



HANDREIKING

GEPROMOVEERDE DOCENTEN IN HET HBO

Zestor is opgericht door
sociale partners in het hbo:



AOB Algemene Onderwijsbond



UNIENFTO

INHOUD

1	INLEIDING	3
2	STAND VAN ZAKEN BIJ HOGESCHOLEN	4
	2.1 Grote variatie in aantallen gepromoveerden	4
	2.2 Grote verschillen in beschikbaarheid van gepromoveerden	4
	2.3 Loopbaanmogelijkheden verbreden zich	5
3	HOE GEPROMOVEERDEN HET HBO ZIEN	6
	3.1 Voorlichting vaak een ‘eyeopener’	6
	3.2 Hogeschool niet per se ‘stap terug’ vanuit universiteit	6
	3.3 Voordelen werken bij hogescholen divers	6
	GEPROMOVEERDE IN HET HBO AAN HET WOORD	7
4	WERVEN VAN GEPROMOVEERDEN	8
	4.1 Nauwelijks actieve werving gepromoveerden	8
	4.2 Lijnmanagers scherp houden op toegevoegde waarde	8
	4.3 Samenwerking hogescholen met universiteiten nog gering	8
	4.4 Succesvolle opleidingen profileren zich sterk in de kennisketen	9
	PRAKTIJKVOORBEELD 1:	
	Meet & greet - Windesheim	10
	PRAKTIJKVOORBEELD 2:	
	Loopbaanprogramma Phace voor promovendi - Universiteit Utrecht	12
5	LOOPBAANBELEID VOOR GEPROMOVEERDEN	14
	5.1 Hogescholen: veelal eerst streefcijfers, daarna pas loopbaanbeleid	14
	5.2 Loopbaanbeleid interne promovendi	14
	5.3 Leidinggeven aan professionals	15
	PRAKTIJKVOORBEELD 3:	
	Hotelschool Den Haag	16
	TIPS VOOR HOGESCHOLEN	18



1 INLEIDING

De Vereniging Hogescholen en het ministerie van OCW hebben afgesproken dat in 2016 ook bij de Nederlandse hogescholen 80 procent van de docenten een master heeft of gepromoveerd is. Op de langere termijn is het streven 100 procent. Er is geen aparte doelstelling voor gepromoveerden vastgelegd; veel hogescholen streven evenwel naar een aandeel van minimaal 10 procent.

Het aandeel gepromoveerde docenten is bij de hogescholen afgelopen jaren gestegen tot 8 procent. Het aandeel docenten met minimaal een masteropleiding is gestegen naar 70 procent. Internationaal gezien is dit nog altijd laag; in veel Europese landen ligt het aandeel medewerkers met minimaal een mastergraad rond de 80 procent.

Niet alleen willen hogescholen graag meer gepromoveerden, hogescholen hebben ook veel te bieden aan gepromoveerden. Op veel plekken in het hbo is voor gepromoveerden aantrekkelijk en uitdagend werk te doen. Het werken in het hbo past bovendien heel goed bij het belangstellingsprofiel van veel gepromoveerden.

Echter, het hbo ligt nauwelijks in het blikveld bij promovendi en gepromoveerden; de onderzoeksmogelijkheden zijn weinig bekend en ook de inhoudelijke uitdaging, die ligt bij de onderwijsontwikkeling, wordt vaak amper gezien. Veel promovendi en gepromoveerden zien de hogeschool niet als een voor de hand liggende loopbaanstap. Daardoor gaat veel potentieel voor de hogescholen verloren.

Met bijvoorbeeld betere arbeidsmarktcommunicatie – “gepromoveerden zijn bij uitstek welkom en op hun plek in het hbo” – en een beter uitgewerkt loopbaanbeleid kan veel gewonnen worden. Deze handreiking biedt beleidsmedewerkers, (lijn) managers en arbeidsmarktspecialisten van hogescholen achtergrondinformatie, praktijkvoorbeelden en tips.

2 STAND VAN ZAKEN BIJ HOGESCHOLEN

2.1 GROTE VARIATIE IN AANTALLEN GEPROMOVEERDEN

Gemiddeld is ongeveer acht procent van de docenten in het hbo gepromoveerd, maar dat aandeel varieert enorm tussen opleidingen en hogescholen. Bij sommige hbo-opleidingen is het aandeel nul, bij andere 70 tot zelfs 100 procent. Bij sterk praktijkgeoriënteerde opleidingen (zoals de bouwopleidingen) is, zeker in het bachelorbedrijf, minder behoefte aan onderzoekers en gepromoveerde docenten, dan bij de meer kennisgeoriënteerde opleidingen. Echter, ook bij sterk praktijkgerichte opleidingen kan er een heel onderzoeksvriendelijk klimaat zijn, waar gepromoveerden door aangetrokken kunnen worden. Strategische keuzes van instellingen en opleidingen om onderzoek een prominente plek te geven, zijn daarin minstens zo bepalend als het type opleiding.

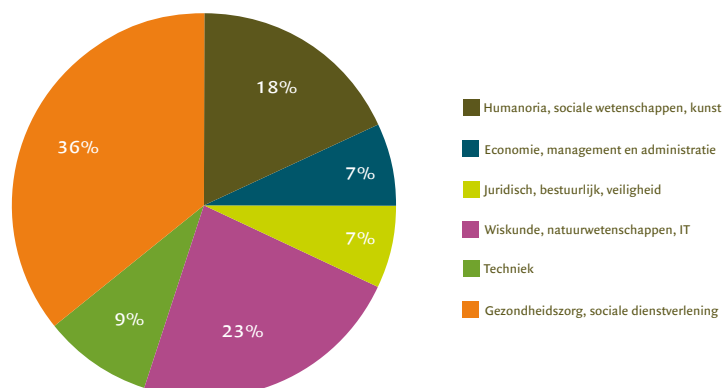
2.2 GROTE VERSCHILLEN IN BESCHIKBAARHEID VAN GEPROMOVEERDEN

Bij het aanbod aan gepromoveerden zijn er per onderwijsrichting flinke verschillen in aantallen en beschikbaarheid. Jaarlijks promoveren er aan de universiteiten in Nederland zo'n 4000 personen. De meeste promovendi (zo'n 80 procent) zullen de universiteit na de promotie weer (moeten) verlaten. Dat levert een groot potentieel op aan mogelijke hbo-collega's.

Gepromoveerden komen vaak uit de sectoren gezondheidszorg, de bèta-hoek en uit de hoek van de humaniora, sociale wetenschappen en kunsten. In de voor het hbo belangrijke sectoren economie, rechten en management/administratie komt promoveren veel minder voor en is het aanbod voor de hogescholen dus minder groot.

Voor de economische en juridische richtingen komt daar nog bij dat de schaarse gepromoveerden in die domeinen vaak goede loopbaanalternatieven hebben. Daardoor is het voor die hbo-opleidingen lastig om gepromoveerden aan zich te binden en is vaak een toegesneden wervingsstrategie en het bieden van een aantrekkelijke en concurrerende werkomgeving noodzakelijk. Sommige van die opleidingen slagen er met goede werkomstandigheden voor gepromoveerden en een goede onderzoeksreputatie toch in om een redelijk aantal gepromoveerden te trekken.

Figuur 1: Gepromoveerden tot 65 jaar naar onderwijssector, als deel van het totaal aantal gepromoveerden, 2007-2010
Bron: CBS, Enquête Beroepsbevolking



2.3 LOOPBAANMOGELIJKHEDEN VERBREDEN ZICH

Het aantal gepromoveerden en masters in het hbo is dan wel nog niet zo hoog, wel is zichtbaar dat de ambities bij hogescholen toenemen en de lat hoger wordt gelegd. Veel hogescholen hanteren de eis of wens van een promotie bij een groeiend aantal functies:

- **Staffuncties**

Beleidsmedewerkers, faculteits- en instituutsdirecteuren en managers van kenniscentra. Bij het hoger management is in het hbo een trend zichtbaar om een promotie als minimumeis te hanteren, omdat personen in deze functies regelmatig moeten beslissen over onderzoeksbudgetten en -voorstellen. De integratie van onderwijs, onderzoek en ondernemen in Centres of Expertise is hierin ook een factor; de samenwerking met andere kennisinstellingen vraagt om andere vaardigheden en een upgrade van de staf.

- **Hoofddocenten**

De afstand tussen lector en docent wordt binnen hogescholen nu vaak als groot ervaren. Dat spectrum kan opgevuld worden met functies als seniordocenten, hoofddocenten of hogeschooldocenten, die de taak hebben om het vak en de onderwijsontwikkeling inhoudelijk te trekken.

- **Associate lectoren**

Bij veel hogescholen zijn associate lectoren aangesteld. Deze associate lectoren zijn al gepromoveerd of zitten in een promotietraject en hebben als taak om naast de lector het onderzoek op te zetten, te coördineren en uit te voeren.

- **Docenten aan een masteropleiding**

Dit stoelt op het principe dat elke docent een opleidingsniveau zou moeten hebben, dat hoger is dan het niveau waarvoor hij/zij opleidt. In het masterbedrijf zouden dus alleen docenten met een doctorstitel kunnen lesgeven. Bij de bestaande masteropleidingen in het hbo is dit doorgaans nog verre van het geval.

- **Specifieke rollen en taken**

Zoals interne begeleiders van promovendi – voor zover ze geen lector zijn – afstudeercoördinatoren en (mede-)verantwoordelijken voor onderzoekslijnen in curricula.

Tezamen weerspiegelt het bovenstaande dat veel hogescholen de ambitie hebben om hogeschoolbreed, in alle lagen en functies een meer kennis- en onderzoeksgerichte houding gangbaar te maken. Dit maakt de hogeschool ook aantrekkelijker voor gepromoveerden. Voor veel gepromoveerden is belangrijk dat zij in een kennisvriendelijke omgeving belanden, waar kennisontwikkeling breed wordt gewaardeerd.

3 HOE GEPROMOVEERDEN HET HBO ZIEN

3.1 VOORLICHTING VAAK EEN ‘EYEOPENER’

Promovendi en gepromoveerden blijken vaak weinig kennis te hebben van het hbo. Ze hebben er vaak geen weet van dat er in het hbo al veel academici en gepromoveerden werken en dat er interessant onderzoek wordt gedaan. Veel promovendi en gepromoveerden hebben ook een amorf beeld van het hbo. De grote verscheidenheid aan opleidingen en de baaiert aan onderzoeksprojecten worden vaak niet goed gezien.

Promovendi en gepromoveerden hebben bij de andere onderwijssectoren, buiten de universiteit, vooral een beeld van onderwijs geven en ‘lesboer’ zijn. Het voortgezet onderwijs is daarbij het duidelijkst in beeld; de onderwijssector als werkgever wordt door promovendi/gepromoveerden – buiten de universiteit – dan ook vaak vooral geassocieerd met het voortgezet onderwijs. Veel gepromoveerden vinden het echter niet aantrekkelijk om alleen onderwijs te verzorgen. Zij zoeken de ‘inhoud’. Daardoor valt in veel gevallen al snel de hele onderwijssector, ook het hbo, af als mogelijk werkveld.

Het is dus nodig om promovendi en gepromoveerden actief te wijzen op de loopbaanmogelijkheden in het hbo. Als dat gebeurt, werkt het promoten van de bredere (onderzoeks)mogelijkheden in het hbo vaak als een eyeopener en ontstaat enthousiasme.

3.2 HOGESCHOOL NIET PER SE ‘STAP TERUG’ VANUIT UNIVERSITEIT

Binnen de groep promovendi/gepromoveerden is het imago van hogescholen gemiddeld minder goed dan dat van universiteiten. Dat is op zich niet verrassend bij een doelgroep van onderzoekers. Interessant en opvallend is echter dat dit bij hbo-opleidingen, die succesvol zijn in het aantrekken en behouden van gepromoveerden, veel minder sterk of niet lijkt op te gaan. Bij die hbo-opleidingen is er eerder de ervaring dat gepromoveerde sollicitanten en medewerkers het werken in het hbo niet als een stap omlaag ervaren, maar soms juist als een aantrekkelijk alternatief boven de universiteit. Dat komt doordat de hogeschool een aantal duidelijke voordelen heeft te bieden in vergelijking met een universiteit.

3.3 VOORDELEN WERKEN BIJ HOGESCHOLEN DIVERS

Wat gepromoveerden aantrekt in het hbo, is de combinatie van onderwijs en onderzoek, de praktijkgerichtheid van het onderzoek, het teamwerk, de afwezigheid van ‘publicatiedrift’, de eigen aanpak van hbo-onderzoek en de grotere zekerheden over het budget en de eigen aanstelling in vergelijking met de universiteit. Ook als positief ervaren zij het multi-/transdisciplinaire karakter van het onderzoek, het (probleemgericht) werken vanuit een duidelijke kennisvraag en de contacten met bedrijven.

Gepromoveerden, die werken in het hbo, hebben dan ook vaak het idee goed op hun plek te zitten. Deze aantrekkelijke punten kunnen hogescholen in hun communicatie beter benutten, mits er ook echt een aantrekkelijk werkklimaat voor gepromoveerden kan worden geboden.

Folder voor gepromoveerden

Vanuit Zestor, het arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo, wordt parallel aan deze handreiking een folder ontwikkeld, voor verspreiding onder promovendi en reeds gepromoveerden. De folder geeft inzicht in het werken bij hogescholen en in de loopbaanmogelijkheden binnen een hogeschool.

Gepromoveerde in het hbo
aan het woord



Renée van Os

lectoraat Innovatie, Hogeschool van Arnhem
en Nijmegen

HET HBO PROFILEERT ZICH STEEDS MEER OP ONDERZOEKSGBIED

Om als gepromoveerde aan de slag te gaan bij een hogeschool, moet je volgens Renée van Os in ieder geval voeling hebben met de praktijk. “Het is belangrijk om niet teveel op je eigen eilandje te zitten, je moet je blik naar buiten gericht hebben. Als je op een hogeschool onderzoek doet, ben je heel concreet bezig met het bedienen van de praktijk. Zeker voor mensen die in de wetenschap de expliciete meerwaarde voor de maatschappij missen, is werken op een hogeschool erg geschikt. Het is dit type onderzoekers dat goed op zijn plek zit op een hogeschool en waarnaar het hbo meer op zoek moet.”

NIET MEER ALLEEN

Renée van Os merkt in haar omgeving dat de blik van hogescholen steeds breder wordt: steeds meer wordt praktijk met wetenschap gecombineerd. “Onlangs was ik op een wetenschappelijk congres. Ik verwachtte de enige persoon te zijn van een hogeschool. Er waren echter veel meer hogeschool-collega’s. Dat was vijf à zes jaar geleden heel anders. Je merkt dat de wereld van hogescholen in beweging is, dat ze zich steeds meer op onderzoeksgebied profileren.”

COMBINATIE VAN ONDERZOEK EN ONDERWIJS LEVERT VEEL OP

In haar werk probeert Van Os onderwijs en onderzoek zoveel mogelijk te integreren. “Ik betrek studenten bij het onderzoek dat ik uitvoer. Mijn eerstejaarsstudenten hebben een onderzoek uitgevoerd onder reizigers van een busmaatschappij. En enkele tweedejaarsgroepen zijn betrokken geweest bij een onderzoek naar het gebruik van sociale media bij zorginstellingen en bedrijven in de regio Arnhem-Nijmegen. Door onderzoek en onderwijs te combineren, leer ik mijn studenten meer over het opzetten en uitvoeren van onderzoek, in een voor hen relevante praktijkcontext. Maar het onderzoek dat gedaan wordt, is ook nuttig voor het lectoraat, en niet te vergeten voor de instellingen en bedrijven waar we onderzoek doen. Zij waarderen de inzet van studenten onder begeleiding van docentonderzoekers enorm.”

ONDERZOEKSERVARING KOMT BREED VAN PAS

De toegevoegde waarde van haar doctorstitel voor de HAN ligt volgens Renée van Os bij haar praktische kennis van onderzoeksvaardigheden en methodieken, bijvoorbeeld op het gebied van statistische analyses. Ook haar praktische ervaring met het opzetten, uitvoeren en het publiceren van onderzoek komen in haar huidige werkzaamheden goed van pas. De HAN stimuleert onderzoekers om hun onderzoek in wetenschappelijke tijdschriften te publiceren. “Door mijn ervaring tijdens mijn promotie met het publiceren van wetenschappelijke artikelen, weet ik hoe ik dit het beste kan aanpakken: van het bepalen van de stijl van het artikel tot en met het indienen van het artikel bij het juiste tijdschrift.”

4 WERVEN VAN GEPROMOVEERDEN

4.1 NAUWELIJKS ACTIEVE WERVEN GEPROMOVEERDEN

In het hbo wordt op dit moment nog maar weinig actief of speciaal geworven op meer gepromoveerden. Met uitzondering van de functies, waarvoor een promotie een evidente eis is, zoals bij vacatures voor een lector. Een enkele hogeschool hanteert de richtlijn dat bij de werving van nieuwe medewerkers het voor een minimaal deel om gepromoveerden moet gaan.

Ook zijn vacatures die uitsluitend gericht zijn op gepromoveerden in het hbo nog schaars. Hogescholen geven weliswaar regelmatig in personeelsadvertenties aan dat gepromoveerden ook kunnen solliciteren, maar zelden wordt een promotie als harde of strikte eis gehanteerd. Sommige hogescholen geven wel op hun website expliciet aan in toenemende mate op zoek te zijn naar promovendi/gepromoveerden en roepen gepromoveerden op om een open sollicitatie te schrijven.

4.2 LIJNMANAGERS SCHERP HOUDEN OP TOEGEVOEGDE WAARDE

Personeelsadviseurs moeten nogal eens lijnmanagers ‘scherp houden’ bij de werving, om gepromoveerde sollicitanten voldoende kans te geven. In de werving letten veel lijnmanagers op praktijkkennis en -ervaring en soms minder op onderzoeksmatige of analytische kwaliteiten. Jong gepromoveerden passen vaak goed in divers samengestelde teams, met een mix van praktijkervaring, onderwijservaring en onderzoekservaring. Sommige hogescholen kiezen bewust voor zulke divers samengestelde teams, waarin ook plek is voor jonge (gepromoveerde) docenten.

4.3 SAMENWERKING HOGESCHOLEN MET UNIVERSITEITEN NOG GERING

Een gemiddelde universiteit telt jaarlijks meerdere honderden gepromoveerde vertrekkers, die interessant zijn voor het hbo. Universiteiten hebben vaak (uitgebreide) loopbaanprogramma's voor promovendi en postdocs om die uitstromers te begeleiden. Echter, loopbaanbegeleiding binnen de universiteiten is nu vaak niet specifiek gericht op het hbo. Het hbo wordt doorgaans op de grote hoop gegooid met de loopbaanmogelijkheden in de andere onderwijssectoren.

Handicap is daarbij nog dat de kennis van het hbo bij loopbaanadviseurs binnen universiteiten nogal gering is; loopbaanadviseurs bij universiteiten geven zelf ook aan behoefte te hebben aan meer informatie en aan voorlichtingsmateriaal.

Ook valt op dat hogescholen en universiteiten nog slechts mondjesmaat samenwerken op dit vlak. Een betere samenwerking, zoals elkaar beter informeren, het leveren van gastsprekers vanuit de hogescholen en beter voorlichtingsmateriaal, kan meer belangstelling voor het hbo bij promovendi opwekken.

4.4 SUCCESVOLLE OPLEIDINGEN PROFILEREN ZICH STERK IN DE KENNISKETEN

Afzonderlijke hbo-opleidingen zijn toch zeer succesvol in het aantrekken en vasthouden van gepromoveerden. Die opleidingen werven vaak niet bewust gepromoveerden; zij trekken door hun goede imago in een onderzoeksnetwerk en door hun voor onderzoekers aantrekkelijke werkklimaat veel gepromoveerde sollicitanten aan.

Bij veel opleidingen in de zorg en in de bèta-/techniekhoeft werken eveneens veel gepromoveerde docenten/onderzoekers. Ook daar is het niet zozeer een gevolg van streefcijfers, personeelsbeleid of gerichte werving, maar simpelweg van een werkorganisatie en een onderzoeksportefeuille die gepromoveerden aanspreekt.

Belangrijke voorwaarde is dat de hbo-opleiding een goed netwerk heeft in de onderzoekswereld en samenwerkt met andere kennisinstellingen en universiteiten en dat in het relevante werk- en onderzoeksveld de reputatie van de hbo-opleiding als kennisinstituut goed bekend staat.

Het is daarbij belangrijk dat een hogeschool trots en zelfvertrouwen uitstraalt met een eigen hbo-specifieke kennisagenda. Met name die attitude (en het waarmaken daarvan) kan hooggekwalificeerd personeel aantrekken en doen behouden.

Praktijkvoorbeeld

Meet & greet - Windesheim

EEN SECTOR OM IN HET OOG TE HOUDEN

Windesheim organiseerde in het voorjaar van 2013 een Meet & Greet, speciaal voor geïnteresseerde promovendi en gepromoveerden. Doel van de Meet & Greet was in contact te komen en te blijven met gepromoveerden en hen te laten zien welke carrièremogelijkheden Windesheim biedt. Het initiatief leverde een drukbezochte avond met ruim honderd aanwezigen op. Het publiek bestond uit bijna of recent gepromoveerden en ook gepromoveerden die reeds elders werkzaam zijn. Uit de Meet & Greet bleek dat er zeker belangstelling is bij gepromoveerden voor het hbo, maar dat die belangstelling wel moet worden geactiveerd.

MEET & GREET VAAK EERSTE KENNISMAKING MET HET HBO

Voor veel deelnemers was het een eerste oriëntatie op werken in het hbo, met als insteek vaak ook dat ze het geven van onderwijs aantrekkelijk vinden. Als deze doelgroep wordt uitgelegd wat werken in het hbo hen - ook qua onderzoek - kan betekenen, ontstaat vaak (nog) meer enthousiasme. De Meet & Greet bleek hiervoor een geschikte setting. Het gaf Windesheim daarnaast nieuwe gelegenheid zich te profileren als een brede, innovatieve kennisinstelling.

SAMENWERKING MET UNIVERSITEIT VERSTEVIGEN

Ook Erik van den Berg, recruiter bij Windesheim, kijkt terug op een geslaagde Meet & Greet. "Door initiatieven als de Meet & Greet kan er een directe kruisbestuiving plaatsvinden tussen vacaturehouders en geïnteresseerde promovendi/ gepromoveerden. Zo ontstaat een breed en divers netwerk, wat ook precies de insteek is'. Waar hij nog duidelijk mogelijkheden ziet, is bij een meer actieve samenwerking met de universiteit, zodat hbo en wo elkaar meer ontmoeten. Hij denkt daarbij bijvoorbeeld ook aan het creëren van combifuncties (hbo/ universiteit) en detachering.



MEET & GREET MOET AANSLUITEN BIJ EEN GOED LOOPBAANBELEID VOOR GEPROMOVEERDEN

Erik van den Berg: 'Uit intern onderzoek van Windesheim blijkt dat de promovendi en gepromoveerden die er nu werken tevreden zijn en veelal de meerwaarde zien van Windesheim als werkgever. Wel geven ze aan dat het loopbaanbeleid en de loopbaanperspectieven nog beter uitgewerkt kunnen worden.' Windesheim is zich er dan ook terdege van bewust dat alleen gepromoveerden binnentrekken niet het hele verhaal is; de hele setting van het team en het personeels- en loopbaanbeleid moet passen bij gepromoveerden. Op deze punten is ook binnen Windesheim nog werk te doen, beseft Van den Berg. Zo wordt momenteel nagedacht over een loopbaantraject van PhD naar lector en over een eventueel aangepaste wijze van waardering en beoordeling van gepromoveerden. Zijn bijvoorbeeld de outputcriteria voldoende helder voor onderzoeksgerichte docenten? En zijn naast publicaties in vakbladen ook publicaties in wetenschappelijke tijdschriften vereist? Windesheim zoekt in dit kader naarstig naar de juiste arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden, die een gunstig klimaat bieden voor onderzoekers.

MEER INFORMATIE?

LinkedIn-groep Windesheim PhD's in het hbo
Erik van den Berg, recruiter Windesheim
E-mail: EF.vanden.Berg@windesheim.nl
Telefoon: 088 469 9709

Praktijkvoorbeeld

Loopbaanprogramma Phace voor promovendi - Universiteit Utrecht

MET GOEDE VOORLICHTING KAN EEN GROTER POTENTIEEL AANGESPROKEN WORDEN

De Universiteit Utrecht heeft net als veel andere universiteiten een speciaal loopbaanprogramma voor promovendi: Phace (PhD activating career event). Daarmee helpt de UU promovendi vanaf het derde jaar van het promotietraject bij de bewustwording van loopbaanmogelijkheden. De UU organiseert 3 à 4 keer per jaar een loopbaandag, waarbij de sector 'onderwijs' één van de loopbaanmogelijkheden is en waarbij, naast het hbo, met name het voortgezet onderwijs in beeld is. De belangstelling voor Phace is groot: er schrijven zich tweemaal zoveel mensen in als er kunnen deelnemen. Het programma bestaat uit workshops afgewisseld met gastsprekers.

GOEDE EN TIJDIGE LOOPBAANORIËNTATIE IS NODIG

Toon Wurfbain, adviseur Talentbeleid aan de UU: 'Promovendi zijn veelal sterk gericht op de eigen promotie en weinig bezig met de loopbaan daarna. Eigenlijk zijn bijna alle loopbaankansen 'eye-openers'; het gaat ook om relatief jonge mensen die nog weinig ervaring met en kennis van de arbeidsmarkt hebben. Met loopbaandagen worden promovendi zich eerder bewust van het belang van loopbaanoriëntatie, en is er meer tijd om een netwerk buiten de universiteit op te bouwen. Het organiseren van loopbaandagen is arbeidsintensief, met name het benaderen en brieven van gastsprekers. Workshops kunnen echter gestandaardiseerd worden, wat een tijdsbesparing oplevert. Ook samenwerking met andere universiteiten kan een efficiëncyslag betekenen.'





GOEDE VOORLICHTING

Ook Utrecht heeft de ervaring dat veel promovendi het weinig interessant vinden om alleen onderwijs te geven. 'Onder PhD's wordt het beeld van het hbo erg bepaald door lesgeven en niet door onderzoeksmogelijkheden. Er is veel onbenut potentieel. Met goede voorlichting kan zeker een groter deel belangstelling krijgen voor het hbo'. Wurfbain vindt gastsprekers vanuit het hbo, zeker als dat gepromoveerde docenten zijn die zelf de overstap naar het hbo hebben gemaakt, een effectieve manier om de belangstelling van promovendi te wekken en mogelijkheden zichtbaar te maken. Betere samenwerking met hogescholen en een uitbreiding van het netwerk is nodig om betere voorlichting te organiseren. Belangrijk is volgens Wurfbain vooral om goed uit te leggen dat de researchcomponent in het hbo groter is dan veel promovendi/ gepromoveerden denken.

SAMENWERKEN AAN LOOPBAANBELEID VOOR PROMOVENDI

Wurfbain vindt het wenselijk dat universiteiten en hogescholen vaste aanspreekpunten organiseren ten behoeve van de samenwerking op het gebied van loopbaanbeleid. De UU heeft contacten met de HR-afdeling van de Hogeschool Utrecht en is bezig dat contact uit te bouwen en te verduurzamen.

MEER INFORMATIE?

Toon Wurfbain, adviseur Talentbeleid Universiteit Utrecht
E-mail: A.J.Wurfbain@uu.nl
Telefoon: 030 253 3030/4800

5 LOOPBAANBELEID VOOR GEPROMOVEERDEN

5.1 HOGESCHOLEN: VEELAL EERST STREEFCIJFERS, DAARNA PAS LOOPBAANBELEID

Hogescholen doen al langere tijd aan onderzoek, maar de positie van het onderzoek is in veel (delen van) hogescholen nog in ontwikkeling. Binnen veel hbo-opleidingen hebben gepromoveerden/onderzoekers nog niet een heel duidelijke plek. Er is vaak nog geen duidelijk loopbaanbeleid of -perspectief voor gepromoveerden.

Meer masters en gepromoveerden aannemen louter om aan streefcijfers te voldoen, heeft risico's zo lang er geen duidelijk loopbaanbeleid is. Door verkeerde verwachtingen over en weer kunnen teleurstellingen bij alle betrokkenen ontstaan. Voor alle hbo-medewerkers, maar zeker ook voor onderzoeksgerichte en gepromoveerde collega's, is het daarom wenselijk om loopbaanbeleid te formuleren en loopbaanafspraken te maken.

5.2 OOK VOOR INTERNE PROMOVENDI LOOPBAANBELEID NOODZAKELIJK

Niet alleen bij externe kandidaten, maar ook bij hbo-collega's die een intern promotietraject binnen de hogeschool voltooien, kunnen verwachtingen leven over het loopbaanvervolg die niet hoeven uit te komen. De teleurstelling daarover kan zelfs leiden tot vertrek van de gepromoveerde medewerker.

Ook kan het gebeuren dat een interne promovendus na de promotie de smaak van het onderzoek goed te pakken krijgt en dan ervaart dat binnen de eigen functie er eigenlijk weinig mogelijkheden zijn om de verse onderzoeksvaardigheden in te zetten. Dat leidt nogal eens tot vrijwillig vertrek, waarmee de investering van de hogeschool in het promotietraject van die medewerker verdampt.

Het is daarom wenselijk om de promotie vanuit een breder loopbaanperspectief te bekijken. Bij veel hogescholen is de laatste jaren ook zichtbaar dat veel meer strategisch en vanuit de organisatiedoelen naar promotietrajecten wordt gekeken. Nauwe aansluiting van het promotieonderwerp bij de onderzoekslijnen van een lectoraat, of afspraken over concrete taken, een functie-uitbreiding of -verandering na de promotie, zijn zinvol.

5.3 LEIDINGGEVEN AAN PROFESSIONALS

De omgang met meer onderzoeksgeoriënteerde medewerkers vraagt soms een andere houding en rol van leidinggevend. Onderzoekers hebben vaak gespecialiseerde kennis en hebben toegang tot gespecialiseerde netwerken. Soms moeten onderzoekers – om tot resultaten te komen – ‘eigenwijs’ kunnen zijn. Binnen het teamverband vergt dat soms zelfstandig optreden of het buiten de hiërarchische paden treden. Binnen de hogescholen zullen leidinggevenden daaraan moeten wennen. Zij moeten medewerkers durven loslaten.

Enkele hogescholen hebben een hierop toegesneden scholings-/coachingprogramma voor leidinggevenden ontwikkeld of denken hierover na. Leidinggevenden leren daarin hoe om te gaan met kennisgerichte professionals.



Praktijkvoorbeeld

Hotelschool Den Haag:

BUSINESS SCHOOL MET PRAKTIJKONDERWIJS EN VEEL GEPROMOVEERDEN

Hotelschool in Den Haag is een internationale business school, met een duidelijk beroepsprofiel, praktijkonderwijs en ... veel gepromoveerden. De Hotelschool heeft de ambitie om een topopleiding te zijn; daarbij horen topdocenten. Om dat te bereiken, heeft de hogeschool gekozen voor een brede kwaliteitsstrategie 'best students, best faculty', met veel aandacht voor onderzoek en kennisontwikkeling.

EIGEN ONDERZOEKSAGENDA

De Hotelschool werkt actief samen met andere kennisinstituten in binnen- en buitenland en profileert zich in dat netwerk als een innovatieve instelling met een herkenbare onderzoeksagenda. Met deze eigen onderzoeksagenda heeft de Hotelschool interessante werkplekken te bieden aan hooggekwalificeerd (internationaal) personeel. De hogeschool is met deze aanpak gaan ervaren dat onderzoekers, maar ook hoogopgeleide en succesvolle hotelmanagers in binnen- en buitenland, het als een aantrekkelijke en zelfs eervolle loopbaanstap zien om (een periode) als docent bij de Hotelschool Den Haag te werken. De Hotelschool krijgt inmiddels, zonder extra te werven, veel (open) sollicitaties van gepromoveerden. Daardoor telt de hogeschool een flink en groeiend aandeel gepromoveerde docenten, nu zo'n 22 procent.



ZICHZELF VERSTERKEND PROCES

Door het hoge opleidingsniveau van docenten en onderzoekers, lift het onderwijs mee met deze kwaliteitsimpuls. De strategie van de Hotelschool 'best students, best faculty' gaat daarbij uit van een zichzelf versterkend proces: goede docenten en onderzoekers leiden tot goed onderwijs, goed onderwijs trekt goede studenten aan en goede studenten zijn weer een belangrijk onderdeel van een aantrekkelijke werkomgeving voor topdocenten en onderzoekers. Hotelschool Den Haag probeert op deze manier de kwaliteit in de breedte stap voor stap verder te verhogen.

HANDEL IN DE GOEDE VOLGORDE

Een belangrijke regel die de Hotelschool daarbij hanteert is: Handel in de goede volgorde. De Hotelschool trekt geen gepromoveerden aan in de hoop dat dan de kwaliteit een vlucht krijgt, maar zorgt ervoor dat gepromoveerden in een kennisvriendelijke werkomgeving belanden, door bijvoorbeeld de docentfunctie te combineren met onderzoek.

MEER INFORMATIE?

Barbara Gemen, HR Manager Hotelschool Den Haag

E-mail: b.gemen@hotelschool.nl

Telefoon: 070 3512481

TIPS VOOR HOGESCHOLEN

- Hanteer de goede volgorde en laat pionierswerk niet alleen over aan de gepromoveerden zelf.
- Fixeer niet op streefcijfers met gepromoveerden, maar formuleer een heldere visie op het onderwijs en op het onderzoek en de samenhang daartussen.
- Maak van daaruit de positie van gepromoveerde medewerkers expliciet. Wat verwacht de hogeschool van hen? Richt voor gepromoveerden interessante werkplekken in, waar zij zelf hun meerwaarde in herkennen.
- Voorkom teleurstellingen door goede loopbaanafspraken te maken. Als interne promovendi of aangenomen gepromoveerde medewerkers niet de gehoopte loopbaanstap of ontwikkeling kunnen maken, kan dat leiden tot teleurstelling of afhaken.
- Houd er rekening mee dat de omgang met meer onderzoeksgeoriënteerde en gepromoveerde medewerkers een andere houding en rol kan vragen van leidinggevend. Zet zo nodig een hierop toegesneden scholings-/ coachingprogramma voor leidinggevend op.

TIPS BIJ HET WERVEN VAN GEPROMOVEERDEN

- Benut de aantrekkelijke punten en voordelen van werken in het hbo in de arbeidsmarktcommunicatie. Gepromoveerden noemen zelf de volgende punten: het teamwerk; de praktijkgerichtheid; de combinatie van en veel betere synergie tussen het onderzoek en het onderwijs; de, in vergelijking met de universiteit, veel mindere publicatiedruk en competitiedrang.
- Wees realistisch over werken in het hbo. Sollicitanten moeten weten dat 100 procent onderzoeksfuncties schaars zijn en Nobelprijzen nog schaarser. Het blijft verstandig om duidelijk te communiceren dat het hbo begint en eindigt met onderwijs.

- Zorg dat de opleiding in een kennisnetwerk bekend staat als een plek waar het prettig werken is en waar zinvolle, praktische kennis wordt ontwikkeld. Het werkt het best als gepromoveerden zelf de hogeschool weten te vinden en herkennen als aantrekkelijke werkplek.
- Werk samen met naburige universiteiten bij de loopbaanbegeleiding van groepen promovendi en gepromoveerden van wie de aanstelling bij de universiteit afloopt. Stel gepromoveerde docenten vanuit de hogeschool als gastsprekers beschikbaar.
- Ontwikkel informatiemateriaal voor loopbaanadviseurs bij universiteiten. Informeer loopbaanadviseurs binnen naburige universiteiten gericht over het hbo, de diversiteit daarbinnen en de loopbaanmogelijkheden bij de eigen hogeschool. Wijs vaste contactpersonen aan voor het contact tussen de hogeschool en naburige universiteiten.
- Houd de teammanagers scherp bij de werving. Veel jong gepromoveerden missen praktijkervaring, maar zijn door hun algemene attitude en belangstelling voor het onderwijs en hun netwerk in de academische wereld toch interessant voor hogescholen en voor teams.
- Werk mee aan (de organisatie van) landelijke carrière-dagen voor promovendi en postdocs en laat het hbo daar zien. Biedt promovendi in hun derde of vierde jaar en postdocs de mogelijkheid om met het hbo kennis te maken.
- Onderzoek de mogelijkheden voor een eigen Meet & Greet dag voor gepromoveerden.

De handreiking 'Gepromoveerde docenten in het hbo' is in opdracht van Zestor ontwikkeld door Researchned.

De handreiking is voortgekomen uit een onderzoek naar de arbeidsmarkt voor promovendi en gepromoveerden in het hbo. Het volledige onderzoeksrapport "Arbeidsmogelijkheden voor promovendi en gepromoveerden in het hbo" is te downloaden via de site www.zestor.nl.

Het is toegestaan om (delen) van de informatie uit deze brochure te vermenigvuldigen voor het hoger beroepsonderwijs. In alle andere gevallen is voorafgaand schriftelijke toestemming van Zestor vereist.

November 2013

www.zestor.nl

Prinsessegracht 21
Postbus 123
2501 CC Den Haag

T 070 312 21 77
F 070 312 21 00
info@zestor.nl