DOCENTPROFESSIONALISERING
De professionele docent op weg naar 2013

Rapport van de werkgroep Docentprofessionalisering Hogeschool Zuyd
Oktober 2008 t/m april 2009

Versie 1.0 (24 april 2009)

Inhoud

1 INLEIDING 3
2 CULTUUR 6
.1 Streven naar Excellentie 6
.2 Docent en Hogeschool Zuyd 6
.3 Docent en management 8
.4 Docent en docent 9
.5 Docent en student 9
.6 Docent en werkveld 11
.7 Docent en onderzoek 11
3 DOCENT EN PROFESSIE 13
.1 De professionele docent 13
.2 Definitie professionaliteit 14
.3 Enkele kanttekeningen 14
4 WAT IS EEN 'GOEDE / EXCELLENTE' DOCENT? 16
5 HORIZONTALE CARRIÈREPADEN 19
.1 Soorten loopbanen 19
.2 Loopbaanpaden en loopbaanontwikkeling van nu 20
.3 Loopbaanpaden en loopbaanontwikkeling in de toekomst 21
.4 Het Hogeschool Zuyd model van de toekomst 21
6 RANDVOORWAARDEN DOCENTSCHAP 24
7 CONCLUSIES UIT DOCENTEN-ENQUÊTES 26
.1 De enquête "Docentprofessionalisering" 26
.2 De enquête "Nieuwe docenten" 28
8 STELLINGEN EN AANBEVELINGEN 30
9 NAWOORD 33

1: Gebruikte Literatuur 34
2: Werkzaamheden Brainstormgroep 36
3: Resultaten Enquête Docentprofessionalisering 37
4: De Enquête "Nieuwe Docenten" 47

Streven naar excellentie: haal zoveel mogelijk uit de medewerkers wat er in zit, voor alle medewerkers die dit kunnen en willen. Streven naar excellentie is naast kunnen en willen (vanuit de medewerker) ook een kwestie van mogen en faciliteren (vanuit de werkgever) …

Waar in dit rapport gesproken wordt over de (excellente) docent, is dit het gevolg van de opdracht: "Docentprofessionalisering, de professionele docent op weg naar 2013". Uiteraard heeft Hogeschool Zuyd in haar streven naar "excellentie" behoefte aan excellente medewerkers in alle functies …

1 INLEIDING

De afgelopen zes maanden heeft een groep van acht docenten uit verschillende faculteiten (iedere sector is vertegenwoordigd) van Hogeschool Zuyd gewerkt aan een opdracht van het College van Bestuur.
Gevraagd werd een toekomstvisie te ontwikkelen op het professioneel docentschap in de meest ruime zin van het woord. Daarnaast is het de bedoeling dat we voorstellen bedenken die het voor Hogeschool Zuyd mogelijk maken nu en in de toekomst docenten perspectief te bieden en dus een "bindende en boeiende" werkgever te zijn. Niet alleen deze werkgroep is met de "toekomst van de docent" bezig maar ook elke medewerker heeft hiervoor de gelegenheid door te participeren in documenten en discussies op bijvoorbeeld de "wiki-spaces" en het "Beleidsatelier 2013".

Om de opdracht vanuit het College van Bestuur goed te kunnen beantwoorden heeft de werkgroep in diverse groepssessies gebrainstormd. Verder werden relevante documenten bestudeerd en werd daarnaast met verschillende functionarissen binnen Hogeschool Zuyd (leden van de CMR, van ZuydPLEIN en anderen tijdens opleidingsbijeenkomsten en 3 themadagen van de hogeschool) en vertegenwoordigers van vakbonden gesproken om onze gedachtegangen te voeden en te toetsen.
Tenslotte heeft de werkgroep een enquête uitzet bij alle docenten van Hogeschool Zuyd waarin vragen worden gesteld op vijf thema's die door de werkgroep zijn benoemd. Om een visie op "professioneel docentschap" te hebben, dienen de volgende thema's te worden belicht:

1. Cultuur
2. Docent en professie
3. Wat is een goede docent?
4. Horizontale carrièrepaden
5. Randvoorwaarden docentschap

Een van de aanbevelingen op grond van deze uitgewerkte thema's is het instellen van een professioneel docentenstatuut (zie hoofdstuk 8 / H8). Bij het ontwerpen van een professioneel docentenstatuut is het belangrijk een goed beeld te hebben van de taakverdeling, bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen een organisatie om een vertaling te kunnen maken naar een definiëring van "excellente docent". Daarnaast heeft die "excellente docent" te maken met door Hogeschool Zuyd gedefinieerde "kwaliteitseisen" die als minimale bekwaamheidseisen gelden voor de docenten in zo'n docentenstatuut. In de brainstormgroep hebben we met name over deze "kwaliteitseisen" gediscussieerd. De grote verschillen in organisatiestructuren (en onderwijsconcepten) tussen de faculteiten bemoeilijkten echter deze discussie. Het is dus zaak te blijven denken in hoofdlijnen en algemeenheden zodat een docentenstatuut voor elke organisatiestructuur, faculteit en onderwijsmodel gebruikt zou kunnen worden.

Opbouw rapport
Na de inleiding volgt in hoofdstuk 2 een uiteenzetting over de huidige cultuur binnen Hogeschool Zuyd en de veranderingen die noodzakelijk zijn in die cultuur vanuit het perspectief van de docent. In hoofdstuk 3 wordt het thema "docent en professie" besproken en aansluitend daarop beschrijven we in hoofdstuk 4 de voorwaarden waaraan een "goede/excellente" docent dient te voldoen. In hoofdstuk 5 worden de mogelijkheden van horizontale carrièrepaden voor docenten van Hogeschool Zuyd verkend, waarna in hoofdstuk 6 randvoorwaarden beschreven worden waaraan voldaan moet worden om docenten te blijven boeien en binden aan en bij Hogeschool Zuyd en om hen de gelegenheid te geven te groeien naar een hoog (liefst excellent) niveau van functioneren. In hoofdstuk 7 worden de twee docentenenquêtes besproken die in het kader van deze opdracht zijn uitgevoerd.
We sluiten het verslag af in hoofdstuk 8 met een aantal stellingen en aanbevelingen en in hoofdstuk 9 met een nawoord. Een 4-tal bijlage completeren dit rapport.

Samen creëren we de toekomst

Op de onlangs georganiseerde themadag "Merk Hogeschool Zuyd" (19 februari 2009) werd door de deelnemers van gedachten gewisseld over het beeld dat studenten, medewerkers en omgeving hebben van Hogeschool Zuyd. Kort gezegd, welke identiteit en gemeenschappelijke identiteit wordt er aan ontleend?

Enkele waarnemingen voorafgaand aan bovenstaande discussie:

Een nieuwe publieke sfeer door globalisering
Op wereldschaal is er een nieuwe publieke sfeer aan het ontstaan. Vooral door het snelle verplaatsen binnen zowel de fysieke als de virtuele wereld zullen het mensbeeld en de maatschappij veranderen. Het onderwijs vervult hierin een belangrijke rol, als speler op het gebied van kennisuitwisseling, onderzoek en innovatie.
Het onderwijs kun je zien als publiek domein waar mensen elkaar ontmoeten om van en over elkaar te leren en te ontdekken. Dit domein speelt zich in toenemende mate af op meerdere plekken tegelijk en is in die zin "hybride" van aard geworden: een verstrengeling van concrete en virtuele eigenschappen, van statische en mobiele domeinen, van publieke en private sferen, van globale en lokale interesses. Toekomstige studenten groeien op in een multimediale, dynamische en geglobaliseerde context. De informatie- en communicatiemogelijkheden die in het dagelijkse leven aanwezig zijn, lijken jongeren op diverse terreinen te beïnvloeden.

De student van morgen?
Om een goed strategisch beleid te voeren, waaronder HRM, is het vanzelfsprekend dat binnen Hogeschool Zuyd met enige regelmaat een herbezinning plaatsvindt op haar positie in relatie tot ontwikkelingen in de samenleving. Immers de jeugdigen van nu zijn de studenten van morgen en eventueel de docenten van morgen.
Een voorbeeld: de komende lichting studenten die in het Hoger Beroepsonderwijs vanuit het Voortgezet Onderwijs binnenstroomt, bestaat grotendeels uit jongeren uit de zogenoemde N-generatie (Einstein). Deze N-generatie draagt een aantal kenmerken: men is "flexibel" en wenst aandacht op maat, waarbij een aantal begrippen bepalend zijn: bereikbaarheid, multi-tasking, interactiviteit, non-lineariteit, gaming en visuele informatie.

De Docent van Morgen?
Welke impact hebben deze veranderingen op de beroepspraktijk van de professionele docent, voor diens rol, functie en verantwoordelijkheden. En wat houdt dit in voor de betekenis en geldigheid van zijn uitingen en voor de criteria op grond waarvan deze worden beoordeeld? Vanuit welke posities, attitudes en engagement richt hij zich op studenten en op welke wijze communiceert hij met hen?

Wie is nu die docent die samen met zijn collega's de droom *"samen creëren we de toekomst"* gestalte geeft. Over welke capaciteiten en mogelijkheden dient deze te beschikken? Is het overwegend een parttimer, die naast zijn docentschap ook nog een eigen beroepspraktijk heeft of werkzaam is in de beroepspraktijk? Of is het een fulltimer die met hart en ziel de studenten stimuleert, enthousiasmeert en leert te leren?

Om een goede strategie uit te zetten is het goed om te weten aan wat voor een "soort" docenten Hogeschool Zuyd op de korte en lange termijn behoefte heeft en welk carrièreperspectief binnen het onderwijs deze docenten kan worden geboden om ze te binden, boeien en behouden. Dit laatste in alle fases van hun carrière in het onderwijs en rekening houdend met hun leeftijd.

De werkgroep "Docentprofessionalisering" bestaat uit:
Martin van Gend, Ton Gielen, Maud Hensen, Wim Hermans, Lilian Roes, Ton Slits, Bram van Zandvoort (eerste helft) en Jack Theunisz (tevens procesondersteuning).

2 CULTUUR

Going with the flow
Hogeschool Zuyd ontwikkelt zich voortdurend. Deze ontwikkeling is te vergelijken met een rivier. Het water stroomt van de bron (de huidige stand van ontwikkeling) naar de zee (het eind van een ontwikkelingstraject, maar wel een continu vernieuwend proces!). Het water in deze rivier stroomt niet overal even snel. Hoe korter een hoeveelheid water zich bij de kant of een ander obstakel bevindt, hoe langzamer het stroomt (weerstand!). Het water in het vrije midden van de bedding stroomt het snelst; water tussen dit midden en de oever stroomt "gemiddeld". Er is dus sprake van een gemiddelde snelheid van het water dat bij de bron begint en dat eindigt in zee. Deze gemiddelde snelheid is de gemiddelde ontwikkelingssnelheid van onze hogeschool. Uiteraard wordt (ontwikkelings)snelheid sterk beïnvloed door de bedding en diverse obstakels in de rivier. Water dat continu in het midden van de stroom loopt zal altijd het snelste stromen; water "langs de kant" gaat daarentegen veel langzamer vooruit.

In de NRC van februari 2009 laat Philips-topman Gerard Kleisterlee optekenen: "We zijn niet goed genoeg". En: "Nederland moet meer investeren in kennis. We raken achterop. Concurrerende landen zoals de VS, Duitsland, Finland, Zweden en Canada investeren momenteel, in tijden van crisis, juist fors extra in onderwijs, onderzoek en innovatie en in ondernemerschap".

2.1 Streven naar Excellentie

Hogeschool Zuyd is in 2007 verkozen tot de beste hogeschool van Nederland en bekleedt sinds een aantal jaren, met een derde plek in 2008, een toppositie op de jaarlijkse ranglijst.
Deze notering schept naast verwachtingen ook verplichtingen bij/voor alle geledingen van de organisatie van Hogeschool Zuyd. Maak dat wat goed en uitstekend is op het gebied van kennisuitwisseling en innovatie beter zichtbaar naar alle geledingen binnen de hogeschool en daarbuiten. En werk daarnaast continu aan de verbeterpunten die er liggen waardoor de toppositie binnen Nederland geconsolideerd en uitgebouwd kan worden met een nadrukkelijk streven om ook op (korte) termijn binnen internationale context eenzelfde positie te kunnen gaan verwerven.

2.2 Docent en Hogeschool Zuyd

Hogeschool Zuyd slaat een nieuwe weg in met het motto "Samen creëren we de toekomst" (zie H1). Om dit motto ook daadkrachtig gestalte te geven zal Hogeschool Zuyd nieuwe accenten moeten plaatsen door de hele organisatie heen. *Persoonlijke aandacht* fungeert hierbij als het scharnierpunt tussen de ankerwaardes *vakkunde* (meesterschap / innovatief / praktijkgericht) *en ambitie* (excelleren en deze naar buiten brengen), de aspiratiewaarden *inspirerend* (identificerend / energieopwekkend / perspectief biedend) en *warm* (inlevend / toegankelijk / gedeelde waarden) met een eigenwaarde die gebaseerd is op *verantwoordelijkheid* (respect / betrokkenheid / ondernemend).

"De docent" interesseert zich voor andere onderdelen (opleidingen, lectoraten, projecten) van de hogeschool en zoekt daar waar mogelijk kansen om samen zaken op te pakken. Hierbij past een cultuur waarin de hogeschool vanzelfsprekend en in ruime mate faciliteert dat al haar docenten het beste uit zichzelf kunnen halen. Om het opleidingsniveau van haar docenten te verhogen, kan aan docenten de gelegenheid worden gegeven om Masteropleidingen of een promotietraject te volgen. Het spreekt

voor zich dat er hierbij steeds een vertaalslag naar het onderwijs dient plaats te vinden. Deze docent denkt "out-of-the-box" en vindt het een uitdaging om met andere disciplines samen te werken en hiervan te leren.

Over de muur
Medewerkers van Hogeschool Zuyd in 2013 kijken verder dan binnen hun eigen onderdeel (faculteit, opleiding, kenniskring, dienst). Zij zoeken waar mogelijk samenwerking met collega's van andere onderdelen; zij ervaren dit niet alleen als uitdagend, maar ook als verrijkend voor zichzelf en voor hun hogeschoolonderdeel (vernieuwende, verrassende ideeën). Het management van Hogeschool Zuyd stimuleert deze samenwerking onder andere in multidisciplinaire projecten.
Een voorbeeld van synergie binnen het onderwijs betreft de participatie in minoren. Studenten volgen minoren van andere faculteiten en faculteiten ontwikkelen gezamenlijk nieuwe minoren.

In 2006 is een onderzoek uitgevoerd naar de professionele ontwikkeling van onderwijsgevenden in het HBO[1]. In dit onderzoek is een typologie van onderwijsculturen beschreven die als achtergrond kan dienen voor onze beschouwingen over de cultuur binnen Hogeschool Zuyd. De typologie maakt onderscheid tussen de Ambtelijke, Politieke en Professionele cultuur.

In de Ambtelijke cultuur ligt de nadruk op *hiërarchie*, waarbij de "hoger geplaatsten" op grond van hun positie de "lager geplaatsten" domineren. De sociale afstand bepaalt de sfeer en de neiging bestaat om het aantal niveaus uit te breiden, waarbij de afstand tussen laag- en hooggeplaatste niveaus vergroot wordt. De ambtelijke cultuur kenmerkt zich ook door de *nadruk op formalisatie*. Vergaderingen en "beleid" worden nauwkeurig schriftelijk vastgelegd en men denkt dat het gewenste gedrag gerealiseerd kan worden door dat gedrag te beschrijven en te formaliseren. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden nauwkeurig afgebakend. Een laatste kenmerk van de ambtelijke cultuur is de *traagheid* waarmee de beslissingen genomen worden: deze worden pas genomen na lange vergadersessies waarbij de moeilijke besluiten worden vooruitgeschoven. Echter, via de commandobureaucratie kunnen beslissingen geforceerd worden.

In de Politieke cultuur is *iedereen gelijk* en ieders stem weegt even zwaar. In docentvergaderingen wordt geen rekening gehouden met materiedeskundigheid van docenten, iedereen heeft overal verstand van en ook is er geen onderscheid t.a.v. jarenlange opgedane ervaring door docenten. Leden van werkgroepen worden uit bepaalde geledingen gekozen, waarbij er niet op wordt gelet of een lid materiedeskundig is. Het is in de politieke cultuur niet goed mogelijk om kritiek op elkaar te geven. In een politieke cultuur worden steeds dezelfde personen door de leidinggevenden om advies gevraagd, met als gevolg dat deze personen steeds beter op de hoogte raken van het reilen en zeilen van de onderwijseenheid. Er is sprake van *positionele macht*. Invloed wordt ook verkregen door bij collega-docenten te *lobbyen* om op deze manier steun voor standpunten te verwerven. De kwaliteit van de argumenten komt pas op de tweede plaats. Tenslotte, in een politieke cultuur kunnen docenten die "niets willen" andere docenten tegenwerken als die streven naar onderwijsveranderingen. Feitelijk heeft iedere docent een *vetorecht*.

[1] De Reijke, P. (2006), *PROV: PRofessionele Ontwikkeling van Onderwijsgevenden (in het HBO). Een meet-, diagnose- en adviesinstrument voor meer professionaliteit in het hoger beroepsonderwijs,* HAN University Press, Arnhem, Nederland.

In de Professionele cultuur overleggen alleen materiedeskundigen over onderwerpen waarvan ze verstand hebben, anderen blijven buiten het overleg en worden slechts geïnformeerd. Niet alle docenten zijn gelijk en er bestaan *verschillen tussen docenten*. Ervaren docenten treden op als mentor voor de minder ervaren collega's. Bovendien proberen professionele docenten zich *voortdurend te verbeteren*. Plannen worden afgestemd met collega's en worden ook daadwerkelijk uitgevoerd. In de professionele cultuur bestaat *experimenteervrijheid*. Goed onderbouwde ideeën krijgen de kans om uitgeprobeerd te worden en uit deze experimenten kan nieuw onderwijs voortkomen.

Het zal duidelijk zijn dat voor Hogeschool Zuyd het model van de Professionele cultuur veruit te prefereren is.

De uitnodiging van het College van Bestuur om docenten mee te laten denken over docentprofessionalisering past helemaal in deze bottom-up benadering.
Het uitgangspunt dat docenten het college kunnen en moeten adviseren over zaken als het wel of niet invoeren van een docentenstatuut, richtlijnen ontwikkelen voor deskundigheidsbevordering om te komen tot excellent docentschap alsook het advies over carrièrepaden, hoort ontwikkeld te worden door de beroepsgroep docenten.
Het bereiken van een trotse beroepsgroep valt of staat met het geven van ruimte aan deze beroepsgroep. Dat Hogeschool Zuyd hiermee een start heeft gemaakt is duidelijk: ook in het beleidsatelier wordt docenten de gelegenheid gegeven mee te denken over nieuw beleid.
Het bereiken van een nieuwe professionele cultuur begint ook bij de docenten!

2.3 Docent en management

Excellentie goed gemanaged
Uiteraard is excellentie een kwestie van zeer goede medewerkers en zeer goed werkende teams. Zonder het proces goed te managen is het moeilijk om excellentie te bereiken. Het management zorgt voor de randvoorwaarden voor excellentie: ruimte (tijd, geld) voor deskundigheidsbevordering en ideeën van medewerkers, visie op het ontwikkelingsbeleid van het betreffende hogeschoolonderdeel en van Hogeschool Zuyd als geheel en het uitdragen en vertalen van deze visie naar activiteiten.

Wie de literatuur er op naslaat komt er al snel achter dat de samenwerking tussen docent en management niet altijd vlekkeloos verloopt. Een greep uit de literatuur levert de volgende kwalificaties op[2]. Managers merken op dat docenten geen professionele samenwerkingscultuur kennen en dat docenten het weliswaar goed kunnen vinden met gelijkgestemden, maar moeilijker om kunnen gaan met mensen die er heel andere opvattingen op nahouden. Bovendien wordt docenten verweten weinig veranderingsgezind zijn en dat zij soms het romantische beeld nastreven van de docent uit het verleden die zijn autonome rol heeft kunnen vasthouden, in plaats van de vernieuwer te zijn in de tegenwoordige tijd. Omgekeerd wordt van managers gezegd dat zij docenten zien als vervangbare pionnen, productiefactoren, die enerzijds moeten worden gecontroleerd en beheerst, anderzijds gestimuleerd moeten worden. Volgens sommigen vinden managers procedures belangrijker dan de inhoud. Managermoeheid is een begrip dat in de literatuur opduikt en dat de slechte verstandhouding van managers

[2] Loes Helwegen, *Collectieve betekenisverlening als X-factor in veranderend onderwijs, verslag van een rondetafelgesprek*, Nederlands Tijdschrift voor Coaching 04/06; Ton van Haperen, *Managermoeheid*, Aob, Het Onderwijsblad, 2001; Arnold Heertje, *Heertje wil debat over HO aan gaan*, www.meningoverfontysroc.nl/archief/landelijkarchief/index.htm; Herman de Dijn, *De invloed van het management op het hoger onderwijs*, Tijdschrift voor onderwijsrecht en onderwijsbeleid, nov-dec 2002; Doekle Terpstra, *De nieuwe schoolstrijd*, debat over veranderende rol van leraar, manager en minister, 30 okt. 2007, De Rode Hoed.

t.o.v. docenten samenvat. Ook bij Hogeschool Zuyd verdient de relatie tussen manager en docent serieuze aandacht.

De relatie tussen docent en management is er een van wisselwerking, van actie en reactie, waarin de één de ander beïnvloedt. Zo kan negatief gedrag van docenten negatief gedrag van het management oproepen, en dit kan op zijn beurt weer negatieve reacties van docenten met zich meebrengen. Een negatieve spiraal is het gevolg en het is onnodig te zeggen dat dit een ongewenste situatie is. De Reijke[1] noemt een dergelijke managementreactie, die leidt tot een negatieve spiraal, *negatief-paradoxaal* en bespreekt een aantal mechanismen waardoor de negatieve spiraal ingezet kan worden. We beschrijven hier twee mechanismen, voor de anderen verwijzen we naar het rapport van De Reijke. Het eerste mechanisme betreft een docent die zich vakeenzijdig opstelt en niets wil weten van organisatorische kwesties. De reactie van de manager kan zijn dat deze docent niet bij de organisatie betrokken moet worden maar vooral gecontroleerd en beheerst moet worden. Dit kan bereikt worden door organisatorische taken uit het takenpakket van de docent te halen, waardoor slechts onderwijsuitvoerende taken overblijven. De docent is verworden tot een “lesboer” en wordt in zijn vak eenzijdigheid nog versterkt, met een negatieve spiraal als resultaat. Een ander mechanisme is de managerreactie op een solistische en zelfgenoegzame docent. De reactie van de manager kan bestaan uit het controleren en beheersen, in dit geval door de docent te binden aan allerlei formaliteiten, zonder de inhoud van het werk van de docent ter discussie te stellen. Het spreekt voor zich dat dergelijke negatieve mechanismen doorbroken moeten worden en in een professionele cultuur heeft dit de grootste kans van slagen. De negatieve spiraal kan dan omgebogen worden in een positieve spiraal, waarin docenten en management elkaar op een constructieve manier versterken.

Docenten maken afspraken met hun direct leidinggevende over hun onderliggende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Grensgebieden worden hierbij zoveel mogelijk voorkomen. Het management laat het curriculum en de inhoud van de opleidingen en de aansluiting met het werkveld over aan een docententeam, maar bewaakt wel.

2.4 Docent en docent

Bij een professionele houding hoort respect, collegialiteit en samenwerking binnen de taakstellingen. Hierbij moeten collega’s elkaar kunnen aanspreken op de individuele verantwoordelijkheden. In H2.2 is al uitleg gegeven over verschillende culturen; Hogeschool Zuyd kan zich alleen als professionele(re) instelling manifesteren als de medewerkers zich professioneel gedragen. Het nakomen van gemaakte afspraken en het elkaar aanspreken hierop is hierbij een voorwaarde.
Het besef dient er te zijn dat we samen één organisatie vormen, waarbinnen iedere medewerker even belangrijk is (zie ook H3 en H4).

2.5 Docent en student

Docenten zien het als uitdaging om hun kennis en kunde over te dragen op studenten. Docenten geven adviezen bij de instroom van studenten: deze adviezen betreffen studie-inhoud en het beroepsprofiel dat met de betreffende opleiding wordt bereikt. Studenten die beter passen in een ander opleidingsprofiel worden doorverwezen naar andere opleidingen (liefst binnen de opleidingen van Hogeschool Zuyd, maar indien nodig ook hierbuiten). Docenten volgen en coachen studenten tijdens hun studie.

Binnen de hogeschool komt de cultuur van docenten in aanraking met die van de studenten, d.w.z. de cultuur van jongvolwassenen (in het vervolg aangeduid met

'jongerencultuur'). Beide culturen zijn duidelijk verschillend, alleen al vanwege het leeftijdsverschil tussen studenten en docenten. De meeste Havisten bijvoorbeeld zijn bij het binnenkomen van de hogeschool late tieners - sommigen gedragen zich zelfs nog als pubers - terwijl studenten met een MBO-vooropleiding vroege twintigers zijn als ze de hogeschool binnenkomen. Daarentegen is meer dan de helft van de docenten van de Nederlandse Hogescholen 45 jaar of ouder[3] en de cijfers van Hogeschool Zuyd zullen hier waarschijnlijk niet significant van afwijken. Feitelijk is het cultuurverschil tussen studenten en docenten gelijk aan het cultuurverschil tussen kinderen en hun opvoeders.

Docenten kennen de cultuur van studenten maar al te goed! De tegenwoordige manier van communiceren springt direct in het oog: studenten houden elkaar via msn voortdurend op de hoogte van elk feitje en elke mening, sturen met hun mobieltjes sms-jes, plaatsen hun 'profiel' op Hyves, fotograferen met mobieltjes de lesstof van het bord als overschrijven te veel moeite kost, e-mailen hun vrienden en vriendinnen en plaatsen stukjes van hun vakantie op YouTube. Echter, hoeveel 45+ docenten hebben hun 'profiel' op Hyves en hoeveel msn-berichtjes hebben ze het laatste jaar verstuurd? Docenten moeten voortdurend bijblijven: met elke nieuwe generatie studenten wordt de kloof tussen jongerencultuur (en de communicatie snufjes) en de traditionele docentcultuur groter. Dit vraagt een voordurende inspanning van docenten die erop gericht is de jongerencultuur te begrijpen en voor een deel te omarmen.

Naast de communicatiemiddelen nemen ook de ICT-mogelijkheden een grote vlucht. Studenten willen steeds meer op afstand leren, op momenten en plaatsen dat het hun uitkomt en de 'digitale hogeschool' die dit mogelijk maakt, komt dan ook steeds dichter bij. Dit heeft direct consequenties voor de manier waarop docenten hun werktijd moeten gaan indelen en ook op de bereikbaarheid van docenten. Maar ook nu al hebben docenten en studenten in toenemende mate met ICT te maken, denk bijvoorbeeld aan Blackboard, Smartboard, het digitale portfolio en *blended learning*. Voor docenten betekent dit, dat zij bekend moeten raken met de didactiek van ICT toepassingen, en omdat er vele valkuilen bestaan, is hiervoor een actief beleid nodig[4].

Studenten van tegenwoordig weten dat ze in een maatschappij leven waarin kennis snel veroudert en waarin ze hun leven lang moeten studeren om bij te blijven. Daarom zijn ze er van doordrongen dat ook hun diploma een beperkte houdbaarheid heeft en hierdoor verliest de 'postponed-gratification' (eerst studeren, dan werken en tenslotte genieten) aan kracht: Waarom je hele jeugd op de schoolbanken verpesten wanneer de daar opgedane kennis toch maar heel erg tijdelijk geldig blijft en je dus toch zal moeten blijven doorstuderen, je leven lang![5] Als studenten hun leven lang moeten blijven leren om de nieuwste ontwikkelingen bij te houden, dan wordt van docenten verwacht dat zij hetzelfde doen. Immers, hogeschooldocenten zullen ook betrokken blijven bij het leerproces van voormalige studenten. De grondhouding van een professionele docent betreft vooral zijn nieuwsgierigheid, die de drijvende kracht vormt van zijn voortdurende leerproces.

De cultuur van studenten is er ook een van consumeren, waarin het geluk wordt bepaald door de mate waarin studenten zich kunnen laven aan allerlei goederen: kleding, DVD's, mobieltjes, computerspellen, auto's etc. En deze consumptieve behoeften kunnen alleen

[3] Vogels, R., Bronneman-Helmers, R., *Wie werken er in het onderwijs?*, *Op zoek naar het 'eigene' van de onderwijsprofessional*, Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP), Den Haag, September 2006, blz. 22.
[4] Simons,P.R.J., *Professionalisering van academische docenten met betrekking tot het gebruik van ICT in het onderwijs*, Expertisecentrum ICT in het onderwijs, Universiteit Utrecht, datum onbekend.
[5] Raes, K., *Jongeren, grenzen en wensen*, een artikel t.b.v. de publicatie *Unvarnished, een reflectie op het leven van delinquente jongeren* (mei 2004).

bevredigd worden indien studenten aan het einde van dag of in het weekend een bijbaantje nemen. 's Avonds studeren komt er dan niet meer van! Studenten zijn daarom minder dan vroeger georiënteerd op studie, school en op het werk waar docenten zich maximaal voor inzetten. De 'zesjes-cultuur' is slechts één van de uitingen van deze houding van studenten t.o.v. studie. Voor docenten kan dit naast voldoening soms frustraties opleveren. Van de andere kant kan het contact met jongeren, docenten veel voldoening geven. Het is het vakmanschap van de docent om de jongerencultuur te accepteren zoals die is en, ondanks de genoemde houding van studenten, optimaal gemotiveerd te blijven.

Naast de jongeren (met o.a. internationale en allochtone studenten) die overdag aan de hogeschool studeren komt de docent via bijvoorbeeld duale opleidingen of contractactiviteiten ook in aanraking met volwassen studenten. Deze groepen studenten kunnen een heel andere cultuur in de hogeschool brengen. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de Duitse studenten die bij Hogeschool Zuyd studeren, hoewel de cultuurverschillen hier niet heel groot zijn, of aan de moslimstudenten met een cultuur die verder van de westerse af staat. Dit rapport is niet de plaats om uit te weiden over de impact van buitenlandse culturen en studenten op het functioneren van docenten. Hier merken we slechts op dat de docent van de toekomst zich meer dan nu het geval is ook in buitenlandse talen moet kunnen uitdrukken, vooral in het Engels.

2.6 Docent en werkveld

In het kader van de begeleiding van studenten (stages) en het op peil houden van hun eigen vakinhoudelijke en didactische kennis is het belangrijk dat docenten goede contacten met het beroepenveld onderhouden. Dat kan op verschillende manieren. Naast stagebezoeken, lidmaatschap van werkveldcommissies en het deelnemen aan studiedagen/symposia, moeten docentenstages mogelijk zijn. Elke docent van Hogeschool Zuyd die niet in de (relevante) praktijk werkzaam is zou minimaal elke 5 jaar in de gelegenheid gesteld moeten worden om een substantieel deel van zijn aanstelling (bijvoorbeeld 2 maanden) in het beroepenveld werkzaam te zijn. Daarnaast kunnen docenten participeren in onderzoeksprojecten en opdrachten van relevante bedrijven en instellingen.

2.7 Docent en onderzoek

De laatste jaren profileert Hogeschool Zuyd zich steeds nadrukkelijker als kennisinstituut en als kennispoort, waar de omgeving (het bedrijfsleven) kennis kan halen. Waar de hogeschool voorheen bijna volledig als onderwijsinstituut fungeerde is, met de inrichting van 16 lectoraten en 6 expertisecentra steeds meer toegepast onderzoek binnen de poorten van Hogeschool Zuyd gekomen. Vanzelfsprekend stelt deze ontwikkeling nieuwe eisen aan de kennisinfrastructuur in het algemeen en aan de docenten van de hogeschool in het bijzonder.
Lectoraten hebben als doelstellingen o.a. nieuwe kennis via onderzoek te genereren en kenniscirculatie–innovatie te bevorderen[6]. Hieronder bespreken we wat deze doelstellingen betekenen voor de cultuur binnen de hogeschool.
Het uitvoeren van (toegepast) onderzoek en het genereren van kennis was op een HBO-instelling niet vanzelfsprekend. Niet alle docenten in het HBO zijn academisch geschoold en evenmin geoefend in het uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek. HBO-docenten dragen vooral kennis over, maar voegen over het algemeen geen kennis toe aan al

[6] Karssen, C.M., (voorzitter), (2003), *Een steen in de vijver: de introductie van Lectoraten in het HBO*, rapport van de Commissie Tussentijds Evaluatie Lectoren en Kenniskringen, SKO (Stichting Kennis en Ontwikkeling HBO).

bestaande kennis, bijvoorbeeld door het schrijven van publicaties. Het is voor HBO-docenten ook niet eenvoudig actief aan onderzoek deel te nemen omdat ze sterk gebonden zijn aan, en verbonden zijn met, allerlei onderwijstaken waardoor de tijd voor het uitvoeren van onderzoek beperkt is[7].

De tweede doelstelling van de lectoraten betreft de kenniscirculatie en -innovatie. Het is belangrijk dat de kennis die in lectoraten verzameld wordt over de onderwijsorganisatie wordt verspreid. Dit vereist in de eerste plaats een cultuur waarin het vanzelfsprekend is dat kennis met anderen gedeeld wordt. Met “anderen” worden niet alleen docenten van de eigen opleidingen bedoeld, ook docenten van andere opleidingen moeten in de kennis kunnen delen. Bovendien is het nodig dat lectoraten voldoende vertakkingen in de organisatie hebben, want alleen dan kan de kennis doorstromen. Voor docenten buiten de kenniskring - de ontvangers van de kennis - is het van belang dat zij een onderzoekende houding aannemen en bereid zijn de kennis aan de studenten over te dragen.
Deze omslag van een onderwijscultuur naar een cultuur gekenmerkt door een combinatie van onderwijs en onderzoek en kenniscirculatie-innovatie vraagt van de professionele docent een onderzoekende en kritische houding en de nodige wendbaarheid.

[7]Deze gedachten zijn ook verwoord in een notitie van Beter Onderwijs Nederland (BON), *Waarom is professionalisering in het HBO zo belangrijk?* (jaar van uitgifte onbekend)

3 DOCENT EN PROFESSIE

Het thema Docent en professie en het thema Wat is een goede docent (H4) hebben een nauwe relatie met elkaar, vandaar dat het belangrijk is duidelijk een scheidslijn te definiëren tussen de twee thema's. In H4 wordt m.n. ingezoomd op de didactische competenties van de docent en wordt de nadruk gelegd op de professionaliteit van docenten. Dit hoofdstuk over Docent en professie gaat over het professioneel functioneren van docenten als totale beroepsgroep.

Zoals Karel van Rosmalen (Collegevoorzitter Hogeschool Zuyd) het formuleerde: "docenten moeten een trotse beroepsgroep worden (zoals chirurgen, advocaten, notarissen, apothekers)". Docenten oefenen een beroep uit met een maatschappelijke functie waarbij een hoog niveau van vaardigheden en kennis wordt vereist. HBO-docenten hebben een academische of een vergelijkbare opleiding en het aantal vakgebieden waaruit docenten afkomstig zijn, is groot. Dit is mogelijk ook de oorzaak van het ontbreken van een sterk georganiseerde docentengeleding.

Wat verwachten we van professionele docenten?
In het Beleidsatelier 2013 wordt in een scenario over de toekomstige docenten (scenario III) een overzicht gegeven van 3 soorten loopbanen. Deze loopbanen geven aan in hoeverre docenten zich in een bepaalde "richting" kunnen professionaliseren. Zo wordt aangegeven dat een docent zich naast onderwijstaken ook zou moeten richten op i) contractactiviteiten; ii) onderzoeksactiviteiten of iii) managementactiviteiten.

3.1 De professionele docent

Het is belangrijk voor de toekomstige medewerkers van Hogeschool Zuyd dat hun "beroepsgroep" meer erkenning krijgt. Deze erkenning is tweeledig namelijk erkenning op vakinhoudelijk gebied en erkenning op didactisch gebied. Men zou kunnen zeggen dat juist docenten tot de beroepsgroep behoren waarbij verschillende competenties vereist zijn. Als we, zoals Karel van Rosmalen aangeeft, een "trotse beroepsgroep" willen worden, moeten we een inschatting maken van de competenties die vereist zijn om het beroep goed (lees professioneel) te kunnen uitvoeren. Naast algemene sociale en communicatieve competenties, is een aantal competenties specifiek van belang voor docenten. Dit zijn naar onze mening i) pedagogische-didactische competenties; ii) vakinhoudelijke competenties en iii) onderzoekscompetenties. De eerste twee competenties zijn voor iedere docent duidelijk en helder, de laatste competentie daarentegen behoeft enige uitleg. De onderzoekscompetenties worden steeds belangrijker in het onderwijs gezien de continue maatschappelijke, technologische en wetenschappelijke ontwikkelingen die plaatsvinden om ons heen. Daardoor is het belangrijk dat docenten beschikken over onderzoekscompetenties die dan gedefinieerd worden als de competenties die nodig zijn om praktisch toegepast onderzoek te doen of te laten verrichten door studenten en om ontwikkelingen in algemene zin te kunnen vertalen naar het onderwijs. Onderzoekscompetenties bevatten dus niet noodzakelijkerwijs competenties om zelf wetenschappelijk onderzoek te doen (uit te voeren). Onderzoekscompetenties bestaan dus uit de competenties om nieuwe inzichten (op zowel didactisch-pedagogisch vlak als op vakinhoudelijk gebied) te vertalen naar het onderwijs! Dit betekent dat de docent in staat moet zijn om de vertaalslag te maken van ontwikkelingen op zijn vakgebied naar het curriculum. Op deze manier blijft het HBO-onderwijs 'up-to-date'. Het streven naar een professionele docent op basis van i) pedagogische-didactische; ii) vakinhoudelijke en iii) onderzoekscompetenties zou

geformuleerd kunnen worden als "nieuw professionalisme"[8]. Dit nieuw professionalisme wordt gezien als een nieuwe grondhouding van de HBO-docenten dat gekenmerkt wordt door i) nieuwsgierigheid naar kennis over de professie; ii) gericht op voortdurende vernieuwing van de praktijk; iii) participatie in praktijkgericht onderzoek, waarbij de vertaling naar het onderwijs cruciaal is. Deze nieuwe grondhouding is noodzakelijk om een basis te leggen voor het levenslange leerproces dat van werkenden, dus ook van de professionele docent, gevraagd wordt.

3.2 Definitie professionaliteit

Van Veen[9] geeft aan dat het ontwikkelen van nieuwe technologieën voor docenten zo goed als onmogelijk is. En dat terwijl deze ontwikkeling van nieuwe technologieën (innovaties) wellicht cruciaal is voor de verbetering van de status van de beroepsgroep van docenten.
Het lesgeven vereist onder andere een goed en veilig klimaat in klas en school, is sterk contextgebonden, niet routinematig en het stimuleren van cognitieve, sociale en morele ontwikkeling van studenten wordt verwacht. Vandaar dat lesgeven behoort tot de meest moeilijke, veeleisende en potentieel hoog opgeleide professies!
Om deze professionals de kans te bieden zich te kunnen ontplooien als onderwijskundige en vakbekwame professionals met maatschappelijke status, moeten de mogelijkheden geschapen worden voor ontwikkeling. Deze mogelijkheden dienen zich met name te richten op pedagogisch-didactische ontwikkelingen en ontwikkelingen in het expertisegebied van docenten.
Als we als beroepsgroep hoger willen scoren op het gebied van professionaliteit (en de daarmee samenhangende maatschappelijke status) en deze scores willen vastleggen in een docentenstatuut, dan kunnen wellicht de volgende criteria[10] gehanteerd worden:

- Kennisintensief
- Weinig routinematig
- Klantspecifiek
- Moeilijke methoden
- Autonoom
- Maatwerk
- Improviserend
- Visionair

3.3 Enkele kanttekeningen

Gezien de 3 soorten loopbanen, gedefinieerd in het Beleidsatelier 2013 (onderwijs & contractactiviteiten; onderwijs & managementactiviteiten; onderwijs & onderzoeksactiviteiten) en de competenties die cruciaal zijn voor "nieuw professionalisme" (pedagogisch-didactisch; vakinhoudelijk; onderzoek) lijkt een "academic drift"[11] op de loer te liggen. Academic drift is het ontstaan van een verschil in functiewaardering waarbij theorie en onderzoek prevaleert boven praktijkgericht onderwijs. Dit impliceert dat de HBO-docent van de toekomst pas als professioneel wordt

[8] Leijnse, F., J. Hulst & L. Vroomans, (2006/2007). *Passie en Precisie. Over de veranderende functie van de hogescholen*. In: THEMA, Tijdschrift voor Hoger Onderwijs en Management, jaargang 2006, nummer 5.
[9] Veen, K. van, (2005). *Lesgeven, een vak apart!*. Uit: Brink, G. van der, T. Janssen & D. Pessers, Broepszeer. Waarom Nederland niet goed werkt. Amsterdam.
[10] Maas, J., (1999). *Professionaliteit. Management van professie en professionele organisaties*. Deventer.
[11] Biemans, P., B. Fruytier, M. Meerman & T. Korver, (2008). *De professionalisering van HBO docenten: een vraagstuk van Personeel- en Organisatiebeleid. Een basisnotitie t.b.v. Colleges van Bestuur in het HBO*.

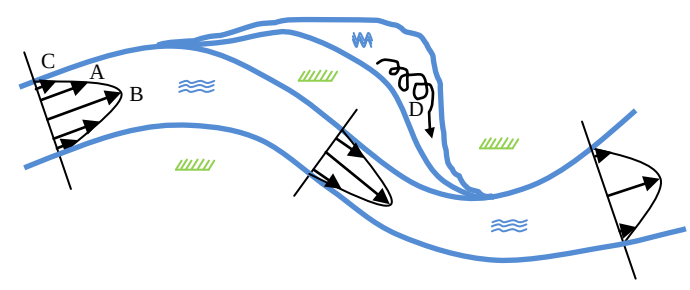
gezien als deze onderwijs en onderzoek in combinatie met elkaar uitvoert. De vraag is of dit voor elke docent moet gelden.
Wij zijn van mening dat het ook mogelijk moet zijn dat een docent zich uitsluitend met *onderwijs* bezig houdt. Een docent die zijn vak goed bijhoudt, didactisch goed is, op de hoogte is van actuele ontwikkelingen in het onderwijs, expert is in zijn vakgebied, en die er voor kiest om vooral *onderwijstaken* (bijvoorbeeld onderwijsuitvoering en curriculumvernieuwing) uit te voeren en dat goed doet, moet gelijk gewaardeerd worden als een docent die ook nog taken erbij doet op het gebied van onderzoek of contracting of management. Een dergelijke docent zou in principe ook senior docent moeten kunnen worden.
Het is duidelijk dat op dit moment de gemiddelde HBO-docent niet is uitgerust met onderzoekscompetenties. De vraag is ook wat precies onder onderzoekscompetenties wordt verstaan. Als we een vertaling leggen naar universiteiten zien we dat in de wetenschappelijke wereld onderzoek een hogere status heeft dan onderwijs. Het publiceren van een minimum aantal wetenschappelijke publicaties per jaar is voor een universitair docent een vereiste voor het behoud van zijn baan. Daarnaast geldt ook dat de tijdschriften waarin de universitaire docenten publiceren, gerankt zijn. Het publiceren in lager gerankte tijdschriften geeft aan dat de universitaire docent minder “innovatief” wetenschappelijk onderzoek doet vergeleken met publiceren in hoger gerankte tijdschriften. Het moge duidelijk zijn dat voor universitaire docenten het geven van onderwijs niet zo belangrijk is; ze moeten namelijk innovatief wetenschappelijk onderzoek doen voor het behoud van hun baan.
De vraag is of een dergelijke ontwikkeling in het HBO-onderwijs gewenst is. Het lijkt ons derhalve wenselijk een andere invulling te geven aan onderzoekscompetenties in het HBO-onderwijs. De invulling die we voor ogen hebben betreft een onderzoekende houding en de competenties om onderzoeksgerelateerde uitkomsten te vertalen naar het onderwijs.

Een andere kanttekening plaatsen we bij het ontoereikend zijn van het opleidingsniveau van onderwijsgevenden in het HBO[12]. We zijn van mening dat het hebben van met name HBO-docenten met een masteropleiding (70%-90%) een gewenste verbetering is voor het HBO-onderwijs. Echter, 20% gepromoveerde HBO-docenten in een praktijkgeoriënteerde onderwijsomgeving lijkt ons niet noodzakelijk. Promovendi beschikken namelijk niet altijd over de pedagogisch-didactische competenties om hun kennis over te brengen op 17-jarige studenten. Het lijkt wel alsof *het kunnen overbrengen van informatie* van ondergeschikt belang wordt gezien door deze ontwikkelingen. Het bieden van carrièrekansen mag niet ten koste gaan van onze core-business: HBO-onderwijs! We raden derhalve aan om onze core-business niet uit het oog te verliezen door in het professioneel statuut expliciet kwaliteitseisen op te nemen die betrekking hebben op pedagogisch-didactische competenties.

[12] Volgens P. Brouwers (2008) in het document: *Excellente medewerkers aan een excellente hogeschool*. Hogeschool Zuyd

4 WAT IS EEN 'GOEDE / EXCELLENTE' DOCENT?

Vier types van medewerkers
De minimum eis die de hogeschool aan haar medewerkers kan/moet stellen is dat ze met deze ontwikkelingen meegaan: met de gemiddelde stroom mee! Een medewerker die daar aan voldoet kan getypeerd worden als medewerker type A. Deze medewerker ontwikkelt zichzelf voldoende om te kunnen werken binnen Hogeschool Zuyd.
Ook zijn er medewerkers (nodig) die iets extra's leveren. Deze medewerkers (type B) ontwikkelen zich op diverse aspecten van hun taken meer dan anderen en "steken er boven uit". Zij gaan sneller dan de gemiddelde stroom en werken er aan mee Hogeschool Zuyd op bepaalde gebieden "excellent" te maken ("uit stekend boven het gemiddelde").
Daarnaast zullen er medewerkers zijn die de stroom niet (meer) kunnen volgen en achterlopen in hun ontwikkeling en resultaten. Deze medewerkers (type C) moeten geholpen worden om dit te doorbreken: zij krijgen negatieve beoordelingen, maar krijgen de kans om verbetertrajecten te volgen. Medewerkers die deze verbeterkansen niet kunnen/willen benutten zijn "niet goed genoeg" voor Hogeschool Zuyd…



Er is tenslotte nog een vierde soort van medewerkers (type D). Deze medewerkers presteren om diverse legitieme redenen tijdelijk minder dan bij hun "normale" functie te verwachten is. Deze medewerkers bevinden zich (om in het voorbeeld van de rivier te blijven) in een zijtak of een haven, waarin het water "geoorloofd" minder snel stroomt of stilstaat. Dit zijn de medewerkers die zelf of in hun onmiddellijke omgeving te maken hebben met ingrijpende ziektes of problemen. Ook medewerkers met gezinsuitbreiding zullen vaak extra tijd willen hebben om aan hun gezin te besteden. Behalve de wettelijke regeling "ouderschapsverlof", kunnen zij ook in hun ontwikkeling ervoor kiezen om minder snel te gaan. Er zouden dan afspraken met deze medewerkers moeten worden gemaakt om tijdelijk niet te hoeven voldoen aan de "gemiddelde ontwikkeling" en eventueel ook om (ook tijdelijk) op een lager niveau te functioneren (en ook minder beloond te worden). Een "terugkeergarantie" op functie- (betalings-)niveau maakt onderdeel uit van de tijdelijke afspraken.
Medewerkers (vooral van het type B) kunnen tijdelijk of permanent in een andere functie (hoger niveau) functioneren en dientengevolge eveneens tijdelijk of permanent een bijbehorende beloning of een toeslag ontvangen.

Zoals in de inleiding al werd aangegeven behoort Hogeschool Zuyd sinds een aantal jaren tot de top van Nederland. Zij wil deze positie in Nederland consolideren en er naar streven om op korte termijn ook binnen de internationale context eenzelfde positie te verwerven. Het ambitieniveau is dus hoog en Hogeschool Zuyd wil daarom nu en in de toekomst goede, liefst excellente docenten.

In het *rapport Leerkracht, advies van de commissie Rinnooy Kan*[13] wordt een aantal bekwaamheidseisen geformuleerd als uitgangspunt voor een sterk docentschap.

[13] Rinnooy Kan: Adviesnota van de Commissie "Leerkracht"

Als werkgroep onderschrijven we deze eisen, maar we hebben ze vertaald naar de situatie van Hogeschool Zuyd en aangevuld met eigen inzichten.
Onderstaande eisen kunnen als basiscompetenties voor docenten van Hogeschool Zuyd gelden, en opgenomen worden in het in te stellen professionele docentenstatuut:
In willekeurige volgorde:

1. Een goede docent is inter-persoonlijk competent. Hij kan op een professionele manier met studenten omgaan en weet hen te stimuleren, te inspireren en te motiveren. Hij is in staat zijn docentschap in te zetten voor die doelgroepen die gebruik maken (en gaan maken) van het aanbod van Hogeschool Zuyd (oudere studenten, allochtone studenten,werkenden, enz.). Daarbij is hij in staat in die mindset te opereren die aansluit bij de (culturele) kenmerken van deze doelgroepen.
2. Een goede docent is pedagogisch en didactisch competent. Hij kan de studenten in een veilige werkomgeving houvast en structuur bieden om zich sociaal-emotioneel te ontwikkelen. Hij is vaardig in het hanteren van diverse didactische werkvormen en kan in diverse rollen functioneren zoals het verzorgen van lessen, het geven van colleges, het invullen van de rol van tutor, coach, trainer.
3. Een goede docent is vakinhoudelijk competent. Hij kan de studenten helpen zich de vakinhoudelijke bagage eigen te maken die zij nodig hebben in de hedendaagse samenleving. Hij is op de hoogte van actuele beroepsontwikkelingen en houdt zijn vakgebied bij.
4. Een goede docent is op de hoogte van actuele ICT ontwikkelingen zoals E-learning, blended learning, digitale communicatie met studenten, nieuwe media en kan hiermee in het onderwijs werken.
5. Een goede docent is organisatorisch competent. Hij kan zorgen voor een overzichtelijke en taakgerichte sfeer in zijn onderwijsgroep(en) en hij is in staat zijn onderwijs organisatorisch goed te regelen en af te stemmen op het totale onderwijscurriculum. Hij is in staat zijn taken efficiënt en effectief te vervullen (timemanagement).
6. Een goede docent is competent in het samenwerken met collega's binnen opleiding, platform en hogeschoolbreed. Hij kan een professionele bijdrage leveren aan een goed pedagogisch en didactisch klimaat en aan een goede onderlinge samenwerking.
7. Een goede docent is competent in het samenwerken met de omgeving van Hogeschool Zuyd en met name van de eigen opleiding/faculteit. Hij kan op een adequate manier communiceren met de beroepspraktijk en met andere betrokkenen bij de vorming en opleiding van zijn studenten.
8. Een goede docent is competent in reflectie en ontwikkeling. Hij kan op een professionele manier over zijn bekwaamheid en beroepsopvattingen reflecteren. Hij is in staat aan collega's en studenten gevraagd en ongevraagd feedback te geven. Hij kan zijn professionaliteit ontwikkelen en actueel houden.
9. Een goede docent is ondernemend en innovatief. Hij slaagt erin nieuwe ontwikkelingen in beroepen- en onderwijsveld te vertalen naar curricula van de opleiding(en) waar hij werkzaam is.
10. Een goede docent is zelf verantwoordelijk voor zijn ontwikkeling op vakinhoudelijk en didactisch gebied en werkt met een POP waarin hij zijn groei in competenties en zijn loopbaanperspectief bijhoudt.

Vanuit deze basiscompetenties kunnen criteria worden opgesteld die bepalen wanneer er sprake is van een *excellente* docent. Ook moet vastgelegd worden wie bepaalt of bepalen wanneer een docent excellent is (bijvoorbeeld manager, collega's, studenten, onafhankelijke commissie) en wat de consequenties hiervan zijn voor de beloning/inschaling van de docent.

Bovenstaande basiscompetenties kunnen aangevuld worden met eisen waaraan docenten moeten voldoen die naast hun onderwijstaken ook nog onderzoekstaken, contracttaken en/of managementtaken hebben.

11. Een docent die naast onderwijstaken ook onderzoekstaken heeft, moet in staat zijn onderzoeksgegevens kritisch te evalueren (validiteit, betrouwbaarheid, resultaten, conclusies, etc.)
12. Een docent die naast onderwijstaken ook onderzoekstaken heeft moet in staat zijn resultaten van onderzoek te vertalen naar onderwijsactiviteiten en/of naar (onderdelen van) het curriculum.
13. Een docent die naast onderwijstaken ook projectactiviteiten/contractactiviteiten doet moet in staat zijn de kennis van Hogeschool Zuyd te gebruiken in deze activiteiten en andersom de nieuw opgedane kennis binnen de activiteiten (voor zover mogelijk) te gebruiken voor het onderwijs.
14. Enz., enz.

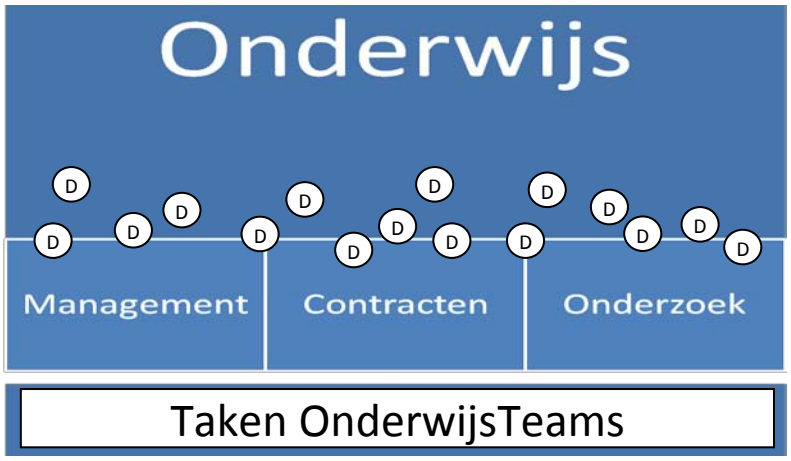
Verdere invulling van deze eisen/competenties kan geschieden in het kader van het docentenstatuut en/of het functiehuis.

Individuele en team excellentie
Faculteiten/opleidingen of andere hogeschoolonderdelen bepalen welke contract-, onderzoeks- en managementactiviteiten zij (gaan/moeten) uitvoeren om bij te dragen aan de ontwikkeling van het betreffende onderdeel en Hogeschool Zuyd als totaal. Naast de individuele medewerker (en de bijbehorende prestaties) hebben we dus te maken met een team (met teamprestaties). In een team is er ruimte voor verschillende functies op diverse niveaus en voor een taakverdeling passend bij de competenties en ambities van de individuele medewerker.
Binnen excellente teams worden dusdanige afspraken gemaakt betreffende taakverdeling en prestaties dat de resultaten van het team excellent genoemd kunnen worden: naast excellente medewerkers is het dus ook mogelijk om excellente teams te hebben.
De taakverdeling die noodzakelijk is voor de te bereiken doelen (en bijbehorende resultaten) hoeft ook niet permanent te zijn en kan een roulerend karakter hebben. Een afwisseling in de toebedeelde taken zorgt dat iedereen de kans krijgt om zijn/haar competenties verschillend in te zetten.
Beoordeling en beloning kan een onderdeel worden van teamafspraken, waarbij ruimte is voor zowel het team als de individuele medewerker.

EXCELLENTE OPLEIDINGSTEAMS

OnderwijsTeams vullen samen het totale pakket aan werkzaamheden voor de betreffende opleidingseenheid in.

Wat betreft de taken van een docent, bestaan die minimaal uit (directe) onderwijstaken, eventueel gecombineerd met een of meerdere andere taken.
Het individu heeft hierbij diverse mogelijkheden (afhankelijk van competenties en individuele wensen); het team vervult alle taken die binnen de opleiding zijn gedefinieerd (in kwaliteit en kwantiteit)
Roulatie moet mogelijk zijn.



5 HORIZONTALE CARRIÈREPADEN

Volgens het LBPO stimuleert de overheid al geruime tijd taak- en functiedifferentiatie. Moverende reden hiervoor is te vinden in het feit dat het op dit moment voor docenten alleen mogelijk is carrière te maken in hiërarchische zin: in de praktijk kan slechts door het uitvoeren van coördinerende of managementtaken een hogere positie in het functiebouwwerk worden verworven. Aan een hiërarchisch carrièreconcept kleven twee bezwaren. Ten eerste is het voor docenten die geen managementtaak ambiëren, niet mogelijk om carrière te maken. Ten tweede bestaat het gevaar dat docenten taken gaan verrichten die minder goed passen bij hun expertise of ambities omdat dit de enige carrièremogelijkheid is.
De onderwijsraad pleit voor het verbeteren van het carrièreperspectief van docenten door het scheppen van differentiatiemogelijkheden binnen het beroep docent.
Een motief voor functiedifferentiatie is de noodzaak om de onderwijssector aantrekkelijk te houden voor huidige en toekomstige werknemers. De verwachting is dat de aantrekkelijkheid van het beroep docent kan worden verhoogd door mogelijkheden te creëren voor docenten om zich verder te ontwikkelen en om deze ontwikkeling ook te belonen (LPBO; erkenning van excellentie: naar niveaudifferentiatievoor leraren. 2008)[14].

Ondanks stimulering door de landelijke overheid en mogelijkheden van scholen zelf, komt uit verschillende publicaties naar voren dat scholen maar beperkt gebruikmaken van differentiatiemogelijkheden. Docenten hebben hierdoor binnen hun docentschap nauwelijks een carrièreperspectief.

In dit hoofdstuk bespreken en bepleiten we dat er naast het verticale ook een horizontaal carrièrepad mogelijk moet zijn.

5.1 Soorten loopbanen

Naast horizontale en verticale carrièrepaden zijn er nieuwe vormen ontstaan waarbinnen mensen carrière nastreven. Vooral de transitoire en de cyclische loopbaan zijn aan een opmars bezig. Mensen die een transitoire loopbaan navolgen zijn de avonturiers. Hun loopbaan wordt gekenmerkt door inconsistentie. Dit zijn de mensen die door de buitenwereld vaak worden gezien als mensen zonder doel in hun loopbaan. Mensen die eerst skileraar zijn, dan gaan studeren en het bedrijfsleven ingaan, om uiteindelijk te beslissen dat ze leraar willen worden. Deze groep is groeiende in aantal.

Volgens Schreiner[15] (docent loopbaanmanagement aan de Erasmus Universiteit Rotterdam) groeit de cyclische loopbaan het sterkst onder jongeren. Mensen die deze loopbaan ambiëren, wisselen om de vijf à zeven jaar van baan. Hun doel is om persoonlijke ontwikkeling te vinden binnen aanverwante functies. Dit is de verkoper die wil leren wat hij verkoopt en dus de productontwikkeling ingaat. Of de makelaar die wel weet hoe hij een huis aan de man moet brengen, maar nu wel eens wil leren hoe hij een huis moet ontwerpen. Dat het Schreiner opvalt dat dit type carrière onder jongeren steeds vaker voorkomt, is niet verwonderlijk. Het idee is namelijk dat je jezelf verder ontwikkelt door nieuwe vaardigheden aan te leren.
Schreiner noemt vier factoren die hebben bijgedragen aan het feit dat mensen zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun loopbaan. De invloed van vorige generaties, periodieke afslanking, de vrouw die steeds meer gaat werken en de zelfstandigheid van

[14] Landelijk Platform Beroepen in het Onderwijs (LPBO), Utrecht, 2008: Erkenning van excellentie: naar niveaudifferentiatie voor leraren
[15] Schreiner, "De pers" (maart 2009)

de nieuwe generatie. “De ouders van deze generatie hebben in hun werkende leven teleurstellingen moeten verwerken. Het bedrijf bleek niet heilig te zijn, een contract voor het leven ook niet. Ze konden niet rekenen op één bedrijf dat voor hen zou zorgen”.
En hoe is dit dan met onze werkgever. Blijft hij voor ons zorgen? Zijn wij de specialisten waar Schreiner het over heeft of komt Hogeschool Zuyd al in aanraking met deze nieuwe generatie van transitoire of cyclische loopbaanplanners? Dat laatste is al het geval …

Voor de werkgever wordt het moeilijker om werknemers aan zich te binden. De werkgever wordt uitgedaagd om mee te gaan in deze ontwikkelingen en om mee te veranderen!

Binden en boeien in elke levensfase van de medewerker Hogeschool Zuyd
Naast de indeling van de medewerkers van de hogeschool (de vier types) is er nog iets anders waar Hogeschool Zuyd rekening mee houdt om haar medewerkers te blijven binden en boeien. Iedere medewerker bevindt zich in een andere levensfase en in een andere loopbaanfase, maar voor iedere medewerker zal dat anders zijn. Dat vraagt maatwerk in ondersteuning en facilitering van medewerkers.
Vooral de oudere medewerker met al zijn ervaring en kennis kan worden ingezet om de jongere collega’s te coachen en om al deze ervaringen en kennis over te dragen. Dit heeft de volgende voordelen: jonge onervaren collega’s worden goed begeleid, kennis en ervaring gaat niet verloren, oudere medewerkers die de razendsnelle ontwikkelingen niet kunnen/willen bijhouden staan toch voor een nieuwe uitdaging.

5.2 Loopbaanpaden en loopbaanontwikkeling van nu

Het Sectorbestuur Onderwijs (SBO)[16] onderzocht in 2008 hoe het gesteld is met de loopbaanpaden en de loopbaanontwikkeling van personeel in de sector onderwijs. In het najaar van 2008 hebben 5541 medewerkers een vragenlijst ingevuld. Enkele gegevens van dit onderzoek:

- 16,7% geeft aan dat er voldoende doorgroeimogelijkheden naar hogere functies zijn binnen de organisatie. Voor 58% geldt dat dit niet het geval is.
- Een op de tien respondenten geeft aan dat er voldoende mogelijkheden zijn voor financiële doorgroei. 76,6% van het onderwijzend personeel is het hier niet mee eens.
- 15,3% geeft aan dat de individuele prestatie voldoende meetelt bij de beloning. Een ruime meerderheid (62,4%) is het hier niet mee eens.
- 57,8% van het onderwijzend personeel vindt dat het salaris onvoldoende past bij het niveau van de functie.
- Bijna de helft van de respondenten is het eens met de stelling dat er verandering moet komen in de wijze waarop de organisatie omgaat met individuele loopbaanontwikkeling.
- Een meerderheid (55,3%) is het eens met de stelling dat het maken van afspraken over de persoonlijke ontwikkeling extra motiveert.
- De meest genoemde redenen om mogelijk op zoek te gaan naar een andere functie of baan zijn : de cultuur van de organisatie (48,7%), financiële overwegingen (47,8%), gebrek aan uitdaging (45,1%), onvoldoende loopbaanontwikkelingsmogelijkheden (39,6%) en ontevredenheid met werkomstandigheden (38,7%).

[16] SBO (uit 14)

Uit bovenstaande cijfers blijkt dat veel docenten ontevreden zijn met de huidige carrièremogelijkheden en de bijbehorende mogelijkheden tot financiële doorgroei.

Verder blijkt uit dit onderzoek :

- Meer dan de helft van de respondenten geeft aan dat er gebruik wordt gemaakt van een persoonlijk ontwikkelplan (POP), echter 60% geeft aan dat dit niet goed werkt.
- Supervisie, loopbaanadvies en afspraken over loopbaanontwikkeling worden weinig toegepast in de organisatie, elk bij ongeveer 10% van de respondenten.

Al in 1999 constateert Sylvie Laumans[17] in haar onderzoek "loopbaanpaden voor docenten in het HBO" dat het roer om moet en dat de organisatiecultuur daarbij een kritische succesfactor is. Reden ook voor ons om een apart hoofdstuk (H2) aan cultuur te wijden.

5.3 Loopbaanpaden en loopbaanontwikkeling in de toekomst

Zoals uit bovenstaande en uit de eerdere hoofdstukken naar voren komt is uitbreiding van loopbaanmogelijkheden noodzakelijk. Daarbij spelen functiedifferentiatie, belonen, beoordelen en opleiden een significante rol. Alle vier de items worden hieronder verder uitgewerkt.

Aan taak- en functiedifferentiatie worden positieve effecten toegeschreven. Zo zou differentiatie bijdragen aan het creëren van loopbaanmogelijkheden voor docenten, de arbeidssatisfactie verhogen en helpen om verschillende kwaliteiten van docenten goed te benutten (Vrieze[18]). Voor docenten zouden vooral horizontale doorgroeimogelijkheden veel verder moeten worden uitgebreid, zodat doorgroei binnen onderwijsfuncties mogelijk wordt en niet alleen (verticale) doorgroei naar managementfuncties (Gerrichhauzen[19]).
Om tegemoet te komen aan het creëren van meer loopbaanmogelijkheden, meer arbeidssatisfactie voor alle carrièrepaden alsook optimale benutting van het arbeidspotentieel heeft de werkgroep onderstaand model ontwikkeld.

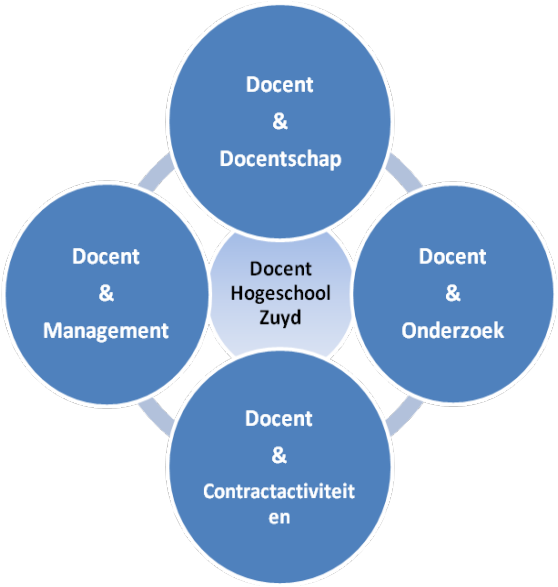
5.4 Het Hogeschool Zuyd model van de toekomst

Excellentie door synergie tussen onderwijs, onderzoek en contractactiviteiten
Een van de voorwaarden voor een excellente hogeschool is de synergie tussen onderwijs, onderzoek en contractactiviteiten (de drie pijlers waarop Hogeschool Zuyd leunt). De excellentie is hierbij gelegen in "brengen en halen": de aanwezige kennis en vaardigheden binnen het onderwijs worden gebruikt voor de andere activiteiten (brengen). Medewerkers die betrokken zijn bij onderzoek en onderwijs doen daar nieuwe ervaringen (en kennis en vaardigheden) op die gebruikt kunnen en <u>moeten</u> worden voor de verbetering van het onderwijs.
Het (op)zoeken van deze synergie is onderdeel van de taakstelling van de verantwoordelijke medewerkers van onderzoek en contractactiviteiten.

Ons model gaat uit van het gegeven dat de docent van de toekomst carrière maakt middels een individuele loopbaan waarin hij/zij de keuze heeft uit vier docentkwalificaties. Iedere combinatie alsook de keuze voor één van de kwalificaties behoort tot de mogelijkheden. Dit model heeft als uitgangspunt: gelijkwaardigheid.

[17] Sylvie Laumans, OU, (1999) Loopbaanpaden voor docenten in het hoger onderwijs: een verkenning
[18] Vrieze et al. 2003 (uit 14)
[19] Gerrichhauzen 2007 (uit 14)

Wat betekent dit concreet?



Allereerst betekent uitgaan van dit model dat een docent die er voor kiest om zich met name binnen het docentschap zèlf te ontwikkelen/specialiseren gelijkwaardig is aan een docent die andere taken erbij doet zoals onderzoek of managementtaken. Daarnaast gaan dit model uit van teamwork. Een aantal docenten vormt samen het team waarin de verschillende docentkwalificaties zijn vertegenwoordigd. Docenten kiezen (in hun loopbaanplanning) voor een of meerdere van de docentrollen. Per periode kan worden bekeken welke kwalificaties er in een team noodzakelijk zijn. Een docent kan er dus in een bepaalde periode voor kiezen te werken aan verdieping in zijn docentschap.
Echter: het verschil in de kwalificaties binnen een team kent geen differentiatie meer in beloning. Een docent-docent is in beloning gelijk aan een docent-onderzoeker en een docent-manager aan een docent-contract(onderwijs)uitvoerder. Op basis van loopbaanontwikkeling en loopbaanwens voert de individuele docent deze rollen uit. Zelfontplooiing is een van de belangrijkste pijlers van de nieuwe carrièrepaden.

Een ander aspect van het model is de financiële prikkel.
Bewust wordt het woord prikkel genoemd. Diverse onderzoeken wijzen immers uit dat beloning niet de echte drijfveer is. Bevordering van intrinsieke motivatie gebeurt niet door een hogere salarisschaal: deze kan wel geprikkeld worden als men zelf een belangrijke rol kan vervullen op weg naar een bonus, een extra (tijdelijke) toelage of hogere salarisschaal.
Aan beloningsdifferentiatie worden verschillende typen effecten toegeschreven. Deze effecten zijn deels afhankelijk van het type beloning. Met betrekking tot beloningsdifferentiatie worden interne en externe effecten verondersteld. Interne effecten hebben te maken met motiveren, binden en stimuleren van medewerkers (Van Uitert & Nijssen[20]). Externe effecten betreffen vooral de grotere aantrekkelijkheid van de arbeidsorganisatie voor potentiële werknemers. Hiermee wordt gewezen op het belang van deze factor in de bestrijding van lerarentekorten.
Excellent docentschap dient tot uiting gebracht te worden in financiële waardering. De toepassing van het huidige functiehuis past onvoldoende in ons model en het vraagt om nieuwe uitgangspunten.
Allereerst moet benoemd worden wat de minimale basiskwalificaties zijn behorend bij goed docentschap in alle vier de kwalificaties (zie hiervoor H4: Wat is een goede docent?). De basiskwalificaties van de docent zijn door de werkgroep vastgesteld. De werkgroep ziet een rol voor de afdeling HRM (evt. in overleg met de werkgroep) om de kwalificaties voor de docent-onderzoeker, docent-manager en docent-contract(onderwijs)uitvoerder verder te ontwikkelen.

De basiskwalificaties worden verwacht van iedere docent en zullen met regelmaat moeten kunnen worden getoetst. Adequate en objectieve beoordelingscriteria moeten nog ontwikkeld worden. E.e.a. kan worden vastgelegd in het docentstatuut.

[20] Van Uitert & Nijssen 2007 (uit 14)

Het beoordelen is een voorwaardelijke activiteit voor het invoeren van differentiatie. Een goed beoordelingssysteem is noodzakelijk om niveau-onderscheid te kunnen rechtvaardigen. Een beoordelingssysteem zou gebaseerd kunnen worden op (eerder) genoemde competenties of op resultaten. Beide vereisen vergelijkbare condities, te weten: betrouwbare en valide instrumenten, criteria en procedures, acceptatie, draagvlak en goed getrainde beoordelaars. Hier is ook weer een rol weggelegd voor de afdeling HRM in samenwerking met een docentenafvaardiging.
Essentieel binnen de beoordeling is in ieder geval het uitgangspunt dat studenten een medebeslissende rol krijgen in de beoordeling alsmede collega-docenten (zie ook H7: resultaten van de enquête Docentprofessionalisering).

Het opleiden en ontwikkelen van docenten vormt het vierde item van ons Hogeschool Zuyd model.
Iedere nieuwe docent heeft gedurende een periode van maximaal drie jaar de tijd zich te ontwikkelen(middels coaching, deskundigheidsbevordering) tot het vereiste niveau van docentschap. Elke startende docent krijgt een *standaard inwerkpakket* aangeboden waarin onder meer een introductie in het HBO-onderwijs en de betreffende faculteit/opleiding en een training timemanagement plaats vinden.
Het volgen van een gedegen didactische scholing zou eveneens een prominente rol moeten vervullen. Een aanbeveling is het om deze opleiding uiterlijk in het tweede jaar van de start als docent te volgen.

Uitgangspunt is eveneens dat met docenten die het omschreven basisniveau niet behalen een exitgesprek gevoerd gaat worden. E.e.a. is (ook) te ondervangen in het aanbieden van tijdelijke contracten. Vaste docenten waarvan blijkt dat zij geruime tijd en zonder acceptabele reden onder die vastgestelde maat functioneren, dan wel met onvoldoende resultaat een ondersteuningstraject afronden, dienen eveneens een exittraject in te gaan.

Na het behalen van het vereiste basisniveau van docentschap begint de groei naar excellent docentschap. Het individuele loopbaanpad is uitgangspunt.
Opleiding en ontwikkeling moeten gericht worden gestimuleerd. Om loopbaan-differentiatie verder te kunnen invoeren is het nodig de mogelijkheden voor opleiden en ontwikkeling daadwerkelijk te vergroten (LPBO[14]).
Alleen op die manier kan aan docenten perspectief worden geboden voor doorgroei naar een hoger niveau van functioneren. Het zal een inspanning vergen van Hogeschool Zuyd die zich daarmee ook moet ontwikkelen tot een lerende organisatie waarin docenten optimaal aan hun deskundigheidsbevordering kunnen werken in een omgeving die dit optimaal ondersteunt. Het als uitgangspunt nemen van een individuele loopbaanpad, betekent ook dat de keuze voor verdere scholing en ontwikkeling grotendeels moet worden bepaald door de individuele docent. De enquête laat zien dat het merendeel van onze docenten dit uitgangspunt onderschrijft!

Loopbaaninstrumenten zijn er ruimschoots. We noemen er hier een paar. Ze worden verder uitgewerkt in het hoofdstuk randvoorwaarden (H6). Feedback op prestaties, belangstellingsregistratie, testonderzoek, deskundigheidsbevordering, stages in het bedrijfsleven , POP, functionering- en beoordelingsgesprekken, loopbaanbegeleiding, loopbaanadvies, loopbaanworkshops, leeftijdsbewust personeelsbeleid, scholing, bijscholing, nascholing, leerwerkbedrijven, detachering.
Een nieuw Hogeschool Zuyd model waarin differentiatie, belonen, beoordelen en opleiden/ontwikkelen nieuwe uitgangspunten kennen betekent ook dat docenten in samenwerking met de afdeling HRM aan de slag moeten om dit model verder te concretiseren.

6 RANDVOORWAARDEN DOCENTSCHAP

In dit hoofdstuk worden enkele randvoorwaarden geschetst om als docent binnen Hogeschool Zuyd te kunnen functioneren. Deze randvoorwaarden bepalen in grote mate de mogelijkheden van docenten om te kunnen groeien naar excellentie.

Enkele opmerkingen over de term “excellente docent”. Het is lastig om eenduidig te formuleren wat met dit begrip bedoeld wordt. Er schuilen twee dimensies in het begrip:

1. Een docent kan “excellent” zijn als hij/zij binnen zijn afgesproken taakgebied uitstekend functioneert, uitstijgend boven de normen horend bij zijn schaalindeling van het functiehuis en de daarbij horende competenties. Zo kan een docent die in schaal 10 is ingeschaald “excellent” functioneren, maar evengoed kan dat een docent zijn die in schaal 11 of 12 of 13 is ingedeeld. Excellent heeft hier dus een relatieve betekenis. Een dergelijke excellente docent kan met een bonus beloond worden en mogelijk een hogere inschaling verdienen (zoals nu al de praktijk is).
2. “Excellent” kan ook de betekenis hebben van absolute top. Dan slaat het op die docenten die binnen Hogeschool Zuyd de top vormen qua opleiding, prestaties en complexiteit van hun taken.

Randvoorwaarden
Een goede docent kan pas gedijen als aan een aantal belangrijke randvoorwaarden is voldaan, aldus de commissie Rinnooy Kan. Wij onderschrijven dat en stellen dat ook binnen Hogeschool Zuyd aan de volgende randvoorwaarden voldaan moet zijn.

1. De *beloning* van de docent moet marktconform en vergelijkbaar zijn met die van hoogopgeleide werknemers in de marktsector. Erkenning van geleverde prestaties moet een plaats krijgen binnen de beloningssystematiek. Functiewaardering en beloning dienen afhankelijk te zijn van feitelijke prestaties en werkzaamheden. Een materieel aantrekkelijk carrièreperspectief binnen de professie moet de docent stimuleren zijn deskundigheid te blijven ontwikkelen. De horizontale loopbaanmogelijkheden moeten vergroot worden.
Hogeschool Zuyd dient actief beleid te voeren om de horizontale loopbaanmogelijkheden voor haar docenten uit te breiden. Te denken valt daarbij aan leeftijdsbewust personeelsbeleid, detachering, individuele loopbaanplanning, loopbaangesprekken, belangstellingsregistratie, loopbaanworkshops, taakroulatie, mogelijkheden tot deelname aan contractactiviteiten, (onderzoeks)projecten, leerwerkbedrijven, kenniskringen, etc.
2. De werkgroep adviseert Hogeschool Zuyd om op korte termijn te bevorderen/faciliteren dat de beroepsgroep “docenten” zich door middel van een ***docentenstatuut*** kan organiseren.
Bovendien is het noodzakelijk dat een Docenten(be)raad wordt ingesteld dat betrokken wordt bij hogeschoolbrede onderwijsvernieuwing. Hierin zijn docenten vanuit alle platforms verenigd met een maximum van twee per platform. Het kent een roulerend karakter met een zittingsperiode voor de deelnemers van bijvoorbeeld twee jaar als maximum. Met de instelling van dit Docenten(be)raad kan vanaf de werkvloer een positieve impuls naar onderwijsvernieuwing gerealiseerd worden.
3. De docent van Hogeschool Zuyd blijft zelf verantwoordelijk voor zijn ontwikkeling, maar moet in zijn na-, bij- en omscholingsplannen op actieve betrokkenheid van Hogeschool Zuyd en zijn beroepsgroep kunnen rekenen.
We adviseren als werkgroep dat iedere docent van Hogeschool Zuyd die niet werkzaam is in de beroepspraktijk elke vijf jaar minstens één substantieel deel van zijn aanstelling

(bijvoorbeeld 2 maanden) moet kunnen doorbrengen in de beroepspraktijk om kennis en vaardigheden bij te tanken en om op de hoogte te blijven van de nieuwe ontwikkelingen in het beroepenveld.
4. Hogeschool Zuyd moet de docent een inspirerende werkomgeving bieden die hem betrekt bij de voor hem relevante organisatie- en onderwijsinhoudelijke ontwikkelingen, hem aanspreekt op duidelijke verantwoordelijkheden en hem een rol gunt die past bij zijn competenties en zijn ambities. Zij moet er voor waken (door alle regels, procedures, organisatie-eisen die docenten ervaren) dat zijn professionele autonomie niet wordt ingeperkt (zie ook H2 over Cultuur).

Een docentenstatuut
Een manier om de professionaliteit van docenten te waarborgen is het invoeren van een docentenstatuut. In een dergelijk statuut dient vastgelegd te worden over welke kwaliteiten (competenties) een professionele docent "standaard" zou moeten beschikken. Een docentenstatuut bevat voorwaarden die worden gesteld aan docenten en zou daarom als bedreigend kunnen worden ervaren. Het statuut werkt alleen als het wordt opgesteld door de docentengeleding zelf. De AOb (Algemene Onderwijsbond)[21,22] heeft een model opgesteld voor een professioneel statuut voor docenten. In dit model geeft de AOb aan dat er enkele elementen zijn die in een dergelijk statuut vermeld kunnen worden. Wij zijn van mening dat de volgende elementen cruciaal zijn om een docentenstatuut tot een succes te maken waarbij niet uit het oog verloren mag worden dat het doel van dit statuut is dat we professionele docenten krijgen.

Cruciale elementen van docentenstatuut geformuleerd door AOb:
1. Autonomie van de docent (artikel 1)
2. Professionalisering (artikel 5)
3. Condities (artikel 6)
4. Besluitvorming (artikel 3)

Alle thema's die we geformuleerd hebben in de werkgroep zouden dus terug kunnen/moeten komen in het docentenstatuut.
In het kader van het huidige thema randvoorwaarden formuleert de AOb artikel 5 over professionalisering. Hierin geeft de AOb het volgende aan:
- De Professional heeft recht op coaching in de beginperiode van zijn docentschap; intervisie en supervisie zijn goede instrumenten om professionaliteit te versterken;
- De Docent krijgt de gelegenheid te voldoen aan bekwaamheidseisen van een beroepsregister;
- De in de CAO afgesproken tijd voor professionalisering mag niet sluipenderwijs voor andere zaken benut worden;
- Scholing en professionalisering ten dienste van het onderwijsproces wordt door het team vastgesteld. Daarnaast moet er ruimte zijn voor scholing in het kader van persoonlijke, professionele ontwikkeling.

In het kader van thema 5: randvoorwaarden, willen we de volgende aanbeveling doen :
➢ Het ontwerpen van een professioneel statuut.
In dit statuut staan professionele standaarden verwoord waaraan docenten dienen te voldoen binnen Hogeschool Zuyd. Er wordt een register aangelegd waarin docenten geregistreerd worden. Bij het ontwerpen van een professioneel statuut is het een vereiste dat docenten dit statuut opstellen (en niet het management).

[21] AOb: Ambitie en autonomie. Een professioneel statuut voor de leraar
[22] AOb: Een model van een Professioneel Statuut

7 CONCLUSIES UIT DOCENTEN-ENQUÊTES

In dit hoofdstuk worden de resultaten en conclusies beschreven uit twee docenten-enquêtes die door de werkgroep zijn georganiseerd.
De eerste enquête *"Docentprofessionalisering"* was bestemd voor alle medewerkers van Hogeschool Zuyd en is digitaal afgenomen in de periode 23 maart tot 5 april 2009. Doel ervan was om bij medewerkers van Hogeschool Zuyd een aantal stellingen die in de werkgroep opgesteld waren te peilen om op die manier te achterhalen of er draagvlak is voor onze ideeën.
De tweede enquête *"Nieuwe docenten"* is gehouden onder nieuwe docenten van Hogeschool Zuyd die in 2008-2009 de docentencursus volgden en uitgevoerd door een eerstejaars student van de opleiding Commercieel Management.

7.1 De enquête "Docentprofessionalisering"

In deze paragraaf worden de belangrijkste resultaten uit de enquête "Docentprofessionalisering" samengevat. Voor een overzicht van alle resultaten zie bijlage 3.

Persoonskenmerken

De respons op de enquête Docentprofessionalisering is ondanks problemen die optraden bij het digitaal invullen ervan, redelijk groot voor een schriftelijke enquête (ongeveer 25% van de docenten). Vooral bij de sectoren Hoger Economisch Onderwijs (incl. Talen), Hoger Technisch Onderwijs en Hoger Gezondheidsonderwijs hebben veel docenten deelgenomen aan de enquête. Het blijkt dat 44% van de respondenten ouder dan 50 jaar is en dat 56% tussen de 20 en de 50 jaar is. Daarnaast blijkt dat 51% van de respondenten korter dan 10 jaar werkzaam is bij de Hogeschool Zuyd.

Vraag 1 en 2: gerelateerd aan het thema: docent en professie
Functies binnen Hogeschool Zuyd kunnen gerelateerd worden aan i) onderwijskundige, ii) vakinhoudelijke & beroepsinhoudelijke en iii) onderzoeksmatige prestaties. Terwijl bijna alle docenten (90%) antwoorden dat de eerste twee elementen evenwichtig aan bod moeten komen in de functie van docent, is 43% van de docenten het niet eens met het feit dat ook onderzoeksmatige prestaties hierbij aan bod moeten komen. Dit komt overeen met de vraag die we opwerpen in H3.3 of voor elke docent moet gelden dat je pas als professionele docent wordt gezien als je onderwijs èn onderzoek in combinatie met elkaar uitvoert.

Vraag 3: gerelateerd aan het thema: horizontale carrièrepaden
In H5.4 wordt het Hogeschool Zuyd model voor de toekomst weergegeven voor loopbanen van de individuele docent. Hierin worden 4 loopbanen geschetst te weten i) docent en docent, ii) docent en onderzoek, iii) docent en contractactiviteiten en iv) docent en management. Uit de docentenquête blijkt dat docenten zich kunnen vinden in de laatste 3 loopbanen (score telkens 27,5%) en dat docenten zich iets minder kunnen vinden in de loopbaan docent & docent (17%). Blijkbaar willen de meeste docenten naast hun onderwijstaken toch ook andere taken uitvoeren.

Vraag 4 en 5: gerelateerd aan het thema: horizontale carrièrepaden
Wat betreft de waardering en beloning zijn docenten van mening dat een docent die overwegend in het onderwijs actief is evenveel moet kunnen verdienen als een docent

met managementtaken (73%) of als een docent met onderzoekstaken (87%). Het uitvoeren van alleen docenttaken moet dus volgens de docenten gelijkwaardig beloond worden met docenten die management- of onderzoekstaken uitvoeren.
76% van de docenten is het eens met de stelling dat de beloningssystematiek niet alleen gebaseerd moet zijn op de CAO maar daarnaast ook op een individuele arbeidsovereenkomst.

Vraag 9: gerelateerd aan het thema: wat is een goede / excellente docent? en het thema cultuur
72% van de docenten geeft aan dat een goede docent zich kenmerkt door een positieve houding t.a.v. ontwikkelingen in lectoraten en de vertaling hiervan naar het onderwijs terwijl 21% van de docenten zich hier niet in kan vinden.

Vraag 10, 11, 12: gerelateerd aan het thema: wat is een goede / excellente docent?
Op de vragen of respectievelijk studenten, collega-docenten of mijn manager goed kunnen inschatten of ik een goede docent ben, blijkt dat docenten vinden dat studenten dat het beste kunnen inschatten (89%), vervolgens collega docenten (72%) en dan de manager (54%). Dit betekent dus dat in ieder geval studenten en collega-docenten betrokken moeten worden bij de beoordeling van de docenten. Uit vraag 15 en 16 ("de input van collega-docenten respectievelijk van studenten in mijn beoordelingsgesprek is belangrijk") blijkt dat het merendeel (80%) van de docenten van mening is dat deze input meegenomen moet worden in beoordelingsgesprekken.

Vraag 13: gerelateerd aan het thema: randvoorwaarden
80% van de docenten is het eens met het invoeren van een professioneel docentenstatuut.

Vraag 17: gerelateerd aan het thema: cultuur
Uit de enquête blijkt dat 88% van de docenten van mening is dat de docent van de toekomst over de muren van zijn faculteit/opleiding heen moet kijken en mee moet denken met vak- en sectoroverstijgende ontwikkelingen en mogelijkheden.

Vraag 20, 21, 24 en 26: gerelateerd aan thema: randvoorwaarden
89% van de docenten vindt dat Hogeschool Zuyd moet faciliteren dat docenten gedurende een bepaalde periode ervaring op kunnen doen in het werkveld. 85% van de docenten is zelfs van mening dat Hogeschool Zuyd zou moeten stimuleren dat docenten (tijdelijk) werkzaam zijn in de praktijk.
Ook het faciliteren van deskundigheidsbevordering zou Hogeschool Zuyd méér moeten doen want 85% van de docenten denkt met meer tijd voor deskundigheidsbevordering een professionelere docent te zijn.
Hierbij geven ze wel te kennen dat de *verdeling* van het budget voor deskundigheidsbevordering op een bepaalde manier moet worden vastgesteld namelijk:

Docent 100% en faculteit 0%	14%
Docent 75% en faculteit 25%	29%
Docent 50% en faculteit 50%	44%
Docent 25% en faculteit 75%	8%
Docent 0% en faculteit 100%	5%

De meerderheid van de docenten is dus van mening dat de docent een behoorlijke zeggenschap moet hebben over de besteding van het budget voor zijn deskundigheidsbevordering.

Vraag 23: gerelateerd aan het thema: cultuur
Op de vraag of een faculteitsdirecteur zeggenschap moet hebben over de onderwijsinhoud zijn de meningen van de docenten verdeeld: 53% vindt dat de faculteitsdirecteur geen zeggenschap moet hebben terwijl 38% vindt dat de faculteitsdirecteur hierover wel zeggenschap moet hebben.

Vraag 25: gerelateerd aan het thema: randvoorwaarden
Op de vraag wat er verbeterd moet worden om als docent te kunnen "excelleren" geven de docenten het volgende aan (in volgorde van belangrijkheid):

1) verbeteren van mogelijkheden voor (bij)scholing voor verdieping in het expertisegebied (25%)
2) verminderen van (ervaren) werkdruk en piekbelasting (22%)
3) verbeteren van mogelijkheden voor (bij)scholing voor verbreding in het expertisegebied (21%)
4) zorgen voor een evenwichtige verdeling van taken (21%)
5) zorgen voor (meer) autonomie van de docent (12%)

Opmerkingen van docenten bij de open vraag: "Stel u kunt een verandering t.a.v. de invulling van het beroep "docent" binnen Hogeschool Zuyd realiseren. Welke zou dit zijn?
Samenvattend worden onderstaande punten het meest genoemd:

- Meer vakinhoudelijke tijd / (bij)scholing
- Meer didactische tijd / (bij)scholing
- Meer tijd voor onderzoek/innovatie
- Meer tijd / aandacht voor studenten
- Meer waardering voor het docentschap (onderwijs + student voorop)
- Meer aandacht voor de praktijk
- Minder managers / regels / overhead
- Vermindering administratieve lasten
- Meer contacturen noodzakelijk
- Werkdruk te hoog / taakstaat onder de loep nemen
- Docent als volwaardige medewerker waarderen

7.2 De enquête "Nieuwe docenten"

De enquête is opgesteld en uitgevoerd door een eerstejaars student Commercieel Management. Hoewel de verantwoordelijkheid (ontwikkeling, uitvoering en conclusies) voor de enquête bij betreffende student ligt, menen we als werkgroep dat de resultaten een aardig en relevant beeld geven van de mening van nieuwe docenten van Hogeschool Zuyd.
De enquête is toegestuurd aan alle medewerkers van Hogeschool Zuyd die in het studiejaar 2008-2009 de docentenopleiding volgen. Het gaat hierbij om 32 medewerkers. 10 medewerkers hebben de enquête ingevuld (voor de vragenlijst zie bijlage 4).

Vraag 1, 3 en 12
Van deze nieuwe groep komen 7 docenten uit het bedrijfsleven, is er 1 recent afgestudeerd en geven 2 personen "anders " aan.
Een groot deel van de respondenten (4 van de 10) heeft een leeftijd tussen 51 en 60 jaar. 3 personen bevinden zich in de leeftijdscategorie tussen 41 en 50.
De reistijd van deze nieuwe docenten bedraagt voor een docent tussen 0-15 minuten.

De andere 3 mogelijkheden worden naar evenredigheid ingevuld.

Vraag 2 en 5
Gevraagd wordt naar wat hen aansprak aan Hogeschool Zuyd en wat voor beeld zij hadden van Hogeschool Zuyd.
50% geeft het werken met jongeren aan als belangrijkste argument om te solliciteren. Op een gedeelde tweede plaats komen uitstraling en kansen voor docenten. Salaris wordt door één persoon genoemd.
50% gaf aan een neutraal beeld te hebben van Hogeschool Zuyd alvorens er te werken. 30% had een positief beeld. Eén persoon gaf aan een zeer positief beeld te hebben en één persoon antwoordde dat hij een matig beeld had van Hogeschool Zuyd.

Vraag 4 en 6
De belangrijkste reden om bij Hogeschool Zuyd te solliciteren is met 60%: het overbrengen van kennis. 30% geeft aan de mogelijkheid om jezelf ontwikkelen als belangrijkste reden te zien. Eén persoon maakt kenbaar dat een langlopend contract de belangrijkste reden vormt. Geconstateerd kan worden dat niemand de salarisstructuur als belangrijkste reden noemt.
Het werken bij de hogeschool betekent voor deze nieuwe docenten op de eerste plaats (70%) kennis overbrengen en jongeren iets bijbrengen. 20% geeft aan het belangrijk te vinden iedere dag gepusht te worden om het maximale te geven. Een stabiele werkomgeving wordt door 10% belangrijk gevonden. Geconstateerd kan worden dat het antwoord “minder stress” door niemand is aangekruist.

Vraag 7, 10 en11
Deze vragen betreffen het carrièreperspectief dat deze nieuwe docenten graag zouden zien.
90% geeft aan dat hij zich, naast lesgeven, ook op andere manieren wilt ontplooien.
60% geeft aan de baan als docent niet als eindstation te zien. 30% geeft aan dit niet te weten. 10% ziet zijn baan als eindstation.

Vraag 8 en 10
80% van de ondervraagde nieuwe docenten geeft aan dat coaching door een meer ervaren docent wenselijk is. 20% is daar neutraal in.
Verbeteringen die Hogeschool Zuyd tot een nog betere werkgever maken liggen vooral op het gebied van faciliteren. Hierbij wordt genoemd gebouw, apparatuur, IT faciliteiten, groepsruimten. Coaching en begeleiding wordt eveneens genoemd als verbeterpunt. Ontplooiing voor docenten volgt met 10% op een derde plaats, gedeeld met verbetering van de arbeidsvoorwaarden.

8 STELLINGEN EN AANBEVELINGEN

Op basis van voorafgaande hoofdstukken formuleren we in dit hoofdstuk een aantal stellingen en aanbevelingen die het standpunt van de werkgroepleden verwoorden.

1a. Een docent die zijn vak goed bijhoudt, didactisch goed is, op de hoogte is van actuele ontwikkelingen in het onderwijs, expert is in zijn vakgebied, en die er voor kiest om vooral *onderwijstaken* (bijvoorbeeld onderwijsuitvoering en curriculumvernieuwing) te doen en dat goed doet, moet gelijk gewaardeerd worden als een docent die ook nog taken erbij doet op het gebied van onderzoek, of contractactiviteiten of management.
1b. Een dergelijke docent moet in principe ook senior docent kunnen worden.

2. Uitgangspunt voor beloning van docenten in de toekomst dienen de feitelijke werkzaamheden en prestaties te zijn die door de docent worden/zijn geleverd. Daarvoor is het noodzakelijk dat het *huidige functiehuis* geëvalueerd wordt en op onderdelen wordt bijgesteld. Gehandhaafd moet blijven dat voor alle docenten geldt, dat wanneer deze taken minimaal *goed* zijn uitgevoerd (op basis van taakafspraken die gemaakt zijn in het beoordelingsgesprek) een periodiek erbij vanzelfsprekend is.

3a. Wij adviseren tot het oprichten en invoeren van een *docentenstatuut* binnen Hogeschool Zuyd.
De doelstellingen van dit statuut zijn meerledig. Enerzijds is een doel van het statuut om de geleding docenten binnen de hogeschool te organiseren en een stem te geven in de ontwikkeling en de vormgeving van het onderwijsbeleid binnen de hogeschool. Anderzijds is het statuut bedoeld om vast te leggen over welke basiskwaliteiten (competenties) een docent binnen Hogeschool Zuyd standaard moeten beschikken, inclusief de inspanningen die de docent moet leveren, en om vast te leggen welke inspanning Hogeschool Zuyd dient te leveren om te faciliteren dat docenten hun competenties op peil kunnen houden en kunnen vergroten.
3b. In het kader van het statuut dient een *docenten(be)raad* geïnstalleerd te worden, bestaande uit een evenredige vertegenwoordiging van docenten uit alle platforms van Hogeschool Zuyd. Taken van het docentenberaad zijn onder meer:

- de positie van de docent binnen Hogeschool Zuyd te versterken;
- advisering en inspraak inzake onderwijsbeleid;
- formuleren van professionele standaarden voor docenten binnen de hogeschool (kwaliteitsregister);
- vastleggen en bewaken van rechten en plichten van de docent.

4. Bij de ambitie van Hogeschool Zuyd om bij de top van de hogescholen te willen blijven past een cultuur waarin de hogeschool vanzelfsprekend en in ruime mate faciliteert dat al haar docenten het beste uit zichzelf kunnen halen. Het streven naar een excellente hogeschool en excellente medewerkers in het algemeen en docenten in het bijzonder onderschrijven we.
Dit impliceert overigens niet dat *elke* docent excellent zou moeten of zou kunnen worden. Het woord “excellent” bevat in zich zelf de betekenis van “er boven uit stijgen”, “onderscheidend van de rest”, en impliceert daardoor dat slechts een minderheid écht excellent kan zijn. Wel impliceert het dat hogeschooldocenten moeten voldoen aan minimale bekwaamheidseisen die omschreven dienen te worden in een op te richten docentenstatuut, en dat periodiek getoetst wordt of docenten nog aan deze bekwaamheidseisen voldoen.

5a. Wij onderschrijven de ambitie van Hogeschool Zuyd om het opleidingsniveau van haar docenten zo veel mogelijk te verhogen, en daartoe kansen te bieden aan docenten om masteropleidingen te volgen of zelfs te promoveren.
Het lijkt ons echter niet nodig om na te streven dat 15% van de docentpopulatie gepromoveerd is. Gepromoveerde docenten zullen vooral nastreven lid te zijn van kenniskringen en onderzoek te doen. De vertaling van hun kennis naar en in het onderwijs is cruciaal, maar komt in de praktijk niet altijd in voldoende mate tot stand.
5b. Daarom zou er aan gepromoveerde docenten een verplichting gesteld moeten worden om een bepaald percentage van hun aanstelling (bijvoorbeeld 40%) daadwerkelijk aan onderwijs te besteden.

6. Hogeschool Zuyd dient méér dan nu te investeren in *horizontale carrièrepaden* van haar docenten, enerzijds om docenten te blijven binden en boeien, anderzijds omdat verticale carrièrepaden binnen de hogeschool beperkt zijn. Er moeten meer carrièrekansen komen voor docenten zonder managementtaken. Via horizontale carrièrepaden is het voor docenten mogelijk hogerop in het functiehuis te komen. Mogelijkheden tot horizontale carrière zijn bijvoorbeeld:

- uitdieping van onderwijstaken richting vakspecialist of onderwijskundig/didactisch specialist;
- uitdieping van onderwijs en afstemming van onderwijs met relevante MBO en/of universitaire opleidingen (bv. ontwikkelen gezamenlijke doorstroomprogramma's);
- combinatie van onderwijstaken met onderzoekstaken;
- combinatie van onderwijstaken met contractactiviteiten;
- combinatie van onderwijstaken met managementtaken.

Ook meerdere van bovenstaande combinaties zijn mogelijk.

Middelen om horizontale carrièrepaden mogelijk te maken zijn er onder meer de volgende instrumenten: POP, functionering- en beoordelingsgesprekken, loopbaanbegeleiding, loopbaanadvies, loopbaanworkshops, belangstellingsregistratie, testonderzoek, leeftijdsbewust personeelsbeleid, scholing, bijscholing, nascholing, beroepenveld stages, leerwerkbedrijven, detachering.

7. Innovaties in het onderwijs zijn (zowel inhoudelijk als wat betreft organisatie) in het verleden binnen Hogeschool Zuyd bedacht en gestuurd vanuit de top: top-down beleid. Docenten waren daarin meer volgend dan sturend. Beleid en uitvoering zijn in zekere zin van elkaar vervreemd (bron: notitie van Paul Brouwers[12]). Er moet duidelijkheid zijn over rol en taak van management en docenten. Om draagvlak voor onderwijsbeleid te creëren is het noodzakelijk dat er gezocht wordt naar een optimale wisselwerking tussen docenten en management. Belangrijk is dat docenten als groepering binnen Hogeschool Zuyd, vanuit de autonomie van hun professie, vorm kunnen geven aan het onderwijs, en dat zij betrokken worden bij besluitvorming over inhoud en opzet van het onderwijs binnen Hogeschool Zuyd. Een van de middelen hiertoe is het oprichten van het docentenstatuut.

8. Hogeschool Zuyd werkt samen met de beroepsgroep docenten aan een ontwikkelingsgericht personeelsbeleid (HRM beleid) waarbij docenten kunnen rekenen op een krachtige ondersteuning in de vorm van faciliteiten voor scholing, bijscholing, etc. Passende en inspirerende taken voor bijvoorbeeld oudere docenten moeten aangeboden worden zodat docenten blijvend intrinsiek gemotiveerd zijn. Met dit beleid wordt er een verbinding gelegd tussen de persoonlijke professionele loopbaanontwikkeling van de docent en de doelstellingen van de opleiding/faculteit/hogeschool.

Het is daarbij belangrijk een goede balans te vinden tussen enerzijds op de individuele docent toegesneden beleid en anderzijds een op categorieën docenten of alle docenten toegesneden beleid (zie ook notitie: De professionalisering van HBO docenten[11]).

9a. Elke nieuwe docent heeft recht op een standaard inwerkperiode met bijbehorende coaching en scholing. Iedere nieuwe docent heeft gedurende zijn tijdelijke aanstelling de tijd zich te ontwikkelen middels coaching en deskundigheidsbevordering tot het vereiste niveau van docentschap (zie basiscompetenties, H4). Met nieuwe docenten die dit niveau niet halen wordt een exitinterview gehouden.
9b. Ook docenten met een vaste aanstelling waarvan blijkt dat ze geruime tijd en zonder bijzondere omstandigheden onder de vastgestelde competentienormen functioneren, dienen een exittraject in te gaan wanneer gebleken is, dat verbetertrajecten geen effect hebben gesorteerd.

10. Elke docent van Hogeschool Zuyd die niet in de praktijk werkzaam is, moet in de gelegenheid gesteld worden om minimaal elke 5 jaar een substantieel deel van zijn aanstelling (minimaal 2 maanden) in de beroepspraktijk of bij leerwerkbedrijven werkzaam te zijn middels een docentstage.

11. Naast de collectieve CAO dient Hogeschool Zuyd ook mogelijkheden van individuele AO voor haar medewerkers te creëren.

12 Het aantrekken van topdocenten, experts op hun vak/onderwijskundig gebied, is net zo belangrijk als het aantrekken van lectoren.

13 Studenten en collega-docenten moeten betrokken worden bij de beoordeling van docenten. De input van hen dient meegenomen te worden in beoordelingsgesprekken van docenten.

14 Docenten dienen zeggenschap te hebben over de besteding van het budget aan deskundigheidsbevordering (de docent zou het grootste deel van het te besteden budget moeten bepalen). Een goede afstemming tussen management, opleidingsteam (collega's) en de individuele docent is noodzakelijk om effectief invulling hieraan te geven.

15 Kenniskringen en lectoren dienen meer dan nu het geval is een directe bijdrage te leveren aan het uitvoerende onderwijs om de kwaliteit daarvan te verbeteren.

16 Om als docent te kunnen excelleren is het noodzakelijk dat onderstaande zaken binnen Hogeschool Zuyd verbeterd worden:
- Uitbreiden en faciliteren van mogelijkheden voor (bij)scholing voor verdieping en verbreding in het expertisegebied van de docent
- Verminderen van (ervaren) werkdruk en de piekbelasting
- Zorgen voor een evenwichtiger verdeling van taken.

17 Hogeschool Zuyd dient als een van haar prioriteiten te hebben het creëren van een stimulerende en uitdagende werkomgeving waarin docenten trots kunnen zijn op hun werk en hun werkgever, waarbij er uitstekende faciliteiten geboden worden om je als docent/professional te blijven ontwikkelen.

9 NAWOORD

We hebben als leden van de werkgroep Docentprofessionalisering de opdracht van het CvB als een nuttige en plezierige opdracht ervaren. Het is een goede keuze geweest van CvB (en zoals we begrepen hebben ook van de CMR) om een groep docenten uit alle platforms van de hogeschool met deze opdracht (meedenken - in het streven naar een excellente hogeschool - over de visie op en het beleid met betrekking tot docentprofessionalisering binnen Hogeschool Zuyd nu en in de toekomst) uit te dagen. Het is een voorbeeld van bottom-up beleid dat zeker navolging verdient.

De werkgroep was vooral bedoeld als denktank om ideeën te genereren op dit gebied. Het was plezierig dat we de vrije hand van het CvB kregen en dat we ons niet geremd hoefden te voelen door bestaande regelingen c.q. praktijken.
Er is door de werkgroep in het afgelopen half jaar hard en intensief gewerkt. In de beginfase vooral verkennend en brainstormend. Het discussiëren met 8 mensen uit verschillende faculteiten, van uiteenlopende leeftijd, met verschillende persoonlijke en onderwijskundige achtergronden, met verschillende werk- en onderwijservaringen, was soms lastig maar zeker ook verrijkend. Nadat we de concrete thema's hadden geformuleerd waar we ons verder in wilden verdiepen werden de discussies allengs scherper en met meer diepgang. Voorts werden de ideeën van de werkgroep getoetst aan de meningen van de overige docenten door ze hierover te informeren en te bevragen.

Uiteindelijk zijn we tevreden met het eindresultaat, ondanks de noodzakelijke beperkingen die we ons hebben moeten opleggen. We realiseren ons dat niet alle ideeën die we naar voren brengen nieuw en tot in detail uitgewerkt zijn. Niettemin denken we een substantiële bijdrage geleverd te hebben aan de discussie over de docentprofessionalisering binnen Hogeschool Zuyd. We hopen dat de conclusies en aanbevelingen in grote lijnen worden onderschreven door CvB, CRM en door de rest van de hogeschoolgemeenschap.

De werkgroep is graag bereid hierover verder met betrokkenen in overleg te gaan, en wil haar bijdrage leveren aan het initiëren van de gedane aanbevelingen zoals het instellen van het docentenstatuut en het docentenberaad.

Uit de enthousiaste aanpak en zorgvuldige rapportage van deze werkgroep blijkt dat het (samenwerking over de muren en bottom-up) functioneert en er is dan ook duidelijk een behoefte aan continuering.

Samen creëren we de Toekomst!

Bijlage 1: Gebruikte Literatuur

Beleidsatelier 2013 Hogeschool Zuyd
://www.hszuyd.nl/view_subsite.jsp?content=26169
WIKI-spaces Hogeschool Zuyd
://zuyd.wikispaces.com/

1 De Reijke, P. (2006), *PROV: PRofessionele Ontwikkeling van Onderwijsgevenden (in het HBO). Een meet-, diagnose- en adviesinstrument voor meer professionaliteit in het hoger beroepsonderwijs,* HAN University Press, Arnhem, Nederland.

2 Loes Helwegen, *Collectieve betekenisverlening als X-factor in veranderend onderwijs, verslag van een rondetafelgesprek*, Nederlands Tijdschrift voor Coaching 04/06;
Ton van Haperen, *Managermoeheid*, Aob, Het Onderwijsblad, 2001;
Arnold Heertje, *Heertje wil debat over HO aan gaan*, www.meningoverfontysroc.nl/ archief/landelijkarchief/index.htm;
Herman de Dijn, *De invloed van het management op het hoger onderwijs*, Tijdschrift voor onderwijsrecht en onderwijsbeleid, nov-dec 2002;
Doekle Terpstra, *De nieuwe schoolstrijd*, debat over veranderende rol van leraar, manager en minister, 30 okt. 2007, De Rode Hoed.

3 Vogels, R., Bronneman-Helmers, R., *Wie werken er in het onderwijs?*, *Op zoek naar het 'eigene' van de onderwijsprofessional*, Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP), Den Haag, September 2006, blz. 22.

4 Simons,P.R.J., *Professionalisering van academische docenten met betrekking tot het gebruik van ICT in het onderwijs*, Expertisecentrum ICT in het onderwijs, Universiteit Utrecht, datum onbekend.

5 Raes, K., *Jongeren, grenzen en wensen*, een artikel t.b.v. de publicatie *Unvarnished, een reflectie op het leven van delinquente jongeren* (mei 2004).

6 Karssen, C.M., (voorzitter), (2003), *Een steen in de vijver: de introductie van Lectoraten in het HBO*, rapport van de Commissie Tussentijds Evaluatie Lectoren en Kenniskringen, SKO (Stichting Kennis en Ontwikkeling HBO).

7 Deze gedachten zijn ook verwoord in een notitie van Beter Onderwijs Nederland (BON), *Waarom is professionalisering in het HBO zo belangrijk?* (jaar van uitgifte onbekend)

8 Leijnse, F., J. Hulst & L. Vroomans, (2006/2007). *Passie en Precisie. Over de veranderende functie van de hogescholen*. In: THEMA, Tijdschrift voor Hoger Onderwijs en Management, jaargang 2006, nummer 5.

9 Veen, K. van, (2005). *Lesgeven, een vak apart!*. Uit: Brink, G. van der, T. Janssen & D. Pessers, Broepszeer. Waarom Nederland niet goed werkt. Amsterdam.

10 Maas, J., (1999). *Professionaliteit. Management van professie en professionele organisaties*. Deventer.

11 Biemans, P., B. Fruytier, M. Meerman & T. Korver, (2008). *De professionalisering van HBO docenten: een vraagstuk van Personeel- en Organisatiebeleid. Een basisnotitie t.b.v. Colleges van Bestuur in het HBO*.

12 P. Brouwers (2008): *Excellente medewerkers aan een excellente hogeschool*. Hogeschool Zuyd

13 Rinnooy Kan (september 2007): Adviesnota van de Commissie “Leerkracht”

14 Landelijk Platform Beroepen in het Onderwijs (LPBO), Utrecht, 2008: Erkenning van excellentie: naar niveaudifferentiatie voor leraren

15 Schreiner, "De pers" (maart 2009)

16 SBO (zie 14)

17 Sylvie Laumans, OU, (1999) Loopbaanpaden voor docenten in het hoger onderwijs: een verkenning

18 Vrieze et al. 2003 (zie 14)

19 Gerrichhauzen 2007 (zie14)

20 Van Uitert & Nijssen 2007 (zie 14)

21 AOb: Ambitie en autonomie. Een professioneel statuut voor de leraar

22 AOb: Een model van een Professioneel Statuut

[Chris Kuijpers, HSZuyd, 2008]
PLEINPlan. Een ‘businessplan’ voor ZuydPLEIN een Plek om te LEren en te INnoveren

Bijlage 2: Werkzaamheden Brainstormgroep

Chronologie

24 september 2008
Bijeenkomst voorlopige groep met Karel van Rosmalen en Paul Brouwers

Tussentijds personele veranderingen in de daadwerkelijk vorming van de groep!

23 oktober 2008 en 28 oktober 2008
Eerste bijeenkomsten (nog gesplitste groep)
6 november 2008
Eerste gezamenlijke bijeenkomst groep
20 november, 04 december 2008
Vergaren informatie; gedachtevorming
15 januari, 29 januari, 12 februari, 05 maart, 12 maart, 19 maart, 26 maart 2009
Verwerken informatie in losse onderdelen; verwerken in samenhangend geheel

Tussendoor individuele werkzaamheden ter voorbereiding van de bijeenkomsten en het schrijven van deelaspecten (hoofdstukken) van het eindrapport.

21 januari 2009
Presentatie tijdens vakbondsoverleg
21 januari 2009
Gesprek met Jan Dijkstra (AOb)
10 februari 2009
Interview met groepsleden (v.t.v.): artikel in “Editie Zuyd” (medewerkersuitgave)
19 februari 2009
Deelname studiedag “Merk Hogeschool Zuyd” (Ton Slits)
10 maart 2009
Uitleg werkwijze en bevindingen werkgroep tijdens studiedag CMR (Jack Theunisz)
31 maart 2009
Aflevering eerste concept rapportage
02 april 2009
Verdere afwerking rapportage
09 april 2009
Verwerking docentenquête
16 april 2009
Deelname aan de themadag Hogeschool Zuyd
23 april 2009
Afwerking rapportage

Nog in de planning:

12 mei 2009
Presentatie Rapport aan CvB
29 mei 2009
Presentatie Rapport aan HRM beleidsgroep

Geschatte inzet t/m april 2009: 800 mensuren

Bijlage 3: Resultaten Enquête Docentprofessionalisering

Resultaten voor onderzoek: Enquête docentprofessionalisering
Maandag 6 april 2009 12.00 uur / Enquête gesloten

Vraag 1: In het Beleidsatelier 2013 staat het volgende vermeld in het scenario over de toekomstige medewerkers (scenario III): "Functies in onze onderwijsorganisatie zijn gerelateerd aan i) onderwijskundige, ii) vakinhoudelijke & beroepsinhoudelijke en iii) onderzoeksmatige prestaties". De eerste 2 van bovenstaande componenten zouden evenwichtig aan bod moeten komen in de functie van docent *(meerkeuzevraag, max. één antwoord).*
Aantal keer ingevuld: 215

zeer mee eens	48.8% (105/215)
mee eens	40.9% (88/215)
mee oneens	5.1% (11/215)
zeer mee oneens	1.9% (4/215)
geen mening	3.3% (7/215)

Vraag 2: Alle drie de bovenstaande componenten zouden evenwichtig aan bod moeten komen in de functie van docent *(meerkeuzevraag, max. één antwoord).*
Aantal keer ingevuld: 215

zeer mee eens	23.3% (50/215)
mee eens	27.9% (60/215)
mee oneens	37.2% (80/215)
zeer mee oneens	7.4% (16/215)
geen mening	4.2% (9/215)

Vraag 3: Daarnaast wordt in het Beleidsatelier 2013 een voorstel gedaan voor 3 soorten loopbanen: 1) onderwijs & contractactiviteiten, 2) onderwijs & onderzoeksactiviteiten en 3) onderwijs & managementactiviteiten. Ik kan me vinden in loopbaanmogelijkheid (meerdere antwoorden mogelijk) *(meerkeuzevraag, meerdere antwoorden mogelijk).*
Totaal aantal resultaten voor deze vraag: 458.

onderwijs & contractactiviteiten	27.7% (127/458)
onderwijs & onderzoeksactiviteiten	27.3% (125/458)
onderwijs & managementactiviteiten	27.9% (128/458)
uitsluitend onderwijsactiviteiten	17% (78/458)

Vraag 4: Een docent die overwegend in het onderwijs actief is, moet evenveel kunnen verdienen als een docent met managementtaken (zoals bijvoorbeeld een opleidingscoördinator) *(meerkeuzevraag, max. één antwoord).*
Aantal keer ingevuld: 215

zeer mee eens	44.2% (95/215)
mee eens	28.4% (61/215)
mee oneens	20.9% (45/215)
zeer mee oneens	4.7% (10/215)
geen mening	1.9% (4/215)

Vraag 5: Een docent die overwegend in het onderwijs actief is, moet evenveel kunnen verdienen als een docent die overwegend met onderzoek bezig is *(meerkeuzevraag, max. één antwoord).*
Aantal keer ingevuld: 215

zeer mee eens	51.6% (111/215)
mee eens	34.9% (75/215)
mee oneens	9.3% (20/215)
zeer mee oneens	3.3% (7/215)
geen mening	0.9% (2/215)

Vraag 6: De beloningssystematiek voor docenten moet niet alleen gebaseerd zijn op de CAO, maar daarnaast ook op een individuele "arbeidsovereenkomst" (waarin bijvoorbeeld specifieke prestatieafspraken worden gemaakt met de individuele docent) *(meerkeuzevraag, max. één antwoord).*
Aantal keer ingevuld: 215

zeer mee eens	41.4% (89/215)
mee eens	34.4% (74/215)
mee oneens	12.1% (26/215)
zeer mee oneens	8.8% (19/215)
geen mening	3.3% (7/215)

Vraag 7: Een goede docent houdt zich niet alleen bezig met directe onderwijstaken *(meerkeuzevraag, max. één antwoord).*
Aantal keer ingevuld: 205

zeer mee eens	49.8% (102/205)
mee eens	32.2% (66/205)
mee oneens	12.2% (25/205)
zeer mee oneens	4.9% (10/205)
geen mening	1% (2/205)

Vraag 8: Een goede docent kenmerkt zich door zijn proactieve houding ten aanzien van ontwikkelingen in zijn vakgebied (expertise) en de vertaling hiervan naar het onderwijs *(meerkeuzevraag, max. één antwoord).*
Aantal keer ingevuld: 205

zeer mee eens	73.2% (150/205)
mee eens	25.9% (53/205)
mee oneens	0% (0/205)
zeer mee oneens	0% (0/205)
geen mening	1% (2/205)

Vraag 9: Een goede docent kenmerkt zich door een positieve houding ten aanzien van ontwikkelingen in lectoraten (onderzoeksgebied) en de vertaling hiervan naar het onderwijs *(meerkeuzevraag, max. één antwoord).*
Aantal keer ingevuld: 205

zeer mee eens	31.2% (64/205)
mee eens	40.5% (83/205)
mee oneens	16.6% (34/205)
zeer mee oneens	3.9% (8/205)
geen mening	7.8% (16/205)

Vraag 10: Studenten kunnen goed inschatten of ik een goede docent ben *(meerkeuzevraag, max. één antwoord).*
Aantal keer ingevuld: 205

zeer mee eens	30.7% (63/205)
mee eens	58% (119/205)
mee oneens	7.3% (15/205)
zeer mee oneens	0.5% (1/205)
geen mening	3.4% (7/205)

Vraag 11: Mijn collega-docenten kunnen goed inschatten of ik een goede docent ben *(meerkeuzevraag, max. één antwoord).*
Aantal keer ingevuld: 205

zeer mee eens	16.1% (33/205)
mee eens	56.1% (115/205)
mee oneens	20.5% (42/205)
zeer mee oneens	1.5% (3/205)
geen mening	5.9% (12/205)

Vraag 12: Mijn manager kan goed inschatten of ik een goede docent ben *(meerkeuzevraag, max. één antwoord).*
Aantal keer ingevuld: 205

zeer mee eens	9.8% (20/205)
mee eens	43.9% (90/205)
mee oneens	29.8% (61/205)
zeer mee oneens	8.3% (17/205)
geen mening	8.3% (17/205)

Vraag 13: Ik ben voor het invoeren van een dergelijk professioneel docentenstatuut *(meerkeuzevraag, max. één antwoord).*
Aantal keer ingevuld: 186

zeer mee eens	38.7% (72/186)
mee eens	41.4% (77/186)
mee oneens	7.5% (14/186)
zeer mee oneens	1.6% (3/186)
geen mening	10.8% (20/186)

Vraag 14: De docent van de toekomst werkt binnen teamverband en vanuit een proactieve en initiërende houding aan onderwijsuitvoering, onderwijsontwikkeling en beleidsontwikkeling binnen de eigen organisatie *(meerkeuzevraag, max. één antwoord).*
Aantal keer ingevuld: 186

zeer mee eens	56.5% (105/186)
mee eens	39.8% (74/186)
mee oneens	1.6% (3/186)
zeer mee oneens	1.6% (3/186)
geen mening	0.5% (1/186)

Vraag 15: De input van collega-docenten is belangrijk in mijn beoordelingsgesprek *(meerkeuzevraag, max. één antwoord).*
Aantal keer ingevuld: 186

zeer mee eens	25.3% (47/186)
mee eens	53.2% (99/186)
mee oneens	15.1% (28/186)
zeer mee oneens	2.2% (4/186)
geen mening	4.3% (8/186)

Vraag 16: De input van studenten is belangrijk in mijn beoordelingsgesprek *(meerkeuzevraag, max. één antwoord).*
Aantal keer ingevuld: 186

zeer mee eens	30.1% (56/186)
mee eens	51.1% (95/186)
mee oneens	11.8% (22/186)
zeer mee oneens	2.7% (5/186)
geen mening	4.3% (8/186)

Vraag 17: De docent van de toekomst kijkt over de muren van zijn/haar faculteit heen en denkt mee met vak- en sectoroverstijgende ontwikkelingen en mogelijkheden *(meerkeuzevraag, max. één antwoord).*
Aantal keer ingevuld: 186

zeer mee eens	50.5% (94/186)
mee eens	37.6% (70/186)

mee oneens	7.5% (14/186)
zeer mee oneens	0.5% (1/186)
geen mening	3.8% (7/186)

Vraag 18: Didactiek / onderwijskunde moet een verplicht onderdeel zijn van mijn deskundigheidsbevordering *(meerkeuzevraag, max. één antwoord).*
Aantal keer ingevuld: 182

zeer mee eens	50% (91/182)
mee eens	31.9% (58/182)
mee oneens	9.9% (18/182)
zeer mee oneens	3.3% (6/182)
geen mening	4.9% (9/182)

Vraag 19: Het bijhouden van ICT vaardigheden moet een verplicht onderdeel zijn van mijn deskundigheidsbevordering *(meerkeuzevraag, max. één antwoord).*
Aantal keer ingevuld: 182

zeer mee eens	42.3% (77/182)
mee eens	41.2% (75/182)
mee oneens	9.3% (17/182)
zeer mee oneens	1.6% (3/182)
geen mening	5.5% (10/182)

Vraag 20: Hogeschool Zuyd moet faciliteren dat docenten gedurende een bepaalde periode (bijvoorbeeld 1 maand in de 2 jaar) ervaring kunnen opdoen in het werkveld *(meerkeuzevraag, max. één antwoord).*
Aantal keer ingevuld: 182

zeer mee eens	63.2% (115/182)
mee eens	25.8% (47/182)
mee oneens	3.8% (7/182)
zeer mee oneens	1.6% (3/182)
geen mening	5.5% (10/182)

Vraag 21: Als ik als docent meer tijd heb voor deskundigheidsbevordering zal ik een "professionelere" docent zijn *(meerkeuzevraag, max. één antwoord).*
Aantal keer ingevuld: 182

zeer mee eens	48.9% (89/182)
mee eens	36.3% (66/182)
mee oneens	7.1% (13/182)
zeer mee oneens	3.3% (6/182)
geen mening	4.4% (8/182)

Vraag 22: Een professionele docent zou naar mijn mening een "onderzoekende" houding moeten hebben ten aanzien van innovatie en ontwikkelingen in het werkveld *(meerkeuzevraag, max. één antwoord).*

Aantal keer ingevuld: 182

zeer mee eens	51.6% (94/182)
mee eens	39.6% (72/182)
mee oneens	6% (11/182)
zeer mee oneens	0.5% (1/182)
geen mening	2.2% (4/182)

Vraag 23: De faculteitsdirecteur moet geen zeggenschap hebben over de onderwijsinhoud *(meerkeuzevraag, max. één antwoord).*
Aantal keer ingevuld: 168

zeer mee eens	26.8% (45/168)
mee eens	26.2% (44/168)
mee oneens	28.6% (48/168)
zeer mee oneens	8.9% (15/168)
geen mening	9.5% (16/168)

Vraag 24: Hogeschool Zuyd zou moeten stimuleren dat docenten (tijdelijk) werkzaam zijn in de praktijk *(meerkeuzevraag, max. één antwoord).*
Aantal keer ingevuld: 168

zeer mee eens	42.3% (71/168)
mee eens	42.9% (72/168)
mee oneens	9.5% (16/168)
zeer mee oneens	0.6% (1/168)
geen mening	4.8% (8/168)

Vraag 25: Om als docent te kunnen "excelleren" zouden de volgende onderdelen verbeterd moeten worden (meerdere antwoorden mogelijk) *(meerkeuzevraag, meerdere antwoorden mogelijk)*.
Totaal aantal resultaten voor deze vraag: 486.

(ervaren) werkdruk	22.2% (108/486)
piekbelasting (evenwichtige verdelen taken)	20.6% (100/486)
mogelijkheden voor (bij)scholing voor verdieping in expertisegebied	24.7% (120/486)
mogelijkheden voor (bij)scholing voor verbreding in expertisegebied	21% (102/486)
(meer) autonomie van de docent	11.5% (56/486)

Vraag 26: Waaraan het budget voor mijn deskundigheidsbevordering wordt besteed, wordt bepaald door *(meerkeuzevraag, max. één antwoord).*

Aantal keer ingevuld: 168

de docent 100% / de faculteit 0%	13.7% (23/168)
de docent 75% / de faculteit 25%	28.6% (48/168)
de docent 50% / de faculteit 50%	44.6% (75/168)
de docent 25% / de faculteit 75%	8.3% (14/168)
de docent 0% / de faculteit 100%	4.8% (8/168)

Vraag 27: Kruist u s.v.p. aan in welke sector(en) u werkzaam bent *(meerkeuzevraag, meerdere antwoorden mogelijk)*.
Totaal aantal resultaten voor deze vraag: 138.

Hoger Economisch Onderwijs (inc. Talen)	33.3% (46/138)
Hoger Sociaal Agogisch Onderwijs	6.5% (9/138)
Hoger Gezondheids Onderwijs	21% (29/138)
Hoger Pedagogisch Onderwijs	2.9% (4/138)
Hoger Technisch Onderwijs (incl. ICT)	29.7% (41/138)
Kunstonderwijs	6.5% (9/138)

Vraag 28: Wat is uw huidige functie? *(meerkeuzevraag, max. één antwoord).*
Aantal keer ingevuld: 143

tutor	9.8% (14/143)
senior tutor	6.3% (9/143)
docent	46.2% (66/143)
senior docent	21.7% (31/143)
anders	16.1% (23/143)

Vraag 29: Hoe lang bent u werkzaam bij Hogeschool Zuyd? *(meerkeuzevraag, max. één antwoord).*
Aantal keer ingevuld: 143

0-5 jaar	33.6% (48/143)
6-10 jaar	17.5% (25/143)
11-20 jaar	22.4% (32/143)
21-30 jaar	19.6% (28/143)
> 30 jaar	7% (10/143)

Vraag 30: Wat is uw leeftijd? *(meerkeuzevraag, max. één antwoord).*

Aantal keer ingevuld: 143

20-30 jaar	9.8% (14/143)
31-40 jaar	22.4% (32/143)
41-50 jaar	23.8% (34/143)
51-60 jaar	35.7% (51/143)
> 60 jaar	8.4% (12/143)

Open vraag: Stel u kunt een verandering t.a.v. de invulling van het beroep "docent" binnen Hogeschool Zuyd realiseren. Welke zou dit zijn? *(Open vraag, met uitleg mogelijkheid).*

Aantal keer ingevuld: 143 (waarvan 83 * geen extra opmerkingen)

Betere taakomschrijving om de scheidslijn tussen de rol van tutor en docent te kunnen onderscheiden. - Coaching/begeleiding van de functie. - Uniformer beleid in Studieloopbaanbegeleiding. - Bijscholing op noodzakelijke vaardigheden.

Aanbod onderwijs flexibeler qua tijden. Een lesuur start om 9 uur is niet van deze tijd: 11 - 20 uur zou meer op zijn plaats zijn. Een bibliotheek die ‘s avonds niet open is, geeft te denken

Afschaffing PGO

Afstappen van vastgestelde en daardoor log functionerende functieschalen Nu max. 11 en doorstroom nagenoeg onmogelijk, zelfs doorstroom naar schaal 12 wordt onmogelijk gemaakt, want per faculteit maar max. aantal functie 12. Zorg voor voldoende uitdaging, waardering en respect en ruimte in de functie van docent. Men moet wel erg veel initiatief tonen en overal achteraan lopen alvorens een stap verder gezet kan worden.

Aspect \"trots\": Ik zou vooral gaan voor meer vakinhoudelijke kwaliteit. Je zou als docent trots moeten kunnen zijn op je afgestudeerden. Dus hogere opleidingseisen. En naar mijn overtuiging zijn er dan ook meer contacturen nodig. Aspect \"werkdruk\": De werkdruk bij docenten is te hoog. De beschikbare contacturen moeten wel routinematig ingevuld worden, want binnen de voor een module toegewezen werktijd is er geen tijd voor verbeteringen.

Brede inzetbaarheid zou minder belangrijk moeten zijn. Laat docenten zich toespitsen op waar ze goed in zijn en wat ze leuk vinden.

Deels opdrachtnemer t.a.v. opdrachten uit het bedrijfsleven MÉT hierop afgestemd budget.

Docent als volwaardige medewerker (tot en met schaal 14) in plaats van een lesboer wiens ontwikkeling wordt bepaald door het budget van de opleiding en alleen omhoog komt als de baas het kan verantwoorden naar zijn bovenbaas als enige criterium.

Docent heeft voldoende inhoudskennis van (ontwikkelingen van) het vakgebied en is inspirerende didactische coach

Docenten aan de Hogeschoolmoeten onderzoeksinformatie kunnen omzetten naar de dagdagelijkse praktijk. Hiervoor moeten ze de dagdagelijkse praktijk kennen en de literatuur gebruiken in dit licht, niet als leidraad of structuur. Het HBO dient de brug te slaan dat gebeurt nu (nog steeds) te weinig...

Docenten de mogelijkheid geven voor verticale groei op basis van objectieve, smart geformuleerde criteria

Docenten in de uitvoering mede verantwoordelijk maken voor de organisatie van het onderwijs. Waar mogelijk onderwijstaken combineren met onderzoek.

Docenten meer opdrachten met het bedrijfsleven laten uitvoeren, om deskundigheid op peil te houden

Duidelijk meer inhoudelijk op kwaliteit gericht. Veel minder toets/assessment druk

Een docent heeft meerdere rollen, waaronder tutor, trainer, SLB’er, hoorcollegedocent. Een docent moet ook onderzoeker kunnen zijn of in het werkveld werken zonder dat dan gedacht wordt in splitsing in twee, rekening houdend met verschillende expertise en inhoud en ook praktijk (dus ook planning)

Een gedeelte van het beroep invullen bij een andere opleiding binnen HSZuyd; op basis van POP en op basis van vrijwilligheid, maar wel sterk gestimuleerd en gefaciliteerd door beleidsmaatregelen.

Een reëlere verhouding tussen toebedeelde taakuren en uren die daadwerkelijk nodig zijn. Meer marge voor het kunnen opvangen van werkdruk collega's. Meer gezamenlijke docentactiviteiten (on the job).

Een verandering van een cultuur van anglo-saksische planning en control organisatie,zoals de HSZuyd momenteel opereert, naar een meer Rijnlandse organisatiecultuur waarin vakmanschap, vertrouwen, eigen identiteit van opleidingen vertaald kunnen wordenin de relatie student-docent. Voorbeeld hoe het niet moet is

het centraal bepalen dat er in periode 2 van het 4e jaar een minor HSZuyd breed alle opleidingsprogramma's bepaalt.

Een verplichte 2 jaarlijkse stage van 1 blok voor docent om de ervaring van het beroepenveld te behouden. Ik kom uit de praktijk en wil ook richting de studenten blijven vertellen uit mijn ervaring. Die moet dus actueel blijven.

Eindcompetenties bereiken via flexibele leerroutes

Faculteitsoverschrijdende kenniskringen m.b.t. (ondersteunende) kennis/vaardigheidsdomeinen: bijv. bedrijfseconomie, Engels, statistiek, managementvaardigheden zodat ook permanente verdieping/ontwikkeling en uitwisseling van kennis/ervaring onder vakgenoten gewaarborgd blijft; de oude vakgroep maar dan faculteitsoverschrijdend

Goede combinatie tussen doceren en coachen nastreven.

Graag zou ik zien dat er een grens is aan projectonderwijs en aan vakonderwijs. Er zijn zaken die beter in een project geleerd kunnen worden en er zijn zaken die beter als vak gedoceerd kunnen worden. Ook is het zo dat het beperken van projecten en vakken tot blokperioden niet onverdeeld gunstig is voor de kennisoverdracht. Zeker niet als de contactmomenten in de roosters tot 60% van de blokperiode worden teruggebracht. Het zou prettig zijn als docenten wat meer medezeggenschap zouden kunnen krijgen bij de bepaling van wat waar aan de orde is.

Het aspect van "coach zijn" binnen de huidige rol van docent wordt heel divers ingevuld. Het inkaderen van de bandbreedte waarbinnen de diversiteit van coaching kan en mag plaatsvinden kan de kwaliteit van het coachen bevorderen.

Ik zou de docent in staat stellen om op de en of andere manier te publiceren dan wel zijn professionele visie met anderen te delen (door bijvoorbeeld notities te schrijven voor zijn faculteit of opiniërende stukken te schrijven, bijv voor Editie Zuyd). Eigenlijk moet elke docent, als hij langer dan een bepaalde periode werkzaam is in het onderwijs, een soort pedagogisch/didactisch traktaat schrijven. Op deze manier kunnen anderen delen in zijn ervaring/kennis.

Ik zou de docent willen ontlasten (door bv ondersteuning) van administratieve taken en een minimum aan niet-inhoudelijke overlegmomenten nastreven

In de technische hoek: Alle docenten ook in de technische praktijk actief (deeltijd).

Meer aandacht voor professionele ontwikkeling van diverse rollen (SLB-projectbegeleider-inhoudsdeskundige-trainer etc). Niet iedere docent kan al deze rollen even goed uitvoeren, hoeft mi ook niet. Wel helder over communiceren. Niet allemaal schapen met vijf poten, sommige hebben maar 1 poot, maar zijn daar wel heel erg goed in!

Meer accent op inhoud van het beroep en minder accent op organisatorische zaken. Voor alles zijn regels! meer flexibiliteit in dit omgaan met regels. Er zijn veel ontwikkelingen die tijd (gaan) vragen bijv. ZuydPLEIN, waar ik van denk dat ze zeker nuttig zullen zijn maar voor mij geen eerste prioriteit hebben. Eerst de ontwikkelingen binnen het beroep en dan pas andere activiteiten waar tijd en geld aan besteed gaat worden.

Meer als kennismakelaar naar het werkveld optreden

Meer autonomie voor opleidingen/faculteiten, minder afhankelijk van het CvB, zowel inhoudelijk, als organisatorisch.

Meer innovatie, onderzoek en praktijkervaring. Met name dat laatste wordt vaak onderschat, evenals de input die in deeltijd in het onderwijs/in deeltijd in de beroepspraktijk werkende docenten hebben in dit geheel. Dat is ook weer aan deze enquête te merken.

Meer invloed op het curriculum van de opleiding.

Meer naar inhouden en organisaties van andere opleidingen binnen de HSZuyd, maar ook buiten de HSZuyd (ook bijv. middelbaar onderwijs) kunnen kijken. expertises los koppelen van opleiding/faculteit maar breder inzetbaar zijn voor de HSZuyd (projecten, etc)

Meer nadruk leggen op het kunnen organiseren van leerprocessen.

Meer onderzoeksgeoriënteerd

Meer praktijkervaring

Meer samenwerking tussen de docenten. 'Iets' meer controle op het onderwijs met bijbehorende positieve of negatieve gevolgen bij de beoordelingsgesprekken. (Een goede middenweg tussen autonomie en controle!)

Meer tijd voor aandacht voor studenten.

Meer tijd voor bijscholing / nu word ik redelijk geleefd door de waan van de dag.

Meer tijd voor onderzoek

Meer vakinhoudelijke ondersteuning enerzijds op het gebied van beschikbare evidence en anderzijds op het gebied van beroepsvaardigheden

Meer waardering

Meer waardering voor het docentschap. Er zou meer geluisterd moeten worden naar de docent. Het onderwijs en de student moet voorop staan en niet de organisatie.

Meer waardering voor mensen die kwaliteit leveren, ongeacht het gebied of het (functie-)niveau waarop dit plaatsvindt. Dit geldt dus zowel voor functies in de onderwijsuitvoering, maar ook in de onderwijsvoorbereiding, zowel voor trainers en tutoren als voor managers, zowel voorondersteunende functies als voor functies in het onderwijs.

Minder managers en regels. Core business moet weer het verzorgen van onderwijs zijn. Niet proberen een kennisinstituut te zijn (lectoraten, promotie etc) Der spin-off naar het onderwijs is klein. Nu teveel "geleuter" o.a. SLB wat teveel opgeblazen wordt.

Nadruk op docent als professional en niet een uitvoerder van door andere bedachte activiteiten die met de kwaliteit van het onderwijs weinig van doen hebben

Onderwijzen vanuit de praktijk.

Onderzoek en lesgeven verplicht combineren

Overhead in de faculteiten verminderen; visitaties (en andere procedures e.d.) minimaliseren/afschaffen; focus op de student (contacttijd terug naar 24 plus uur); een volledig curriculum (met alle beroepsaspecten) apart aandacht; naast vaardigheden weer aandacht voor de kenniscomponent; omgekeerde financiering(eerst onderwijs de rest gaat naar management en ondersteunende diensten)

Personeelsplanning over meerdere jaren. Meer controle wat iedereen doet. Iedereen dient zich te houden aan afspraken en dit moet in de functionerings-/beoordelingsgesprekken mee genomen te worden.

Praktijk gerichter doceren.

Professionalisering op gebied van leerstijlen van studenten en docenten met als doel beter te kunnen inspelen op leerstijlen van studenten. Professionalisering op gebied van studieloopbaanbegeleiding

Stimuleren vakinhoudelijke verdieping en tegelijkertijd inhoudelijk werkveldcontact

Terug naar een soort frontaal onderwijs, waarbij ik weer in de gelegenheid ben om studenten iets te LEREN!

Terug naar vaksecties

Verbeteren deskundigheidsbevordering t.a.v. didactiek en vakinhoudelijk Bijscholing op ICT-gebied

Vermindering administratieve last

Werken in teams, die verantwoordelijk zijn voor inhoud en uitvoering

Bijlage 4: De Enquête "Nieuwe Docenten"

Enquête in opdracht van de werkgroep docentenprofessionalisering

Loopbaanperspectief nieuwe docenten

Doelstelling van het onderzoek:
De werkgroep docentenprofessionalisering wil inzicht in de beweegredenen van nieuwe docenten om bij Hogeschool Zuyd te solliciteren. Daarnaast wil de werkgroep inzicht in het carrièreperspectief van nieuwe docenten.

1. Waar was u werkzaam voordat u begon als docent bij Hogeschool Zuyd?
   - o Als docent bij een andere HBO instelling
   - o In het bedrijfsleven
   - o Niet, ik ben recent pas afgestudeerd
   - o Anders namelijk,.....

2. Tijdens uw besluit om te solliciteren voor een baan bij Hogeschool Zuyd, wat sprak u het meeste aan bij/over Hogeschool Zuyd? (meerdere antwoorden mogelijk).
   - o Verhalen van andere docenten
   - o Kansen voor docenten om zichzelf te ontwikkeling
   - o Salariëring
   - o Uitstraling Hogeschool Zuyd
   - o Werken met jongeren
   - o De kans om te doceren

3. Wat is de geschatte gemiddelde reistijd van uw huis naar de locatie waar u les geeft?
   - o 0-15 minuten
   - o 16-30 minuten
   - o 31-45 minuten
   - o Langer dan 45 minuten

4. De belangrijkste reden voor mij om bij Hogeschool Zuyd te solliciteren was:
   - o De salarisstructuur
   - o Werken aan een hogeschool
   - o Een langlopend contract
   - o De mogelijkheid om jezelf te ontwikkelen
   - o Het willen overbrengen van kennis
   - o Anders namelijk.....

5. Voordat ik werkzaam werd bij Hogeschool Zuyd dacht ik als volgt over Hogeschool Zuyd:
   - o Zeer positief
   - o Positief
   - o Neutraal
   - o Matig
   - o Slecht

6. Werken bij Hogeschool Zuyd betekent voor mij (meerdere antwoorden mogelijk):
   - o Iedere dag de kans om mijn kennis over te brengen
   - o Iedere dag gepusht worden om het maximale te geven
   - o Een stabiele, rustige werkomgeving
   - o Minder stress dan in mijn oude baan
   - o De kans om jongeren iets bij te brengen

7. Naast lesgeven wil ik mijzelf ook op andere manieren ontplooien binnen Hogeschool Zuyd.
   - o Erg mee eens
   - o Mee eens
   - o Neutraal
   - o Niet mee eens
   - o Helemaal niet mee eens

8. Als nieuwe docent heb ik behoefte aan coaching door een meer ervaren docent.
   - o Erg mee eens
   - o Mee eens
   - o Neutraal
   - o Niet mee eens
   - o Helemaal niet mee eens

9. Wat kan er volgens u verbeterd worden om Hogeschool Zuyd tot een nog betere werkgever te maken?
   - o Faciliteiten (gebouw, apparatuur, IT-faciliteiten, personeel- en klasruimten e.d.)
   - o Primaire arbeidsvoorwaarden
   - o Secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden
   - o Coaching en begeleiding nieuwe docenten
   - o Kansen voor docenten om zichzelf te ontplooien
   - o Anders namelijk.....

10. Is volgens uw huidige opinie uw baan als **docent** bij Hogeschool Zuyd een “eindstation”?
    - o Ja
    - o Nee
    - o Weet ik niet

11. Indien nee, ziet u zichzelf doorgroeien binnen Hogeschool Zuyd?
    - o Ja
    - o Nee

12. Wat is uw leeftijd?
    - o 18-30 jaar
    - o 31-40 jaar
    - o 41-50 jaar
    - o 51-60 jaar
    - o 61 jaar of ouder