet je kunnen en er wordt soms het beeld geschetst, vinden een aantal collega's, dat ons beroep een beetje te gammel gegoooid wordt, want iedereen in het bedrijfsleven moet dit maar kunnen en hup zo makkelijk is het niet. (...)*

*“Dat hebben we in het verleden ooit wel eens gedaan, maar die vinden dan zo weinig aansluiting bij onze studenten en ons onderwijsteam, dat zijn dan solovliegers, en bij ons is het heel belangrijk dat mensen in teamverband werken omdat meestal meerdere docenten hetzelfde vak geven. En als je dan iemand laat invliegen voor een paar uurtjes die ook niet de tijd heeft om met anderen rond de tafel te gaan dan kan het zijn dat iets heel anders staat de doceren aan onze studenten dan de rest. Dat is gevaarlijk en dan missen we ook onze onderwijsvisie, dus daar maken we eigenlijk nauwelijks gebruik van.”*

*“Wij merken gewoon dat op het moment dat er een nieuwe docent start en zeker een hybride docent of iemand die direct uit het werkveld komt dat er op heel veel enthousiasme van de studenten kan rekenen. Want de verhalen die zij vertellen, de praktijkervaring die ze delen, daar willen ze heel veel van horen en zien, want dat geeft ze een prachtig beeld van hoe hun toekomstig beroep eruit komt te zien of hoe hun stage eruit komt te zien, van, oh, is dat ongeveer wat het werk inhoudt? Dus de verhalen... en daarom is het zo belangrijk dat de hybride docenten zijn die nog steeds in het werkveld zitten, die komen telkens met nieuwe input als, goh, nou, we hebben weer iets nieuws ontwikkeld, binnen onze vakgebieden is dat vooral bijvoorbeeld (...) en dat brengen ze over aan studenten, en die vinden dat heel fijn.”*

De geïnterviewde hybride docenten herkennen bovenstaand beeld van hun inzet als zijnde kwadrant 2. Soms waren hybride docenten zich voor aanvang van het interview niet eens bewust van hun hybriditeit. Ze zien zichzelf hoofdzakelijk als docent die er nog iets naast doet uit persoonlijke interesse om zich te verbreden of ambitie om hun opgedane expertise te benutten. In het algemeen ervaren ze dat ze hiertoe ook de ruimte krijgen, ook al is er vooraf geen beleid op hoe dit te organiseren. Zelf benoemen ze dat ze daarin geen onderscheid ervaren ten aanzien van andere docenten die een deeltijdaanstelling hebben.

Doorvragen op het benutten van hun persoonlijke expertise binnen de school toont dat hier wel ergernis zit, doordat ze bijvoorbeeld niet benaderd worden voor specifieke taken die aansluit bij hun achtergrond (kwadrant 4). Hybride docenten herkennen ook hun kwaliteit om vanuit een ander perspectief naar de lesstof te kijken en expliciet verbinding in hun onderwijs met de buitenwereld te leggen. Daarmee geven ze invulling aan Kwadrant I; cruciaal voor realiseren schoolvisie, of in ieder geval hun persoonlijke visie op hoe onderwijs zou moeten zijn.

**Hybride docenten:**

*“Ik denk dat de kracht van hybride docent erin zit dat die de waarde van de verbinding ziet en snapt. En onderwijs gaat naar mijn optiek niet alleen maar over kennis aanleren, maar ook leren die kennis in te zetten door verbindingen te leggen tussen andere mensen. Dat kan op sociaal -en kennis gebied, etc. En ik denk dat de hybride docent daarin al een paar stapjes vooruit loopt.”*

*“Nee, ze weten te weinig van wat de andere functie inhoudt, om in te kunnen schatten wat mijn meerwaarde zou kunnen zijn. Dus er wordt wel herkend van fijn dat je twee banen hebt en ergens ook dat je dingen mee kunt nemen deze kant op. Maar concreet wat dat precies is, daar hebben ze geen beeld van.”*

Ook schoolleiders zouden hybride docenten liever anders inzetten. Door meerdere schoolleiders wordt kwadrant I genoemd als hoe het zou moeten zijn; de hybride docent is cruciaal bij het realiseren van de schoolvisie. Wat betreft schoolvisie wordt dan vaak verwezen naar het actueel houden van het onderwijsaanbod en het aanbieden van betekenisvol onderwijs door de wereld van buiten de school binnen te halen. Enkele schoolleiders geven aan dat ze door het kwadrantenmodel aan het denken gezet worden over hoe ze de unieke eigenschappen van de hybride docent beter zouden kunnen benutten. Doorvragen leert dat schoolleiders het benutten van de ‘uniekheid’ van hybride docenten (zowel kwadrant I als 4) als een uitdaging zien en erkennen zij dat dit misschien wel wenselijk is maar in de huidige praktijk slechts sporadisch gebeurt. Incidenteel wordt bijvoorbeeld een gastdocent ingehuurd vanwege specifieke expertise (kwadrant 4; inzetten voor specifieke activiteiten), maar structureel inzetten op basis van hun meerwaarde gebeurt niet (kwadrant I; cruciaal voor schoolvisie). Om hier invulling aan te geven wordt ook gekeken naar de hybride docent zelf, die zou moeten aangeven hoe hij ingezet kan worden. Wat dit betreft zijn zowel de schoolleiding als de hybride docent zich weinig bewust van de potentiële inbreng en de wijze waarop dit gerealiseerd zou moeten worden.

**Schoolleiders:**

*“het mooiste zou zijn dat je vraagt; waar ligt jouw kracht en hoe wil jij die in gaan zetten ten behoeve van de schoolontwikkeling, organisatie ontwikkeling of jouw persoonlijke ontwikkeling.”*

*“Nou, het is natuurlijk, dit sowieso, iedere docent is voor ons belangrijk, of die hybride is of niet, bijvoorbeeld de talendocenten zijn net zo belangrijk als een hybride docent maar op een andere manier maar ze zijn inderdaad wel cruciaal om onze onderwijsvisie te realiseren, omdat zij juist nog steeds de vinger hebben op de realiteit en op wat wij moeten doen om de visie goed uit te dragen. Soms doen we ook.. soms zetten we ze ook voor een specifieke activiteit in, laten we gastdocenten binnenkomen om bepaalde zaken beter voor het voetlicht te krijgen,”*

Strategisch vooruitkijkend naar de lange termijn komt in de interviews bij de vragen over het kwadrantenmodel regelmatig het lerarentekort in beeld en wordt het hybride docentschap als een van de mogelijke oplossingen benoemd. Enerzijds duiden de argumenten dan niet zozeer op de ‘uniekheid’ van de hybride docent, maar op het benutten van een potentieel aantal docenten die nu nog buiten de scope van het onderwijsveld vallen. Zoals nu hybride docenten eventueel in beeld zijn als tijdelijke vervanging (flexibele schil om de school), kan ook de hybride docent als potentiële oplossing voor het lerarentekort gezien worden als argument uit kwadrant 3; ook in de toekomst moet het urenplaatje gevuld worden.

Anderzijds duiden de argumenten op het hybride docentschap als mogelijkheid docenten een leven lang vitaal te houden voor het onderwijs en zodoende tevreden docenten binnen houden. Dit duidt dus ook niet op het benutten van de unieke eigenschappen van de hybride docent, maar op de mogelijkheden die het hybride docentschap mogelijk biedt om jezelf een leven lang te blijven ontwikkelen. Dit hebben de onderzoekers gecategoriseerd als een argument dat valt binnen kwadrant 2, waarbij het welzijn van iedere docent ertoe doet, maar niet zozeer de meerwaarde van de hybride docent voor de organisatie wordt benoemd. Dit sluit aan bij het algemene HRM-beleid zoals beschreven bij deelvraag 1, waarbij aandacht is voor de werktevredenheid, vitaliteit en persoonlijke ontwikkeling van iedere docent.

### DEELVRAAG 3: FACILITEREN VAN HYBRIDE DOCENTEN

Deze paragraaf beschrijft hoe het werken als hybride docent binnen de school georganiseerd en gefaciliteerd wordt. Daarmee wordt ingegaan op de derde deelvraag: Wat doet de schoolleiding om hybride docenten te faciliteren en hoe wordt dit ervaren? Ten eerste wordt ingegaan op de formele afspraken die zijn gemaakt tussen schoolleiders en hybride docenten over taakomvang, takenpakket, roostering en arbeidsvoorwaarden. Ten tweede komt aan bod hoe er door schoolleiders en hybride docenten wordt omgegaan met de thema's bereikbaarheid en betrokkenheid. Ten derde wordt ingegaan op de begeleiding van hybride docenten bij zowel de start als de verdere uitvoering van de werkzaamheden op school.

#### **Aanstelling**

De meeste hybride docenten die voor dit onderzoek zijn geïnterviewd hebben een aanstelling van 0,4 tot en met 0,8 FTE binnen de school. De meeste docenten doen daar rond de 0,2 FTE dingen naast. Twee docenten hadden een combinatie van 0,4 FTE binnen school en 0,4 FTE daarbuiten. Opvallend is dat bij een aantal docenten de combinatie van FTE's binnen en buiten de school hoger dan 1 is. Met name de docenten die voor 1 FTE of meer werken geven aan dat het lastig is om daarbuiten eens extra te werken als een van beide banen daarom vraagt.

Vrijwel iedere schoolleider en hybride docent is op de hoogte van de inzetbaarheidstabel uit hun CAO. Deze tabel kan bijvoorbeeld aangeven dat een docent met een aanstelling van 0,6 t/m 0,7 FTE op zes dagdelen verspreid over 4 dagen ingezet kan worden. In overleg met de schoolleider werd deze tabel echter lang niet altijd toegepast bij de hybride docent. Dit betekent dat een aanstelling van 0,6 FTE binnen de school vrijwel altijd 6 dagdelen verspreid over 3 dagen inhoudt. De docenten waarbij de inzetbaarheidstabel wel is toegepast ervaren dit als knellend.

Zowel schoolleiders als hybride docenten geven grotendeels aan dat minimaal 0,6FTE aangesteld zijn bij de school wenselijk is vanuit het perspectief van de school, omdat ze anders bang zijn dat de betrokkenheid bij leerlingen en collega's te laag wordt.

**Schoolleider:**

*“Ik zou zeggen dat 0,6 FTE in het onderwijs en 0,4 FTE iets anders een goede combinatie is. Ik weet niet wat een bedrijf daarvan vindt. Als jij een goede kracht bent, gaat een bedrijf jou twee dagen binnen houden en zeggen ga jij maar drie dagen onderwijs geven?”*

**Hybride docenten:**

*“Ik heb veel energie, ben creatief en doe veel. Ik heb het super leuk thuis. En als je een goede basis thuis hebt, en de kinderen zitten lekker in hun vel, en zijn lekker op hun pootjes terecht gekomen, dan kan je de hele wereld aan.”*

*“Soms zie ik het wel als knelpunt dat ik mijn werk af en toe niet binnen de vier dagen kan doen. En dan zou ik er het liefst vrijdag heel de dag voor gaan zitten, maar die tijd is er dan niet, want er staat weer een volle agenda op me te wachten.”*

**Bevoegdheid**

De hybride docenten uit het VO hebben allemaal een 1<sup>e</sup> of 2<sup>e</sup> graads bevoegdheid. Binnen het MBO is er een mix van docenten met een graad en docenten met een Pedagogisch Didactisch Getuigschrift (startbekwaamheid voor het beroep van docent in het middelbaar beroepsonderwijs). Zowel schoolleiders als hybride docenten benoemen het spanningsveld tussen enerzijds te willen werken met uitsluitend bevoegde docenten en anderzijds de drempels die dit oproept bij medewerkers die vanuit het bedrijfsleven (gedeeltelijk) in het onderwijs willen werken. Binnen de MBO instelling wordt gekeken naar flexibele manieren om het PDG te behalen. Bijvoorbeeld door middel van het toetsen van beroepsproducten die tijdens de carrière buiten het onderwijs zijn ontwikkeld waarna het PDG-traject ingekort kan worden voor de specifieke docent.

**Schoolleider:**

*“Zit niet te vast aan die bevoegdheidseisen, durf het gewoon. En zorg dat er een docent naast staat met goede ervaring. Want je kunt wel een hotemoot uit het bedrijfsleven zijn, maar daarmee ben je nog geen goede docent. Denk ook eens na, maar denk dat dat wel gebeurt, naar wat de mogelijkheden zijn en wat het je biedt. Zie het als een kans. En ik denk ook op het moment dat je de hybride docent alleen maar ziet als een middel van het tekort op te lossen, dan denk ik dat je het verkeerd doet. Zie het als een mogelijkheid om het onderwijs beter te maken. “*



**Hybride docent:**

*“Maak gebruik van hybride docenten, zorg dat ze op een flexibele manier bevoegd raken, ga er niet een of andere tweedegraads verplichting op leggen, in ieder geval in het MBO is dat niet nodig. En kijk ook met zo'n PDG wat nodig is en zorg voor goede coaching op didactisch vlak.”*

**Arbeidsvoorwaarden**

Hybride docenten kijken heel verschillend aan naar de arbeidsvoorwaarden binnen het onderwijs. Sommige docenten kiezen bijvoorbeeld bewust voor werkzaamheden ernaast die meer verdienen terwijl andere aangeven juist heel tevreden te zijn met het salaris dat ze krijgen. Vanuit MBO Zorg wordt genoemd dat een aantal hybride docenten er bewust voor heeft gekozen alleen nog maar binnen het onderwijs te werken omdat er dan minder onzekerheid is wanneer ze moeten werken en de werktijden ook regelmatig zijn. Docenten die hun baan combineren met beperkte werkzaamheden als zelfstandige benoemen de zekerheid van een vast salaris per maand als voordeel. Naast salaris worden ook de vakanties door veel hybride docenten als pre genoemd. Deze wordt regelmatig benut om ‘bij te werken’ met werkzaamheden binnen of buiten het onderwijs. Een aantal schoolleiders geeft aan het lastig te vinden welk salaris je hybride docenten aan zou bieden als ze (nog) geen bevoegdheid hebben. Enerzijds wil je niet een te grote kloof krijgen met de andere baan maar anderzijds wil je ook geen kwaad bloed zetten bij docenten met veel onderwijservaring.

**Hybride docenten:**

*“Waarom ik ernaast werk als ondernemer? Het hele banale is gewoon centen, want ik verdien gewoon veel meer als ondernemer. De klussen die je krijgt leveren mij meer op dan hetzelfde aantal uren hier.”*

*“Mensen denken vaak dat de arbeidsvoorwaarden in het onderwijs een stuk slechter zijn dan dat het in werkelijkheid is. Maar als je een beetje doorgroeit, dan vind ik het meer dan genoeg.”*

*“Ik vind het salaris prima in het onderwijs. En al die vakanties, ik vind het echt een feestje het onderwijs.”*

**Takenpakket**

De meeste hybride docenten voeren naast hun onderwijsuitvoering verschillende taken uit. Vrijwel iedere docent is mentor/coach/loopbaanbegeleider. Schoolleiders vragen hybride docenten ook regelmatig om onderwijs te ontwikkelen waarbij recente praktijkervaringen als

waardevol worden gezien. Ook voeren hybride docenten regelmatig coördinerende taken uit. Als de inzet/roostering het toelaat wordt er vaak gewacht met het oppakken van deze taken totdat de docent meer ervaring heeft met de onderwijsuitvoering en bekender is met het curriculum en de leerling/studentpopulatie. Het valt op dat met name in het VO de hybride docent buiten zijn onderwijstaken niet of beperkt wordt ingezet op zijn expertise buiten de school.

**Hybride docent:**

*“Ik heb in het eerste jaar wel een keer aangeboden een pitch te geven om aan te geven wat ik doe. Toen werd er wel heel gauw de vertaling gemaakt van “kom je dan een reclame praatje maken? Dat ze dan van jou workshop of een traject komen afnemen”. Ik zei; nee dat is niet de essentie, ik wil gewoon vertellen wat ik doe, omdat ik ervan overtuigd ben dat het ook inzetbaar is hier.”*

**Lesrooster**

Het inroosteren van hybride docenten lijkt voor zowel de schoolleiders als hybride docenten het grootste knelpunt te zijn. Dit speelt met name bij de meer traditionele scholen waarbij een klas bijvoorbeeld vier dagen per week een vak heeft, dat je bij voorkeur door één docent laat geven terwijl de hybride docent niet vier keer voor twee lessen naar school kan of wil komen. De kaders voor roostering lijken meer ingesteld te zijn op de combinatie met het privéleven dan op een andere baan buiten schooltijd. Zo gaf een docent aan dat bij roosteropties ‘dagdeel niet inzetbaar vanwege baan buiten het onderwijs’ geen optie is. Er wordt bij iedere school gewerkt met een vast aantal FTE’s per onderwijsperiode in plaats van een jaarrooster waarbij de hybride docent in de ene periode meer binnen de school wordt ingezet dan in andere periodes.

Bij de roostering van incidentele activiteiten is er bij iedere hybride docent sprake van maatwerkafspraken met de schoolleider. Het wordt door zowel schoolleiders als hybride docenten als een kwestie van geven en nemen gezien. Praktische oplossingen zijn: belangrijke overleggen ver vooruit plannen, een wekelijks moment plannen waarop iedereen aanwezig acht te zijn of terugkerende activiteiten juist te laten wisselen van dag.

**Schoolleiders:**

*“Als jij bereid bent om niet altijd te denken, ik ga mijn lessen laten lesgeven door dezelfde persoon, aan dezelfde klas, voor het hele jaar lang, als je dat durft los te laten, dan kun jij veel meer gebruik maken van hybride docenten.”*

*“Ik gun scholen wel wat modernere opvattingen over werkgeverschap, in zekere zin. En dan houd ik het heel algemeen, maar dan bedoel ik eigenlijk te zeggen, laat dat rooster misschien wat meer los. Met welke consequenties dat dan ook heeft hè, maar durf dat wel aan.”*

**Hybride docenten:**

*“Als ik de beschikbaarheid voor het rooster moet doorgeven is de optie werkzaam op een andere school wel een ‘officiële’ optie om minder beschikbaar te zijn maar andere werkzaamheden niet. Een woensdagmiddag vrij om voor kinderen te zorgen wordt wel geaccepteerd. Waarom onderscheid in mensen die buiten hun baan voor kinderen zorgen en werkzaamheden buiten de school. In overleg met mijn leidinggevende is veel mogelijk maar de kaders geven weinig ruimte. Als je het echt zou willen zou je het onderwijs ook anders moeten organiseren.*

*“Ik heb twee keer een baan van 0,4 dus dat zou betekenen twee dagen. Op de een of andere manier lukt het ze niet om op school een rooster te maken dat alle lessen op twee dagen zet, nee dat gaat net op drie dagen. Zodat ik zowel maandag als op donderdag twee uur lesgeef, en de rest van de dag geen inzet voor onderwijstaken heb. Dat vind ik zonde. Je kunt veel efficiënter zijn als je één dag volledig onderwijs hebt, en één dag onderwijsvrij, zodat je kunt werken aan andere dingen.”*

**Bereikbaarheid**

Iedere hybride docent in zowel het VO als MBO geeft aan voor acute zaken ook bereikbaar te zijn tijdens de baan buiten de school. Er wordt wisselend gedacht in hoeverre je bereikbaar moet zijn voor minder urgente zaken. Sommige scholen hebben bereikbaarheid op teamniveau georganiseerd waarbij bijvoorbeeld altijd iemand binnen de sectie bereikbaar is.

**Schoolleiders:**

*“Zoek naar praktische oplossingen, iedereen is wel eens afwezig en denk anders aan opties zoals inbellen. Bij echt belangrijke zaken zoals studentbesprekingen is aanwezigheid nooit een probleem. Docenten begrijpen dat ze daar bij moeten zijn.”*

*“Ik heb zoiets van, voor noodgevallen is het belangrijk dat wij docenten kunnen bereiken maar ik vind dat studenten ook moeten leren om ervan uit te kunnen gaan dat een docent niet 24/7 beschikbaar en bereikbaar is. Dat vinden ze nogal eens moeilijk.”*

**Hybride docent:**

*“Partime werken moet je in het onderwijs met een korreltje zou nemen. Want heel veel parttimers werken veel meer dan parttime, en die zijn ook gewoon bereikbaar op een vrijdagavond ofzo. In mijn geval scheelt het dat ik een duo partner heb. Met z'n tweeën hebben we vier klassen. Dus dat zijn 110 leerlingen in totaal. En elke dag van de week is er iemand van ons aanwezig.”*

**Betrokkenheid**

Zowel schoolleiders als hybride docenten geven aan dat aanwezigheid op school een belangrijke voorwaarde is voor betrokkenheid. Een van de MBO opleidingen vraagt alle docenten op maandag aanwezig te laten zijn en start iedere week met gezamenlijk afstemmoment. Sommige hybride docenten geven aan het lastig is om je volledig betrokken te voelen bij beide werkgevers.

**Schoolleiders:**

*Op het moment dat je mensen laat invliegen voor minder dan 0,5 dan heb je geen betrokken mensen binnen je team want die komen voor een lesje en dan zijn ze weer weg. En ze zijn dan ook niet bij overlegmomenten want daar hebben ze dan geen tijd voor, dus dat kan niet. Dan wordt je hele team los zand en dan krijg je het niet meer bij elkaar.*

*“Als je elkaar vaker ziet, vind je elkaar aardiger, kunnen er minder misverstanden ontstaan en kan je beter met elkaar communiceren, vergeten we minder. Het is vaak in de wandelgangen “oh ja, by the way”. Dus geen telefoon of mail, dat zijn de twee grote bronnen voor misverstanden.”*

**Hybride docenten:**

*“Wij hebben ook zo'n docent gehad die zo weinig op school was dat die uiteindelijk zelf aangaf, ik verlies de voeling. Want ik kan er niet zijn als er team vergadering is en ik zie studenten alleen in de les en daarna ben ik weg. Zo volgeproeft ook op die ene dag dat ze hier was of twee dagen en dan werkt het gewoon niet.”*

*“Veel bijpraten, notulen veel lezen, mailtjes goed in de gaten houden, nieuwsbrieven bekijken. Dat in eerste instantie. Dat is belangrijker dan dat je één werkgever zou hebben.”*

**Begeleiding startende hybride docenten**

Binnen zowel het MBO als VO is er geen specifiek introductiebeleid voor startende hybride docenten. Sommige scholen hebben echter wel beleid opgesteld voor startende docenten in algemene zin. Er is bij geen enkele school sprake van een specifiek begeleidingsprogramma

voor hybride docenten. Sommige VO en MBO scholen werken voor alle startende docenten met een buddy-systeem waarbij een nieuwe docent wordt gekoppeld aan een ervaren docent. Veel schoolleiders geven aan regelmatig te vragen aan nieuwe docenten hoe het met hen gaat.

**Schoolleider:**

*“We hebben echt een onboarding stuk gemaakt [traject voor begeleiding startende docenten] met heel de organisatie waarin ook heel duidelijk vastgelegd is van, op het moment dat de nieuwe docent zijn intrede doet, die volgt wat trainingen om met de organisatie bekend te raken, die heeft een buddy binnen het team waar die al zijn vragen kwijt kan, die heeft een docent coach die hem op pedagogisch didactisch gebied coacht, dus met video opnamen en dergelijke. Ik heb met nieuwe docenten iedere twee weken een afspraak om te kijken, hoe loopt het verder, dus we hebben het helemaal dichtgelegd van, we weten dat mensen ook weer snel het onderwijs dreigen te verlaten als we ze niet goed opvangen, want het is toch best wel zwaar ondanks die twaalf weken vakantie.”*

**Gesprekken met de schoolleider**

Vrijwel iedere hybride docent in zowel het VO als MBO geeft aan blij te zijn met de begeleiding vanuit de leidinggevende in de vorm van al dan niet geplande gesprekken. Naast de formele gesprekken uit bijvoorbeeld de beoordelingscyclus, gaat het ook over de informele momenten waarin de schoolleider informeert naar het welbevinden van de docent. Docenten kunnen bij de schoolleider bijvoorbeeld terecht om te sparren over knelpunten die worden ervaren om het werk binnen en buiten de school te combineren. Een aantal docenten geeft aan het te waarderen dat de leidinggevende soms vraagt of de combinatie van werkzaamheden nog goed te doen is en wat de school hierin kan betekenen. Met name de hybride docenten in het VO geven aan dat het mooi zou zijn als er in alle gesprekken tussen schoolleiders en docenten meer ruimte zou komen voor werkzaamheden, passies en talenten die buiten de school een belangrijke plek hebben in het leven van docenten.

**Hybride docenten:**

*“Het maakt niet uit of iemand een baan er naast heeft maar zou er in algemene zin meer naar kwaliteiten van personen moeten worden gekeken. Zowel binnen als buiten een werk iemand bezig laten zijn met z'n passie werkt enorm motiverend.”*

**Schoolleiders:**

*“Zaken buiten de school maken geen onderdeel uit van de gesprekkencyclus zoals die voer met mijn docenten. Die zijn toch vooral gericht op het werk hier op school en uiteraard terloops gaat het ook wel over hoe zit je in je vel en wat houd je bezig en nou ja, dan is er ook ruimte om over andere dingen te praten, maar de focus zal altijd liggen op het werk binnen de school.”*

## CONCLUSIE

In dit hoofdstuk wordt eerst kort het antwoord gegeven op de onderzoeksvraag, waarna dit verder wordt toegelicht aan de hand van de deelvragen. De onderzoeksvraag luidde:

**Op welke wijze faciliteren scholen hybride docenten binnen hun organisatie en hoe wordt dit in de praktijk ervaren door de schoolleiding en door de aanwezige hybride docent(en)?**

HRM beleid voor hybride docenten blijkt bij de geïnterviewde scholen in de kinderschoenen te staan. De meerwaarde van hybride docenten wordt gezien, maar er is niet of nauwelijks sprake van specifiek beleid gericht op deze groep docenten. Schoolleiders zijn heel tevreden over het functioneren van de hybride docenten. Als ze solliciteren op een functie als docent of eenmaal in die rol werken, wordt met maatwerkafspraken gekeken hoe de banen binnen en buiten de school zo goed mogelijk gecombineerd kunnen worden. Het faciliteren van  $1+1=2$  wordt bereikt. In die facilitering ligt echter het accent op hun beschikbaarheid voor het onderwijs, en veel minder op de unieke waarde van hybride docenten om de wereld binnen en buiten de school aan elkaar te verbinden. Hoewel die meerwaarde wordt erkend, wordt deze absoluut nog niet benut:  $1+1$  is nog geen  $3$ .

## IN HOEVERRE WORDT ER DOOR DE SCHOLEN MET HRM-BELEID INGESPEELD OP HET HYBRIDE DOCENTSCHAP?

In lijn met (Dorenbosch, Van der Velden, & Bilkes, 2018) is er bij de onderzochte VO en MBO instellingen zowel op bestuurs- als schoolniveau niet of nauwelijks formeel HRM-beleid voor hybride docenten. De meerwaarde van hybride docenten wordt door schoolbesturen echter wel gezien. Enerzijds als optie om de buitenwereld naar binnen te halen ter verrijking van het onderwijsaanbod en de aansluiting op de beroepspraktijk en anderzijds om de opties voor het leven lang ontwikkelen van zittende docenten te vergroten. Ook staat bij schoolbesturen in zowel het MBO als VO het hybride docentschap wel op het netvlies bij verkenningen om het lerarentekort aan te pakken. Er is op dit moment echter nauwelijks sprake van een proactieve en gedifferentieerde aanpak om hybride docenten te werven, op te leiden, te begeleiden en te belonen. Het is daarbij op bestuurlijk niveau vaak niet inzichtelijk in hoeverre scholen al hybride docenten in dienst hebben. Er vindt namelijk geen centrale registratie van werkzaamheden naast het docentschap plaats. Ook is er op dit moment nog geen specifieke plek voor de hybride docent in de CAO en het functiegebouw.

## IN HOEVERRE ZETTEN SCHOLEN IN OP HET HYBRIDE DOCENTSCHAP

Schoolleiders hebben in hun school wel zicht op wie er als hybride docent werkzaam is en zien duidelijk de meerwaarde van deze groep docenten. Ze kenmerken hun zittende hybride docenten als harde werkers die positief kritisch en ontwikkelingsgericht zijn. Hoewel passende combinaties buiten de onderwijsbaan worden gerelateerd aan het onderwerp waarin de docent lesgeeft, wijkt deze bevinding niet af als een docent zijn baan in het onderwijs met compleet iets anders combineert.

De uniekheid van de hybride docent om de wereld buiten de school te verbinden aan de wereld binnen de school staat meestal in de dagelijkse praktijk niet op de voorgrond. Ook de koppeling aan de visie van de school wordt meestal niet gemaakt. Dit sluit aan bij de gedachte dat iedere docent binnen de school belangrijk is, hybride of niet (kwadrant 2). Schoolleiders willen de erkenning van het docentschap zonder dit te combineren met een tweede baan of rol niet tekort doen. Ze zien kansen voor hybride docenten in de verrijking van de onderwijspraktijk, de verrijking van het netwerk van de school en de verrijking van het loopbaanperspectief voor docenten. Schoolleiders doelen dan vooral op kansen waarbij de hoofdbaan binnen het onderwijs ligt (kwadrant 1) in plaats van mensen uit de praktijk in te zetten voor specifieke activiteiten waar hun vaardigheden goed tot hun recht komen (kwadrant 4).

Vrijwel alle schoolleiders zien het meest in een mix van docenten die volledig werkzaam zijn binnen de school en een deel van de docenten dat het docentschap combineert met een baan daarbuiten. De praktijk laat zien dat deze mix maar beperkt gerealiseerd wordt, waarbij in het merendeel van de scholen maar een handvol hybride docenten werkzaam zijn.

Binnen het VO worden de kansen om meer hybride docenten in dienst te hebben vooral gezien in het stimuleren van zittende docenten om iets anders erbij te gaan doen. In het MBO wordt vooral gekeken naar het werven van mensen uit de praktijk die de stap naar het onderwijs als een mooi ontwikkelingsperspectief zien.

## WAT DOET DE SCHOOLLEIDING OM DEZE GROEP MEDEWERKERS TE FACILITEREN EN HOE WORDT DIT ERVAREN?

Hybride docenten herkennen dat er geen school(bestuur) breed beleid is om hen te faciliteren in het combineren van banen. Ze ervaren in hun werk wel de bereidheid van



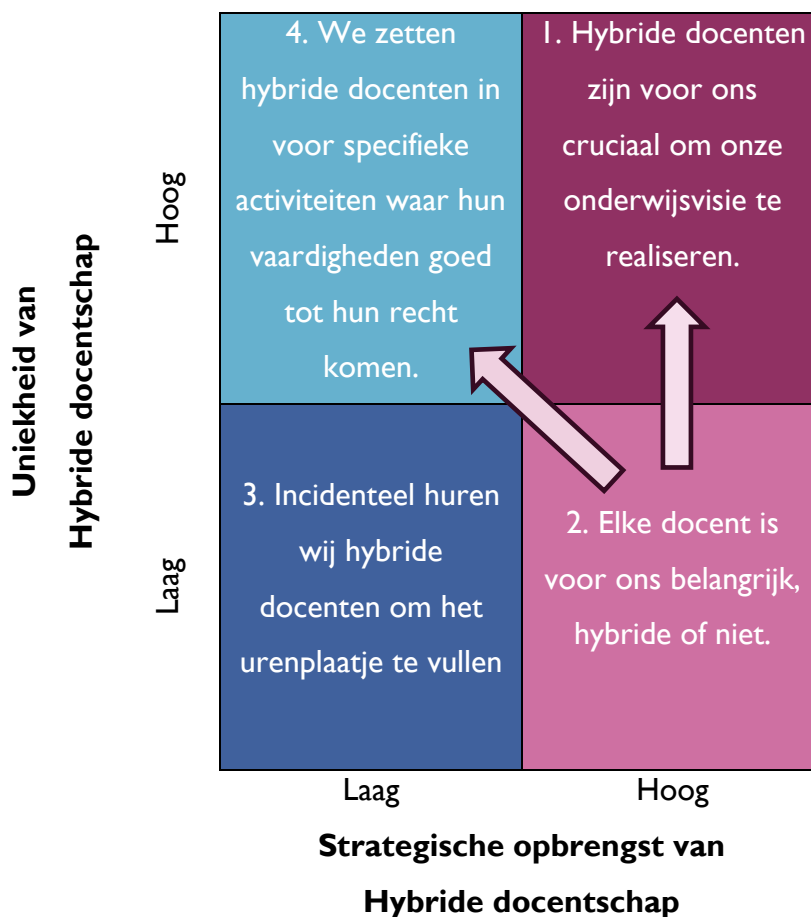
schoolleiders om gezamenlijk te zoeken naar maatwerkoplossingen om het combineren van banen mogelijk te maken maar de focus ligt daarbij duidelijk op de baan binnen de school. Er wordt zo weinig mogelijk onderscheid gemaakt tussen hybride en niet-hybride docenten; in de meeste gevallen wordt een hybride docenten gezien als een reguliere parttime docent (kwadrant 2).

Er wordt weinig gedaan om de specifieke talenten en de unieke meerwaarde van hybride docenten beter te benutten (kwadrant 1 en 4). Zowel schoolleiders als hybride docenten geven aan dat minimaal 0,6FTE aangesteld zijn bij de school wenselijk is vanuit het perspectief van de school. Het merendeel van de week aanwezig zijn op school wordt belangrijk geacht voor de betrokkenheid bij leerlingen/studenten als collega's.

In lijn met Thunnissen en van Rijn (2019) geven de hybride docenten in dit onderzoek aan dat met name de baan binnen de school knelpunten oplevert die het combineren van banen bemoeilijkt. Het grootste knelpunt is hierbij is het 'traditionele' lesrooster dat weinig flexibel is en waarbij de roostersystematiek niet is ingesteld het combineren van banen.

## AANBEVELINGEN VOOR SCHOLEN EN DOCENTEN

Uit de conclusies blijkt dat er kansen liggen om niet alleen het aantal hybride docenten te verhogen maar ook om hun uniekheid meer te benutten. Om dit te realiseren raden wij aan om in de schoolorganisatie met verschillende betrokkenen – bestuur, HR, schoolleiding, hybride docenten én hun reguliere collega's - in gesprek te gaan aan de hand van onderstaand model. Dat iedere docent belangrijk is (kwadrant 2) willen we zeker niet ontkennen maar de verbinding tussen onderwijs en praktijk kan beter worden benut door de focus te verschuiven naar kwadrant 1 en 4 en het HRM beleid hierop te laten aansluiten. De aanbevelingen om dit te bereiken zijn hieronder uitgesplitst naar schoolbesturen, schoolleiders en (toekomstig) hybride docenten.



Figuur 3 Verschuiving van focus op hybride docentschap (naar Lepak & Snell, 2002)

## SCHOOLBESTUREN

We adviseren schoolbesturen rondom het thema hybride docentschap een proactieve houding aan te nemen en bewuste keuzes te maken. Hierbij is de eerste vraag of de inzet van hybride docenten past bij de visie van het schoolbestuur als geheel en/of de visie van één of meerdere scholen/opleidingen in het bijzonder. De tweede vraag is wat – in lijn met die visie - een passende manier is hybride docenten in te zetten. Zie je ze als reguliere docenten die er toevallig nog een baan naast hebben (kwadrant 2 en 3) of zie je ze als docenten die een verbindende schakel zijn tussen de vaak vrij gesloten van wereld binnen de school en die daarbuiten (kwadrant 1 en 4)? Binnen het scholen van het schoolbestuur kan één van de kwadranten de nadruk krijgen maar inzetten op een mix van kwadranten is ook goed mogelijk.

Als de focus komt te liggen op kwadrant 1 en/of 4 is het raadzaam te inventariseren of bestaande kaders zoals de CAO bevorderend of belemmerend zijn bij de inzet van hybride docenten en hoe hier als een bestuur een positieve bijdrage aan kan worden geleverd. In overleg met de vakbonden en de overheid zou bijvoorbeeld gekeken kunnen worden of de hybride docent een plek kan krijgen in de CAO en het functiegebouw.

Daarnaast is ons advies om gedifferentieerd HRM beleid voor hybride docenten te ontwikkelen. Het zal per instelling afhangen of het schoolbestuur hierin een actieve rol wil aannemen of dit (gedeeltelijk) aan de scholen/opleidingen zelf laat maar vanuit het schoolbestuur kunnen in ieder geval suggesties worden gedaan over:

- **Wervingskanalen**

Zijn die hetzelfde als voor reguliere docenten of is het verstandig andere kanalen aan te boren? (HRM-beleid van buiten naar binnen)

- **Introductie en socialisatie**

Zeker als iemand nog weinig ervaring heeft binnen het onderwijs heeft dit sterk de aandacht. (HRM-beleid van buiten naar binnen)

- **Opleiding & begeleiding**

In hoeverre is een bevoegdheid nodig of is een beknopt traject voldoende?

Is het bijvoorbeeld mogelijk een ervaren docent een rol als mentor van de startende hybride docent te geven. (HRM-beleid van buiten naar binnen)

- **Loopbaanbegeleiding**

Hoe kunnen we docenten die graag buiten de muren van de school ervaring op willen doen faciliteren? (HRM beleid van binnen naar buiten)

- **Arbeidsvoorwaarden.**

Wat zijn belangrijke arbeidsvoorwaarden voor hybride docenten en hoe kunnen we hieraan tegemoet komen? Denk hierbij breder dan salaris aangezien dat lang niet altijd een doorslaggevende factor is om al dan niet als hybride docent te gaan werken. (HRM beleid van buiten naar binnen EN van binnen naar buiten)

Het advies is om hier in een vroeg stadium (hybride) docenten bij te betrekken. Na het opstellen en implementeren van het beleid voor hybride docenten is het advies om blijvend te inventariseren of het beleid zoals beoogd overeenkomst met het daadwerkelijk uitgevoerde beleid en hoe dit wordt ervaren.

Tot slot adviseren we schoolbesturen te inventariseren bij welke (pilot)projecten rondom het thema hybride docentschap interessante mogelijkheden bieden om bij aan te sluiten. Voor Brainportregio Eindhoven is er op dit moment bijvoorbeeld een pilotproject om technici voor 4 tot 8 uur per week een bijdrage te laten leveren aan bèta- en techniekonderwijs (Brainport, 2020).

## SCHOLLEIDERS

Net als voor schoolbestuurders is het voor schoolleiders relevant zich af te vragen wat de strategische bijdrage van hybride docenten is en in hoeverre hun expertise zich onderscheidt van andere docenten. In samenspraak met (hybride) docenten zou daarbij bijvoorbeeld gekeken kunnen worden of een team van voornamelijk hybride docenten de concurrentiepositie van de opleiding/school versterkt of dat de opleiding/school zich liever op een andere wijze onderscheidt van vergelijkbare opleidingen of scholen.

Als de focus ligt op het vergroten/versterken van het aantal hybride docenten kan per kwadrant kan vervolgens gekeken worden hoe deze groep docenten het beste gefaciliteerd kan worden. Zowel bij hybride docenten die cruciaal zijn om de onderwijsvisie te realiseren (kwadrant 1) als de inzet van hybride docenten voor specifieke activiteiten (kwadrant 4) vraagt de werving, opleiding, begeleiding en beloning van hybride docenten specifieke aandacht. Aanbevelingen hiervoor staan in bovenstaande paragraaf.

Het kan zowel waardevol zijn om hybride docenten van buiten aan te trekken als bij de huidige docenten te kijken voor wie het hybride docentschap passend is. We willen schoolleiders hierbij uitdagen buiten de bestaande kaders te denken. Lucassen (2017) geeft bijvoorbeeld mooie voorbeelden van flexibel roosteren. Zo zijn er scholen die de dag starten om samen met de leerlingen het individuele lesprogramma en bijbehorende rooster voor die dag vorm geven. Ook is het de vraag of de hybride docent altijd een of meerdere vakken volledig moet verzorgen of dat zijn expertise meer gericht wordt ingezet binnen een vak of vakgroep (kwadrant 4). Kunnen er bijvoorbeeld koppels worden gemaakt van bevoegde ervaren docenten aangevuld met de (beperkte) inzet van iemand uit de praktijk? Mogelijk kan er zelfs toegewerkt worden naar een hybride leeromgeving waarbij leerlingen/studenten met werkveld, docenten en onderzoekers samen leren, onderzoeken en kennis creëren (zie bijvoorbeeld Thunnissen & Custers, 2018). Bij alle initiatieven is de kans klein dat de 'one size fits all' benadering passend is. Hybride docenten waarden de maatwerkafspraken die op dit moment in overleg met de schoolleiders worden gemaakt. Iedereen maatwerk aanbieden is echter onnodig als binnen het HRM beleid ruimte is voor een gedifferentieerde aanpak voor hybride docenten. Tussen schoolleiders en hybride docenten is het bestaande proces van geven en nemen in een sterk onderling vertrouwen naar elkaar een belangrijk punt om vast te houden.

## HYBRIDE DOCENTEN

Kijkend naar het kwadrant uit figuur 3 raden wij hybride docenten aan zich af te vragen hoe ze ingezet en gezien worden binnen de school en of dat overeenkomt met hoe zij gezien en benaderd zouden willen worden (hun ideaalbeeld). De volgende vragen kunnen hierbij helpen:

- In hoeverre ben ik door mijn hybriditeit uniek t.o.v. andere docenten?
- In hoeverre is mijn hybriditeit cruciaal als je kijkt naar de onderwijsvisie?
- Hoe kan de kracht van mijn hybriditeit zo goed mogelijk benut worden?
- Tegen welke knelpunten loop ik hierbij (mogelijk) aan?
- Wat kan ik zelf doen om zo optimaal mogelijk te kunnen functioneren in meerdere banen?
- Wat zou mijn schoolleider kunnen doen om mij hierin zo goed mogelijk te faciliteren?
- Wie heb ik nodig om mijn wensen en ambities te realiseren?

Ook voor mensen die het hybride docentschap overwegen bieden deze vragen mogelijkheid om te verkennen en bespreekbaar te maken wat een geschikte manier is om banen te combineren. We hopen dat de aanbevelingen in dit hoofdstuk bijdragen aan een passende manier om onderwijs en bedrijfsleven aan elkaar te verbinden en een situatie te creëren waarin de kracht van hybride docenten zo goed mogelijk tot hun recht komt.

## LITERATUUR

Boogaard, M., Glaudé, M., Schenke, W., Weijers D. & Snoek, M. (2018). *Loopbanen van docenten in het voortgezet onderwijs. Hoe rollen kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van docenten*. Amsterdam: Kohnstam instituut.

Boselie, P. (2014). *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. 2nd Edition. Maidenhead: McGraw-Hill.

Leisink, P., & Boselie, P. (2014). *Strategisch HRM voor beter onderwijs: Een bijdrage aan de professionalisering van schoolleiders in het voorgezet onderwijs*. Departement voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap (USBO), Universiteit Utrecht.

Boxall, P. & Purcell, P. (2008). *Strategy and human resource management*. 2nd Edition. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Brainport Eindhoven (2020). *Welke mogelijkheden biedt het hybride docentschap mij*.

Geraadpleegd op 6-3-2020, van

<https://brainporteindhoven.com/nl/voor-jou/werken/welke-mogelijkheden-biedt-het-hybride-docentschap-mij#c786>

Dorenbosch, L., Van der Velden, K., & Bilkes, M. (2017). *De Hybride Docent: Value Case*. Expertisecentrum Hybride Docent.

<https://hybridedocent.atavist.com/value-case>

Dorenbosch, L., Van der Velden, K., & Bilkes, M. (2018). *De hybride docent: een aantrekkelijk loopbaanperspectief in het vo?* In F. Corvers, & M. van der Meer (Reds.), *Onderwijs aan het werk 2018: analyses, feiten en visies over werken in het onderwijs (pp 279-286)*. Den Haag: CAOP.

Dorenbosch, L., Van der Velden, K., Plantinga, E., Bilkes, M., & Sanders, J. (2016) *Crux van het combineren: actieonderzoek naar gecombineerde rollen, beroepen en (loop)banen*.

<https://cruxvanhetcombineren.atavist.com/longread>.

Forrier, A., De Cuyper, N., & Akkermans, J. (2018). *The winner takes it all, the loser has to fall: provoking the agency perspective in employability research*. *Human Resource Management Journal*, 28(4), 511-523.

Hilbink, E., Wolthoff, M., Kuipers, J., & Gielen, Y. (2018). *Wie zijn de leraren van morgen? Op zoek naar nieuw potentieel voor leraarschap*. Den Haag: Stichting Platform Bèatechniek.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). *Examining the Human Resource Architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations*. *Journal of Management*, 28(4), 517-543.

Lucassen, M. (2017) Een flexibel rooster: 6 scholen van van te leren. Geraadpleegd op 31-5-2020 van <https://www.vernieuwenderwijs.nl/een-flexibel-rooster-6-voorbeelden-om-van-te-leren/>

Kools, Q., Thunnissen, M., & Poelmans, P. (2019). *Opleiden voor hybride loopbanen, een verkenning*. Tilburg en Eindhoven: Fontys Docentenopleiding Tilburg & Fontys HRM en Psychologie.

Ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap (2019). *Kamerbrief over de arbeidsmarkt voor leraren*. Geraadpleegd op 6-3-2020, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2019/12/16/kamerbrief-over-de-arbeidsmarkt-voor-leraren-2019>

Nishii, L.H. & Wright, P.M. (2007) Variability Within Organizations: Implications for Strategic Human Resource Management. *The people make the place. Dynamic linkages between individuals and organizations* (pp 225-286). Sussex: Taylor & Francis Group.

Runhaar, P. (2017). How can schools and teachers benefit from human resources management? Conceptualising HRM from content and process perspectives. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(4), 639-656.

Snoek, M., & Lourens, M. (2019). Hoe kan leiderschap binnen scholen bijdragen aan aantrekkelijke loopbanen van docenten? Verslag van een Peer Learning Activiteit. <https://www.hva.nl/binaries/content/assets/subsites/kc-oo/pdfs-bijlagen-bij-nieuwsberichten/verslag-pla-antwerpen---hoe-kan-leiderschap-binnen-scholen-bijdragen-aan-aantrekkelijke-loopbanen-van-docenten-def.pdf?1563296678440>

Snoek, M., Van Tartwijk, J., & Pauw, I. (2020). Inleiding. In Snoek, M., Van Tartwijk, J., & Pauw, I. (Eds.) *Leraar: een loopbaan met perspectief I* (pp 12-15). Meppel: Ten Brink uitgevers.



Thunnissen, M. & Custers, M. (2018) Social labs. Innovatie in het HBO. *Onderwijsinnovatie*, 1 (13-15).

Thunnissen, M., & Van Rijn, R. (2019). Werken als hybride docent: Kunnen lerarenopleidingen voorbereiden op nieuwe vormen van leraarschap? *Tijdschrift voor Lerarenopleiders*, 40 (4), 299-310.

Van der Heijden, B.I.J.L., & De Vos, A. (2015). Sustainable careers: Introductory chapter. In A. de Vos, & B.I.J.L. van der Heijden (Eds.), *Handbook of research on sustainable careers* (pp. 1-19). Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Windesheim (2020). *Windesheim en ABN-AMRO samen aan de slag voor lerarentekort*.

Geraadpleegd op 6-3-2020, van

<https://www.windesheim.nl/over-windesheim/nieuws/2020/januari/windesheim-en-abn-amro-samen-aan-de-slag-voor-lerarentekort>

## BIJLAGE 1: INTERVIEWLEIDRAAD

### SCHOOLBESTUUR

1. In hoeverre is het bekend of scholen binnen jullie bestuur hybride docenten inzetten?
2. Registeren jullie nevenfuncties?
3. Is er een (HR-)beleid specifiek voor hybride docenten?
  - a. Waarom wel/niet?
  - b. Mocht zich een hybride docent aandienen is er dan ruimte in het algemene HR beleid?
4. Welke combinaties van banen zijn al dan niet passend?
5. In hoeverre stimuleren jullie docenten hun baan in het onderwijs te combineren met een andere baan?
6. Als we samen kijken naar het model 'soorten hybride docentschap', welke uitspraak is dan het meest van toepassing op jullie schoolbestuur (of zou het meest van toepassing zijn)?
  - a. Huidige situatie
  - b. Gewenste situatie
7. Ik zou graag wat specifiek in gaan op (mogelijke) beweegredenen om hybride docenten in te zetten?
  - a. Wat zou de opbrengst voor de docent zelf zijn? (bv. loopbaanverrijking)
  - b. Wat zou de opbrengst voor de leerlingen zijn? (bv. betere onderwijskwaliteit)
  - c. Wat zou de opbrengst voor de school zijn? (bv. oplossen tekorten, diversiteit in het team)
8. Wat zijn (mogelijke) succesfactoren bij de inzet van hybride docenten?
9. Waar loop je (mogelijk) tegenaan bij de inzet van hybride docenten?
10. Heb je een tip voor andere schoolbesturen rondom de inzet van hybride docenten?
11. Welk knelpunt zou je het allerliefst aanpakken en door wie zou je daarbij geholpen moeten worden?
12. Nog afsluitende opmerkingen of punten die je mee wilt geven?

## SCHOOLLEIDING

1. Jullie hebben hybride docenten in dienst. In hoeverre is dit een bewuste keuze
2. Registreren jullie nevenfuncties?
3. Welke combinaties van banen zijn al dan niet passend?
4. In hoeverre stimuleren jullie docenten hun baan in het onderwijs te combineren met een andere baan?
5. In hoeverre ben je bekend met de beleid/aanpak van het schoolbestuur rondom hybride docenten?
6. Als we samen kijken naar het model 'soorten hybride docentschap', welke uitspraak is dan het meest van toepassing op de inzet van hybride docenten binnen jullie school.
  - a. Huidige situatie
  - b. Gewenste situatie
7. Ik zou graag wat specifiek in gaan op (mogelijke) beweegredenen om hybride docenten in te zetten?
  - a. Wat zou de opbrengst voor de docent zelf zijn? (bv. loopbaanverrijking)
  - b. Wat zou de opbrengst voor de leerlingen zijn? (bv. betere onderwijskwaliteit)
  - c. Wat zou de opbrengst voor de school zijn? (bv. oplossen tekorten, diversiteit in het team)
8. Ik zou nu graag in gaan op mogelijkheden die hybride docenten worden geboden en wat hierbij goed gaat of juist lastig is.
  - a. In hoeverre is het mogelijk om taken buiten lesgeven uit te voeren (bv. mentorschap)?
  - b. In hoeverre is het mogelijk om beperkt beschikbaar te zijn als we kijken naar het wekelijkse rooster?
  - c. In hoeverre is het mogelijk om beperkt beschikbaar te zijn als we kijken naar incidentele activiteiten als vergaderingen of een teamuitje?
  - d. In hoeverre is het mogelijk om beperkt bereikbaar te zijn?
  - e. Hoe zorg je ervoor dat hybride docenten betrokken zijn bij het team en/of de organisatie?
  - f. In hoeverre kunnen hybride docenten hun andere baan op een nuttige manier inzetten?
  - g. In hoeverre zijn er mogelijkheden voor collegiale ondersteuning?
  - h. In hoeverre zijn de arbeidsvoorwaarden passend?
9. Heb je een tip voor andere scholen rondom de inzet van hybride docenten?
10. Welk knelpunt zou je het allerliefst aanpakken en door wie zou je daarbij geholpen moeten worden?
11. Nog afsluitende opmerkingen of punten die je mee wilt geven?

## HYBRIDE DOCENTEN

1. In hoeverre is het een bewuste keuze om te werken als hybride docent?
2. Ben je vanuit je andere baan op deze school gaan werken of je baan op deze school gaan combineren met een andere baan?
  - Welke combinaties zijn al dan niet passend?
3. In hoeverre ben je bekend met de beleid/aanpak van de school/het schoolbestuur rondom hybride docenten?
4. Als we samen kijken naar het model 'soorten hybride docentschap', welke uitspraak is dan het meest van toepassing op de inzet van hybride docenten binnen jullie school.
  - a. Huidige situatie
  - b. Gewenste situatie
5. Ik zou graag wat specifieker in gaan op (mogelijke) beweegredenen om hybride docenten in te zetten?
  - a. Wat zou de opbrengst voor docenten zelf zijn? (bv. loopbaanverrijking)
  - b. Wat zou de opbrengst voor de leerlingen zijn? (bv. betere onderwijskwaliteit)
  - c. Wat zou de opbrengst voor de school zijn? (bv. oplossen tekorten, diversiteit in het team)
6. Ik zou nu graag in gaan op mogelijkheden die hybride docenten worden geboden en wat hierbij goed gaat of juist lastig is.
  - a. In hoeverre is het mogelijk om taken buiten het les geven om uit te voeren (bv. mentorschap)?
  - b. In hoeverre is het mogelijk om beperkt beschikbaar te zijn als we kijken naar het wekelijkse rooster?
  - c. In hoeverre is het mogelijk om beperkt beschikbaar te zijn als we kijken naar incidentele activiteiten als vergaderingen of een teamuitje?
  - d. In hoeverre is het mogelijk om beperkt bereikbaar te zijn?
  - e. Hoe zorg je ervoor dat hybride docenten betrokken zijn bij het team en/of de organisatie?
  - f. In hoeverre kunnen hybride docenten hun andere baan op een nuttige manier inzetten?
  - g. In hoeverre zijn er mogelijkheden voor collegiale ondersteuning?
  - h. In hoeverre zijn de arbeidsvoorwaarden passend?
7. Heb je een tip voor andere scholen rondom de inzet van hybride docenten?
8. Welk knelpunt zou je het allerliefst aanpakken en door wie zou je daarbij geholpen moeten worden?
9. Nog afsluitende opmerkingen of punten die je mee wilt geven?