

HET RENDEMENT VAN DE HYBRIDE TECHNIEKDOCENT

INTERVIEWS NAAR DE WENSELIJKHEID EN WERKBAARHEID
VAN HET HYBRIDE DOCENTSCHAP IN HET MBO EN HBO

Onderzoeksrapport

November 2020

Dr. Luc Dorenbosch
De baaningenieurs
info@debaaningenieurs.nl



de
baaningenieurs.

INHOUD

1. INTRODUCTIE	3	5. DE SUCCESFACTOREN VAN HET HYBRIDE DOCENTSCHAP	21
		CONSTRUCTIE: MAATWERK GEWENST IN DE SOORT INZET VAN HYBRIDE DOCENTEN	21
		CONTEXT: SOCIALE INBEDDING EN WEDERKERIGHEID NIET ONDERSCHATTEN	24
2. DE MEERWAARDE VAN HET HYBRIDE DOCENTSCHAP	4	COMPETENTIES: BEHOED MENSEN VOOR EEN EVENTUELE MISMATCH	26
KWANTITATIEF: HET NIET-CONCURREEREND OPLOSSEN VAN WEDERZIJDSE PERSONEELSTEKORTEN	4	CREDENTIALS: VERKORTE EN GETRAPTE OPLEIDINGEN VERLAGEN DE DREMPEL	27
KWANTITATIEF: BETAALBAAR HOUDEN VAN MACHINE-INTENSIEF TECHNIEKONDERWIJS	5	COÖPERATIE: REGIONALE PARTNERSHIPS STIMULEREN DE OPSCHALING	29
KWALITATIEF: UP-TO-DATE STUDENTEN AFLEVEREN OP DE ARBEIDSMARKT	6	COMMITMENT: CREËER EEN (ZAKELIJKE) LANGETERMIJNVISIE	30
KWALITATIEF: GEMOTIVEERDE STUDENTEN MET EEN REALISTISCH BEROEPSBEELD	7		
INNOVATIEF: MEE (KUNNEN) GAAN MET TOEKOMSTIGE ONTWIKKELINGEN	8		
		6. REFLECTIE EN ADVIEZEN RICHTING DE TOEKOMST	33
3. HET ANIMO VOOR HET HYBRIDE DOCENTSCHAP	10	MEER WENSELIJKHEID VRAAGT OM HET OPLOSSEN VAN TWEE DILEMMA'S	33
GEWENSTE VERHOUDING TUSSEN HYBRIDE EN REGULIERE DOCENTEN: 25%-75%	10	EEN HOGER RENDEMENT ALS EEN FUNCTIE VAN WERKBAARHEID EN OPSCHALING	35
ONDERGRENEN AAN UREN: 2-2,5 DAG	11	TOT SLOT	37
GELUIDEN VAN DE WERKVLOER: COLLEGA'S VAAK GEEN INTERESSE	12		
BEKEND MAAKT MEER BEMIND: HYBRIDE DOCENTSCHAP BETER IN DE ETALAGE	12	BIJLAGE A: ONDERZOEKSVERANTWOORDING	38
		DEELNEMERS	38
4. DE (ON)WERKBAARHEID VAN HET HYBRIDE DOCENTSCHAP	14		
ONDERWIJSDIRECTEUREN: ONDUIDELIJKE STATUS VAN DE HYBRIDE DOCENT	14		
ONDERWIJSMANAGERS: VAAK LIEVER FULLTIME DOCENTEN	15		
(AANKOMENDE) HYBRIDE DOCENTEN: OPLEIDINGSZWAARTE NIET IN VERHOUDING	16		
BEDRIJVEN: HYBRIDE DOCENTSCHAP DRUIST IN TEGEN BEDRIJFSVOERING	17		
VOOR BEDRIJFSMANAGERS: LIEVER GEEN MENSEN/MACHINES OP HALVE KRACHT	18		

1. INTRODUCTIE

AANLEIDING

In het technische beroepsonderwijs is een groeiend tekort aan docenten. Afgelopen jaren zijn diverse landelijke en regionale aanpakken en initiatieven ontwikkeld om hierop in te spelen, waarbij het stimuleren van hybride docentschap steeds vaker als mogelijke oplossingsrichting wordt gezien. Anders dan een reguliere (zij-instroom) docent, staat een hybride docent gelijktijdig met één been in het onderwijs en één been in de actuele praktijk. M.a.w. naast hun baan in een bedrijf of als zelfstandige geven ze een deel van de tijd les in hun vak. Vooral in het technisch beroepsonderwijs waar studenten direct worden opgeleid voor het werken in de praktijk is er op het eerste gezicht snel rendement te behalen op de inzet van hybride docenten. Ze brengen bijvoorbeeld de actuele stand der techniek in de klas en kunnen makkelijk een opening bieden voor stageplaatsen of vacatures binnen (een netwerk aan) bedrijven.

Om meer inzicht te krijgen in de meerwaarde, wenselijkheid en werkbaarheid van hybride docenten in het technisch beroepsonderwijs is in opdracht van Techniekpact hier kwalitatief onderzoek naar gedaan.

DIT ONDERZOEK

In dit onderzoek trachten we het rendement van de hybride docent van verschillende kanten en op verschillende niveaus te belichten. We hanteren hierbij de economische term rendement (zijnde de verhouding tussen opbrengst en inleg) met opzet. Uit de rondgang in dit onderzoek langs onderwijsinstellingen, bedrijven en hybride docenten zelf blijkt dat het succes van het hybride docentschap een functie is van het feit of alle drie de partijen voldoende rendement ervaren van het *aanstellen*, *uitlenen* en het *zijn* van een hybride docent.

DOEL EN ONDERZOEKSVRAGEN

Het doel van dit onderzoek is om de wenselijkheid en werkbaarheid van de hybride techniekdocent beter te begrijpen. De centrale vragen waren:

1. Wat is de noodzaak/motivatie voor en de (verwachte) meerwaarde van het hybride docentschap voor onderwijsinstellingen, bedrijven en hybride docenten zelf?
2. Wat is de vraag naar en het animo voor hybride docentschap binnen het technische beroepsonderwijs? Hoe schaalbaar is het hybride docentschap?
3. Wat zijn obstakels en risico's voor de werkbaarheid van het hybride docentschap voor onderwijsinstellingen, bedrijven en hybride docenten zelf?
4. Welke kansen en mogelijkheden zijn er om het rendement van de hybride docent te verhogen en te versnellen?

ONDERZOEKSAANPAK

Via semi-gestructureerde interviews in de periode april – juli 2020 zijn 11 hybride docenten en 29 onderwijsvertegenwoordigers (opleidingsmanagers- en directeuren) uit het mbo en hbo bevraagd over de wenselijkheid en werkbaarheid van het hybride docentschap. Daarnaast zijn 6 vertegenwoordigers van techniekbedrijven hierover geïnterviewd. In het analyseren van de interviewtranscripten is gewerkt met 'open coding', waarbij antwoorden op onderdelen/quotes zijn voorzien van een onderwerp, om daarna opnieuw te categoriseren in relevante inhoudelijke categorieën die aansluiten bij de onderzoeksvragen. Zie ook bijlage A voor de onderzoeksverantwoording.

Omdat het hybride docentschap als constructie nog relatief onbekend is, is ervoor gekozen om een open vizier te houden en de veelzijdigheid ervan te rapporteren aan de hand van de vele letterlijke quotes die zijn opgetekend. Naast het toewerken naar aanbevelingen voor een hoger rendement van de hybride docent, krijgen we hierdoor ook een beter begrip van hoe er in de praktijk over het hybride docentschap wordt gesproken door de diverse stakeholders.

2. DE MEERWAARDE VAN HET HYBRIDE DOCENTSCHAP

Voor het stimuleren van hybride docentschap is het belangrijk om meer inzicht te krijgen in de specifieke meerwaarde van hybride docenten. Welk probleem kan het oplossen en in welke behoefte voorziet een hybride docent? Als het gaat over de mogelijke unieke meerwaarde van het hybride docentschap komt er uit de interviews een reeks potentiële opbrengsten naar voren. In het algemeen worden er door de verschillende stakeholders drie soorten redenen genoemd: *kwantitatieve*, *kwalitatieve* en *innovatieve* redenen voor het hybride docentschap.

Waar het personeelstekort in het onderwijs dikwijls de aanleiding is om naar het hybride docentschap te kijken, is het interessant dat eenzelfde tekort ook de techniekbedrijven parten speelt. De kwantitatieve meerwaarde moet dus op een hoger niveau worden bekeken. Onderwijs en bedrijfsleven zijn onderdeel van eenzelfde 'ecosysteem' en zouden elkaar beter kunnen helpen dan elkaar uit balans brengen door naar elkaars mensen te 'hengelen'.

Datzelfde geldt voor het oplossen van het kwalitatieve kennistekort in het onderwijs. Als een onderwijsinstelling iemand helemaal (fulltime) uit het bedrijfsleven haalt, is zijn of haar kennis bij binnenkomst alweer verouderd. Dat zijn de boeiende uitdagingen die kleven aan het hybride docentschap - specifiek in de snel ontwikkelende wereld van de techniek.

Belangrijk voor het rendement van de hybride docent is dat de kwantitatieve, kwalitatieve of innovatieve redenen om écht werk te maken van het hybride docentschap voor elk van de betrokken partijen ook helder zijn.

KWANTITATIEF: HET NIET-CONCURREEREND OPLOSSEN VAN WEDERZIJDSE PERSONEELSTEKORTEN

Kwantitatieve redenen voor het hybride docentschap komen voort uit bijvoorbeeld de nood aan financiële middelen of personeel voor de uren die gemaakt moeten worden. Vooral in de techniek hebben zowel onderwijsinstellingen als bedrijven problemen om mensen te vinden,

waarbij er zeker nog wel verschillen zitten tussen diverse technische disciplines en tussen verschillende regio's.

TEKORTEN IN HET ONDERWIJS

Onderwijsinstellingen zien een duidelijk groeiend tekort aan techniekdocenten op de korte en middellange termijn:

"Anders dan 5 jaar geleden, reageert er nu niemand meer op traditionele vacatures voor techniekdocent."

"Lerarenopleidingen voor het geven van les in de techniek zijn bijna helemaal opgedoekt, de vijver wordt steeds leger."

"Pensioenverloop is de komende 5 jaar gigantisch, we verwachten wel 30%-50% uitstroom bovenop het bestaande docententekort."

Bij de geïnterviewde mbo- en hbo-instellingen noemt iedereen het tekort aan techniekdocenten als een belangrijke reden om verder te kijken dan de traditionele manier van het invullen van vacatures. De normale wervingskanalen lijken uitgewerkt te zijn, deels omdat er amper nog nieuwe bevoegde techniekdocenten bijkomen. Daarnaast is er in het onderwijs een groot pensioenverloop van docenten aanstaande.

TEKORTEN BIJ BEDRIJVEN

Het tekort is echter niet voorbehouden aan de onderwijsinstellingen. Kenmerkend voor de technieksector is dat de schaarste aan personeel ook in de techniekbedrijven wordt gevoeld. Kenmerkend is de uitspraak van een van de onderwijsinstellingen:

"De studenten die bij ons afstuderen kunnen, denk ik, ongeveer vijf banen krijgen in de omgeving. En wij kunnen geen docent vinden."

Met dit beeld voor ogen is de nood aan docenten tweezijdig (of dubbel gelaagd): bedrijven hebben afgestudeerde studenten nodig en studenten hebben docenten nodig. Dat maakt op hoger arbeidsmarktniveau het docententekort een gezamenlijk probleem van onderwijs én bedrijfsleven. Dit gezamenlijke probleem wordt ook opgemerkt door een mkb-bedrijf, die ziet dat techniekafdelingen van regionale opleidingen worden gesloten vanwege personeelsgebrek.

“Als wij daar geen aandacht aan besteden, dan gaan de lokale techniekopleidingen gewoon verdwijnen, en dat willen we niet.”

CONCURRENTIE BIEDT GEEN GEZAMENLIJKE OPLOSSING

Op een lager instellings- en bedrijfsniveau is het lastiger het tekort aan personeel als gezamenlijk probleem te zien en komt het dus voor dat scholen in het beroepsonderwijs onderling in concurrentie zijn met elkaar voor het binnenhalen van goede techniekdocenten. Daarnaast zijn techniekdocenten zélf gewild bij bedrijven. Een hogeschool merkt op:

“Bedrijven benaderen ook onze docenten via LinkedIn of ze bij hun willen komen werken.”

Aan de andere kant werven scholen direct en indirect ook onder het technisch personeel van bedrijven via reclame en sociale mediacampagnes of op open dagen.

“De ouders van aankomende techniekstudenten werken zelf vaak ook in de techniek. Op een open dag hebben we voor hen een infostand over het werken in het onderwijs.”

De gezamenlijke schaarste aan technisch personeel in combinatie met een stagnerende aanwas van techniekdocenten uit de lerarenopleidingen, betekent dat onderwijsinstellingen zich ook moeten gaan richten op reeds in de praktijk werkende technici. Maar deze zijn voor de bedrijven voor wie ze werken dus ook schaars, hetgeen concurrentie aanwakkert wat op een hoger niveau het oplossen van het gezamenlijke probleem kan frustreren.

NIET-CONCURRERENDE OPLOSSINGSRICHTING

De hybride docent wordt hier gezien als een passende en niet-concurrerende kwantitatieve oplossingsrichting, omdat deze enerzijds (in deeltijd) kan voorzien in de behoefte aan technici voor de klas zonder fulltime verloren te gaan voor de andere werkgever. Anderzijds biedt een hybride docent een bedrijf betere mogelijkheden om nieuwe mensen te werven. Zoals een mkb-werkgever het omschrijft:

“Door onze hybride docent zitten we op de eerste rij voor goede stagiaires en nieuwe medewerkers.”

Bij het openstaan voor de hybride techniekdocent speelt dus vooral het besef dat de arbeidsmarkt voor onderwijs en praktijk elkaar beïnvloeden.

KWANTITATIEF: BETAALBAAR HOUDEN VAN MACHINE-INTENSIEF TECHNIEKONDERWIJS

Eén van de geïnterviewde onderwijsdirecteuren noemt een andere reden voor de noodzaak aan hybride docenten in de techniek, namelijk de toegang tot (de kennis van) nieuwe machines:

“Je kunt als mbo bijna niet meer zelf de machines aanschaffen. De tijd dat je als onderwijsdirecteur kon pronken met een eigen machinepark is voorbij. De techniek verandert te snel.”

Het als onderwijsinstelling zelf investeren in de nieuwste machines gaat steeds kostbaarder worden. Daarom zullen onderwijsinstellingen voor meer machine-intensieve disciplines de blik naar buiten moeten richten op samenwerkingen of de huur van machines en expertises in de bedrijven zelf. Hybride techniekdocenten zouden dan in het eigen bedrijf, niet voor de klas, maar ‘achter de machine’ les kunnen geven.

Ook bedrijven zien het gat tussen de gebruikte machines in de onderwijsinstellingen en de machines waarin ze zelf hebben geïnvesteerd (bijv. lasovens, robots). Interessant is dat sommige bedrijven zeggen dat ze vooruit hebben geïnvesteerd, zonder de expertise nog te bezitten om de machine of robot te kunnen inzetten. Hier liggen ook kansen om als onderwijs bij aan te haken.

“Ja, wij hebben ook een lasrobot, die hebben we 1 januari gekocht, maar die heeft nog twee maanden onder een zeiltje gestaan, omdat we niet wisten hoe die werkte. Toen een hts'er stage kwam lopen zei hij: oh, ik krijg hem wel aan de praat hoor. En inderdaad, hij doet het, door een stageloper met schoolkennis. De cursus van het robotbedrijf moeten we nog krijgen.”

KWALITATIEF: UP-TO-DATE STUDENTEN AFLEVEREN OP DE ARBEIDSMARKT

Anders dan de kwantitatieve redenen, komen kwalitatieve redenen voor het hybride docentschap voort uit de nood aan up-to-date techniekennis om de aansluiting tussen onderwijs en praktijk te verstevigen. Onderwijsinstellingen zien allemaal het belang van het binnenhalen van actuele techniekennis:

“Bedrijven willen goede en snel in te zetten mensen en die komen er meer met goede docenten met actuele kennis van zaken, naast de basistheorie die studenten moeten opdoen.”

De noodzaak aan die up-to-date kennis hangt samen met het fenomeen dat in sommige technische disciplines de stand der techniek zich in een veel sneller tempo ontwikkelt dan het beroepsonderwijs kan bijbenen. Als mbo en hbo die direct opleidt voor de beroepspraktijk word je als onderwijsinstelling gedwongen hierop te blijven aanhaken:

“Wil je een beetje bijblijven dan zul je dat moeten doen samen met het bedrijfsleven. En dus ook naar het bedrijfsleven toe gaan of soms ook mensen van het bedrijfsleven binnen halen.”

TECHNISCHE ONTWIKKELING MOEILIK BIJ TE BENEN VOOR FULLTIME DOCENT

De kennisveroudering binnen onderwijsinstellingen wordt direct opgemerkt door huidige hybride docenten wanneer ze zien dat er technieken worden onderwezen die in de praktijk bijvoorbeeld niet meer worden gebruikt. Vooral bij verouderd lesmateriaal zijn de aansluitingsproblemen erg zichtbaar.

De noodzaak om daarom meer met hybride docenten te werken, komt voort uit het feit dat het voor reguliere docenten gewoonweg onmogelijk is actueel te zijn en te blijven. Bij een fulltime werkweek is er geen ruimte om nog ergens praktijkervaring op te doen. Dat wordt versterkt wanneer ook de lerarenopleider al heel lang niet meer in de praktijk rondloopt. Zoals een jonge hybride docent het uitlegt:

“Ik heb studiegenoten die meteen begonnen als bevoegd voltijds techniekdocent. Maar die hebben nul praktijkervaring, dus die gaan uitleggen wat hun docent, die al tien jaar uit het vak is, ooit in zijn werkveld heeft ervaren. Dat maakt dat in het hoger onderwijs technieken worden onderwezen die in de jaren tachtig de standaard waren.”

Geïnterviewden zeggen in de regel niet dat de kennisveroudering een persoonlijke diskwalificatie is aan het adres van de fulltime techniekdocent, maar dat het inherent is aan het fulltime werken in het onderwijs. Dit geldt ook wanneer men als zij-instromer uit een bedrijf naar het onderwijs gaat:

“Op het moment dat je fulltime docent wordt, en vanuit het bedrijfsleven bij ons binnenloopt, loop je alweer achter.”

NAAST ACTUELE KENNIS IS ER BASISKENNIS

Hybride docenten hebben daarom qua actuele technische kennis een automatische voorsprong, die soms ook nog versterkt wordt door de bedrijfsopleidingen die ze volgen. Zoals een docent autotechniek die ook als hoofdmonteur bij een autodealer werkt het zegt:

"Ik blijf op de hoogte van de laatste technieken, want ik word ook nog steeds opgeleid door Renault zelf. Dus elke nieuwe techniek die er komt, daar word ik ook meteen op getraind."

Dit betekent overigens niet dat voor elk vak deze up-to-date kennis van belang is. Er zijn natuurlijk de basisvakken en de basistheorie die binnen het mbo en hbo onderwezen worden, waaraan een hybride docent weinig kan toevoegen. Dat onderscheid is belangrijk om te maken. Daarnaast snappen bedrijven ook best dat een onderwijsinstelling niet helemaal up-to-date kan zijn, er zal altijd een bepaalde afstand zijn. Zoals een mkb-bedrijf opmerkt:

"Nou er is altijd een groot gat, zeg maar. Ik krijg van stagiaires altijd te horen: oh, ik heb deze week meer geleerd dan in twee jaar school. Maar ja, dat komt ook omdat alles hier wat sneller gaat, wij werken ook met grote machines, die heb je ook niet op school. Het is eigenlijk niet te vergelijken."

KWALITATIEF: GEMOTIVEERDE STUDENTEN MET EEN REALISTISCH BEROEPSBEELD

Los van de up-to-date kennis, gaat het in het onderwijs ook over het overbrengen van de passie voor techniek samen met een realistisch beroepsbeeld. De motivatie om een studie af te willen maken en de motivatie tijdens de eerste werkzame jaren in het beroepenveld zijn daarbij belangrijk.

LEERLINGEN/STUDENTEN ANDERS BENADEREN

Hybride docenten zelf zien dat ze een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan de motivatie, omdat ze de leerlingen en studenten als (toekomstige) vakgenoten of collega's zien.

"Ja ik ben docent, maar ik ben eigenlijk ook nog één van hun, zeg maar. Dus ik sta ook nog steeds in de werkplaats. Zij lopen natuurlijk tegen problemen aan, maar dat zijn dezelfde problemen als die ik drie dagen in de week ondervind. En ja, je kunt je heel makkelijk identificeren dan met leerlingen. Je weet precies waar ze over praten."

Daarnaast komen studenten ook zelf met vragen over hoe het werken in een bedrijf eraan toe gaat. Hybride docenten geven aan dat ze ook kunnen bijdragen aan een realistisch beroepsbeeld van het werken in de techniek.

Daarbij nemen leerlingen de hybride docenten serieus, omdat ze daadwerkelijk iets kunnen vertellen over hoe het er buiten de school aan toe gaat:

"Ik merk het ook aan de studenten zelf zeg maar, ze smullen gewoon van praktijkvoorbeelden."

NEMEN EEN NETWERK MEE

Een ander belangrijk voordeel is het netwerk aan bedrijven dat een hybride docent kan meenemen, waar dat lastiger is voor een fulltime docent. Dat biedt voor studenten meer mogelijkheden voor excursies of demonstraties als onderdeel van het lesprogramma. Maar ook voor bedrijfsstages is er via de hybride docent snel een contact te leggen. Via een hybride docent zijn er dan meer openingen voor leerlingen om een beter beeld te ontwikkelen van en voeling te krijgen bij de beroepspraktijk:

"Voor de onderwijsinstelling is het gewoon de warmere band met een van de grootste aannemers van Nederland. Maar ook richting de sector. Wij kunnen heel makkelijk gastcolleges, rondleidingen en dat soort dingen regelen door connectie met het beroepenveld. Het contact is gewoon veel warmer, omdat ik er nu zit."

INNOVATIEF: MEE (KUNNEN) GAAN MET TOEKOMSTIGE ONTWIKKELINGEN

Naast de kwantitatieve en kwalitatieve argumenten, zijn er ook innovatieve redenen te noemen voor het stimuleren van het hybride docentschap. Hiermee wordt gedoeld op nieuwe wensen, diensten of onderwijsvormen waarop middels het hybride docentschap beter kan worden ingespeeld.

AANSLUITING NIEUWE TECHNIEKTHEMA'S

Grote maatschappelijk thema's die politiek, onderwijs en bedrijven bezighouden zijn onder andere duurzaamheid in brede zin en de energietransitie in het bijzonder. Als techniekthema doet dat een beroep op een meer intensieve samenwerking tussen bedrijven en onderwijs om leerlingen en studenten klaar te stomen voor moderne groene technologie en de nieuwe beroepen die hieruit voortvloeien (denk aan windmolen-reparateurs of zonnepaneel-installateurs). Hiervan wordt gezegd:

"Duurzaamheid en energietransitie vragen om een enorme omslag en ook goed opgeleide mensen in nieuwe techniekdomeinen. Dit kan niet zonder kennis vanuit de bedrijven."

"Ik denk dat het hybride docentschap alleen maar kan als bedrijven en kennisinstellingen dezelfde maatschappelijke ontwikkelingen centraal stellen en er samen aan werken."

Hybride docenten kunnen juist in deze nieuwe domeinen een belangrijke expert- en adviesrol spelen door het binnenbrengen van kennis die veel meer over traditionele technische disciplines heen gaat. Duurzaamheid is bijvoorbeeld binnen de bouw, maar ook binnen de autotechniek een actueel thema.

AANSLUITING NIEUWE ONDERWIJSVORMEN/ONTWIKKELINGEN

Anderzijds zijn er ontwikkelingen in het onderwijs zelf die om een nieuw soort docent vragen. Vertegenwoordigers van mbo en hbo noemen bijvoorbeeld:

- de toegenomen focus op publiek-private samenwerkingen;
- keuzedelen in het mbo waarin actuele thema's aan het onderwijs worden toegevoegd;
- hybride leeromgevingen waarin diverse vormen van onderwijs worden ingezet;
- learning communities / Living Labs waarbij van een technisch project de projectomgeving ook een leeromgeving wordt waarin kennisinstellingen en bedrijven zich openstellen om van elkaar te leren;
- "innovatiewerkplaatsen" of maakplaatsen waar werkveld met het onderwijs samenwerkt aan innovatieve projecten;
- de focus op een leven lang ontwikkelen (LLO) en de rol die mbo's en hbo's spelen in de continue bijscholing van de beroepspraktijk.

In al deze varianten van praktijksamenwerkingen is het voorstelbaar dat een hybride docent zich op zijn plek voelt.

Sommige onderwijsinstellingen realiseren zich ook dat het hybride docentschap past bij het zijn van een innovatieve opleider wat ook in de onderwijsmarkt een voordeel kan betekenen in het aantrekken van studenten of reeds werkenden voor bij- en nascholing. Vooral de scholing van werkenden (post-mbo / post-hbo) is commercieel interessant.

INVULLING NIEUWE LOOPBAAN- EN ONTWIKKELMOGELIJKHEDEN

Waar vaak minder aan gedacht wordt, is de behoefte van moderne werkenden zelf om een deel van hun tijd iets te kunnen betekenen in het onderwijs, zonder dat ze (op korte termijn) hun werkgever willen verlaten.

Het hybride docentschap voorziet dan in de individuele behoefte van werknemers. Dit zien we ook duidelijk terug in de interviews. Hybride docenten zijn niet zozeer bezig met het oplossen van groeiende docenten- of kennistekorten, maar wel met hun eigen innovatieve invulling van hun loopbaan omdat het voorziet in bijvoorbeeld:

- **Afwisseling:**

"De hogeschoolpopulatie is heel anders dan in een bedrijf. Het is gewoon leuk om in allebei die werelden rond te lopen. Dat vind ik erg interessant."

"Ik werk op de maandag voor het bedrijf, en het is net alsof je dan de andere kant van je hersenen gebruikt, en dat de andere kant dan even tot rust komt. De dinsdag op school (mbo) schakelt dat weer om, en ik vind dat heel prettig."

"Ik mis gewoon iets in mijn dagelijkse werk bij mijn bedrijf. Als technicus zit je toch heel erg op het technische. Ik vind juist de menselijke interacties in het onderwijs heel tof om eraan te doen."

- **Of het kunnen doorgeven van de passie voor techniek:**

"Ik heb liefde voor het vak, je wil het vak doorgeven. Je weet uiteindelijk dat techniek een belangrijk onderdeel in deze samenleving is, dus vanuit die intrinsieke motivatie ben ik dat gaan doen."

Het is voor hybride docenten dus een bewuste keuze om niet fulltime het onderwijs in te gaan, waardoor ze er andere motieven op na houden dan een zij-instromer die gaat voor een volledige overstap:

"Ik wilde geen fulltime docent worden, dat was niet logisch en dat leek me ook niet leuk trouwens."

"Ik vind het leuk om het lesgeven eraan te doen. Maar ik moet er niet aan denken om dit fulltime te doen."

Ook zien sommige bedrijven inmiddels dat het hybride docentschap een loopbaanverrijking kan zijn voor hun medewerkers. Eén van de geïnterviewde bedrijven heeft daarvoor een eigen HR-project genaamd 'Hybrid Teacher' waarbij medewerkers de ruimte krijgen om één dag in de week naast het reguliere werk bij te dragen aan het onderwijs. Zoals de projectleider aangeeft:

"De redenen dat mensen meedoen, zijn uiteenlopend. Bijvoorbeeld ik wil mezelf ontwikkelen en ik heb altijd affiniteit gehad met de sector, met het onderwijs. En wellicht kan het op de lange termijn iets voor mij zijn."

Voor dit bedrijf is het zelfs ook een manier om mensen over de streep te trekken om bij hen te komen werken. Het bieden van de mogelijkheid om er naast je dagelijkse werk in het onderwijs actief te zijn, blijkt ook een sterke recruitmenttool te zijn. Ook binnen een wat kleiner mkb-bedrijf werd gezien dat het deels gaan werken in het onderwijs een ontwikkelmogelijkheid voor medewerkers kan zijn:

"Iedereen in het bedrijf kan een opleiding volgen, en voor een van onze medewerkers bleek de opleiding tot hybride docent juist aan te sluiten bij haar ontwikkelbehoefte."

3. HET ANIMO VOOR HET HYBRIDE DOCENTSCHAP

Dat mensen meerdere banen combineren is geen exotisch fenomeen. Uit onderzoek van de SER in 2018 blijkt dat in Nederland rond de half miljoen werkenden (waarvan een groot deel ook met een vast contract) hun baan combineren met een andere betaalde baan¹. De onderwijssector draagt voor een groot deel bij aan dat totale aantal 'multi-jobbers'. De cijfers uit het recente onderzoek in opdracht van Techniekpact op basis van inkomensgegevens laten zien dat onder docenten het combineren van banen in mbo en hbo ook zeker geen uitzondering is: minimaal 10,9% van de mbo-docenten en minimaal 12,4% van de hbo-docenten werkt hybride.²

Naast de meerwaarde van hybride docentschap is een belangrijke onderzoeksvraag of er voldoende animo is bij mensen uit de technische sector om ook deels in het onderwijs te willen werken. En wat is dan bijvoorbeeld een wenselijke verhouding tussen het aantal reguliere en hybride docenten volgens de onderwijsinstellingen?

Uit de interviews in dit onderzoek komt naar voren dat er in het mbo en hbo animo en ruimte is voor hybride docenten, ook al verschillen de onderwijsinstellingen van elkaar in hoeveel personele ruimte zij hiervoor zien. Eigen schattingen komen neer op gemiddeld 25% van het totale docentenbestand, met een ondergrens van gemiddeld 2 tot 2,5 dag dat men als docent inzetbaar moet zijn. Het is moeilijk in te schatten of er ook genoeg animo is bij technici die gemotiveerd zijn om deze hybride vraag of ruimte te vervullen. Het ontbreekt aan specifieke cijfers voor het techniekonderwijs. Wel is te zien dat de geïnterviewde hybride docenten zichzelf in hun werkomgeving toch wel als een uitzondering beschouwen in hun wens om deels in het techniekonderwijs te werken. Ook zien we onder de 11 geïnterviewde hybride docenten dat de meesten van hen één dag in het onderwijs werken.

De vraag die je als onderwijsinstelling kunt stellen is of het beeld dat er is over de schaal van de inzet van hybride docenten altijd realistisch is. Wel is er de ervaring dat meer bekendheid aan het hybride docentschap ook écht nodig is om een veelheid aan mensen geïnteresseerd te krijgen. De projecten die er zijn en waarin de mogelijkheid breed is geadverteerd hebben wel kunnen rekenen op vele reacties.

1 Sociaal-Economische Raad, 2018, De vele kanten van banen combineren, Den Haag

2 CBS Microdata (2020), bewerking Dialogic/PTVT

GEWENSTE VERHOUDING TUSSEN HYBRIDE EN REGULIERE DOCENTEN: 25%-75%

Gevraagd naar de aantallen hybride docenten die in de verschillende techniekopleidingen aanwezig zijn hebben opleidingsverantwoordelijken over het algemeen niet direct cijfers paraat. Op een docentenbestand van vaak tachtig tot honderd docenten heeft men het doorgaans over een handvol techniekdocenten die er iets naast doen, ofwel (gedetacheerd) als werknemer vanuit een bedrijf, ofwel met een combinatie als zzp'er.

Sommige onderwijsinstellingen verwachten de komende vijf jaar een forse pensioenuitstroom die op kan lopen tot 30-50%, ook onder techniekdocenten. In de toekomst is er dan ook naar verwachting meer ruimte en noodzaak om personeel van buiten aan te trekken, zowel via zij-instroom als in hybride constructies. Het rendement van de investeringen in het hybride docentschap neemt toe als er ook meer mensen uit de techniekpraktijk, de (parttime) weg naar het onderwijs weten te vinden om daar van meerwaarde te zijn. In de interviews kwam naar voren dat hybride docenten vaak per toeval op het hybride spoor zijn geraakt en dat het hybride docentschap niet altijd bekend is bij mensen. Dat men hybride in het (v)mbo- of hbo-onderwijs kan werken naast een andere baan zou dus meer in het licht moeten worden gezet.

Sommige onderwijsinstellingen hebben er in hun eigen docentenwerving wel actief werk van gemaakt en zien dat dat zeker op reacties kan rekenen. Ook bij hybride opleidingstrajecten zijn er genoeg aanmeldingen als men er actief mee adverteert. Bredere bekendheid geven aan het combineren van banen kan helpen in het aantrekken van meer hybride docenten. Sommige geïnterviewden verwachten dat in de huidige corona-crisis, waarin ook technische bedrijven het moeilijk hebben, er juist meer animo is om ook actiever na te denken over de mogelijkheden in het onderwijs.

Stel men zou meer gaan inzetten op het hybride docentschap wat zien opleidingsverantwoordelijken dan als gewenste verhouding tussen het aantal hybride docenten en reguliere docenten? Kortom: hoeveel hybride docenten kan een onderwijsorganisatie aan?

Wat duidelijk wordt in de interviews is dat opleidingen niet volledig kunnen draaien op hybride docenten. Het maximum percentage aan hybride docenten dat wordt genoemd ligt tussen de 10% en 40%. We concluderen daarom dat bij techniekopleidingen gemiddeld 25% van de docenten ook hybride docenten zouden moeten kunnen zijn. Zoals een van de geïnterviewden het zegt:

“Zeker de helft moet basis zijn, denk ik. Iets meer, 60% of 70% en de rest kan aangevuld worden met hybride docenten.”

Er is dus een gevoel bij een basis aan werknemers die als kerndocenten worden beschouwd, die nodig zijn om het onderwijs draaiende te houden. Specifieker zijn de volgende opmerkingen:

“Volgens mij is 80%-20% (regulier resp. hybride) een goede verhouding, om aan te houden. Het moet ook werkbaar blijven, anders creëer je te veel onwil bij de andere docenten om die hybride docent te begeleiden en op gang te helpen. Dan gaat daar te veel tijd in zitten denk ik. Zeker als je niet langdurig met een hybride docent samenwerkt.”

Naast het waken voor een disbalans in het team door de verwachte extra begeleidingstijd van (kortstondige) hybride docenten, speelt dat docenten ook een examinatoretaak hebben die genoeg mensen in het team moeten kunnen vervullen:

“Ik zie het maximum van hybride docenten rond de 30-35%, anders moeten ze ook bijvoorbeeld taken als examineren gaan vervullen en daar is dan een BKE/SKE (Basis/Senior Kwalificatie Examineren) voor nodig.”

Het maximum aan hybride docenten hangt volgens sommige geïnterviewden wel af van de soort branche en ook van de wijze waarop ze aan de opleiding verbonden zijn. In het ICT-onderwijs zien sommigen de meeste ruimte:

“Je zou een vaste pool van IT-consultants kunnen creëren die regelmatig in het onderwijs worden ingezet, die ook investeren op kennis en kunde op het didactische gebied. Dan zou je naar een hoger percentage toe kunnen werken.”

ONDERGRENSEN AAN UREN: 2-2,5 DAG

In het verlengde van de vraag naar het maximumaantal hybride docenten dat een opleiding zou kunnen herbergen, is het ook de vraag wat de ondergrens aan uren is die men voor ogen heeft.

Kijkend naar de geïnterviewde hybride docenten in dit onderzoek dan werkt bijna de helft 8 uur per week in het onderwijs, gevolgd door een kwart die er 16 uur per week werken. Uit het onderzoek van Techniepact komt naar voren dat de mensen met meerdere banen in het techniek-onderwijs, gemiddeld 2,5 dagen in het onderwijs werken.

In de interviews met de onderwijsinstellingen is de vraag gesteld wat zij zien als de ondergrens aan uren wil het hybride docentschap kunnen werken. Hier lopen de antwoorden uiteen. De een ziet 2 dagen als het minimum, terwijl de ander zich geen effectief hybride docentschap kan voorstellen waar iemand minder dan 3 dagen meedraait (“Je moet elkaar echt goed leren kennen om samen onderwijs te maken”). Ook ander onderzoek binnen vo en mbo, kwam uit op minimaal 0,6 fte/3 dagen dat wenselijk is vanuit het perspectief van de onderwijsinstelling.³

De hybride docent die er één dag in de week is, wordt door één van geïnterviewden uit het onderwijs gezien als een andere categorie. Ze zijn er zeker, maar hebben geen examineringstaken en ook beperkte onderwijstaken. Met andere woorden: ze zijn niet te vergelijken met een reguliere docent als het gaat om de soort bijdrage die ze leveren.

³ Koop-Spoor, E., Thunnissen, M., Vos, M. en Kools, Q. (2020). Faciliteren van Hybride Docenten in het VO en MBO. Fontys Hogescholen.

GELUIDEN VAN DE WERKVLOER: COLLEGA'S VAAK GEEN INTERESSE

Aan huidige hybride docenten is gevraagd of zij denken en zien dat er onder hun collega's in het bedrijf animo zou zijn om deels als docent aan de slag te gaan. In het algemeen zien ze dat hun directe collega's niet direct staan te springen om te doen wat zij doen:

"Ik denk twee procent of zo van het personeel. Of veel mensen die zeggen ja, later. Nu nog niet."

Hybride docent in de bouwsector

"Nee, ik zou het echt niet kunnen", zeggen ze dan. Nee, er is geen mens die dat zou willen, die ik zo ken dan. Dus. Nee, echt niet."

Hybride docent in de autotechniek

"Generaliserend gezegd, het gros van de ICT-ers die houdt niet van contact. Dus dan spreek je van de 50 bij ons over 80% van de mensen. En het deel wat nieuwsgierig is, ongeveer denk ik 20%. Nou, die zou je kunnen stimuleren of die doen dat denk ik op een gegeven moment wel zelf, die kiezen daarvoor. En ik denk ja, als je dat echt wilt en het voelt toch een beetje als roeping, zoals ik dat ook heb, ja dan creëer je dat zelf ook, daar ben ik van overtuigd."

Hybride docent in de ICT

In de ogen van de geïnterviewde hybride docenten zelf is het écht een persoonlijke en individuele keuze, die niet standaard is in hun werkomgeving. Deze keuze lijkt makkelijker in bepaalde levensfasen, vooral wanneer er geen jonge kinderen (meer) in het spel zijn:

"Ik heb nu ook gewoon een gunstige situatie. Ik ben jong, ik heb geen gezin. Ik heb de tijd. Dus op die manier kan ik het nu combineren. Als er in mijn privéomstandigheden wat verandert zoals een kind krijgen, zou ik ook dit docentschap lastiger kunnen combineren."

"Ik wil niet zeggen dat de keuze een soort Harley Davidson moment is ofzo, of een cabriolet moment, dat je rond je vijftigste nog eens gaat nadenken van wat zal ik nog eens gaan doen voor leuke dingen, maar dat zat er bij mij wel een beetje in."

Ook geeft men soms aan dat er een persoonlijke link met het onderwijs is. De affiniteit en interesse komt ergens vandaan. Bijvoorbeeld:

"Ik heb altijd affiniteit gehad met onderwijs, veel bijlessen zowel op de middelbare school als ook op mijn hbo. Dus altijd met onderwijs en opleidingen, training bezig geweest."

"Ik had altijd al, en dat hoor ik wel bij meer van de docenten, een latente interesse in onderwijs gehad. Ik heb zelf met veel plezier onderwijs genoten, en ook als je als jongeling naar een docent zit te kijken van hoe zou dat nou zijn om docent te zijn? Dus dat heb ik altijd als een soort klein waakvlammetje achter in mijn hoofd gehad."

"Ik kom zelf uit een onderwijsgezin. Ik denk dat dat de belangrijkste reden is waarom ik zelf ook in het onderwijs zit hè. Dat komt ergens vandaan, dat zit in je bloed. En ik denk dat mijn vader met name, die was docent wiskunde, natuurkunde, scheikunde op het volwassenonderwijs. Dus, ja, met gemotiveerde mensen omgaan en dat zie ik ook wel terug bij mijzelf. Dat ik dat ook wel heel erg heb meegekregen van hem."

BEKEND MAAKT MEER BEMIND: HYBRIDE DOCENTSCHAP BETER IN DE ETALAGE

Het hybride docentschap lijkt hiermee een heel persoonlijke en individuele keuze te zijn, waar mogelijk maar een klein deel van de medewerkers uit technische bedrijven voor zou kiezen.

Vaak lijkt het animo een zetje in de rug nodig te hebben door bekendheid aan het hybride docentschap te geven. Veel mensen in de praktijk hebben er geen idee van dat het hybride docentschap bestaat en dat dat kan. Een mkb-bedrijf dat een paar mensen naar een informatiemiddag meebracht vertelt:

"Ik had eigenlijk al niet verwacht dat een van de voormannen dit zou gaan doen, en ja, misschien zijn er wel mensen waarvan wij denken: die zullen dat wel niet willen of zo, maar misschien dat ze niet van het bestaan afweten."

Ook een geïnterviewde hybride docent stipt aan dat hij in eerste instantie niet bekend was met het feit dat je ook deels voor de klas zou kunnen staan, totdat hij aanliep tegen een projectadvertentie waarin ze werden gevraagd:

"Ja dat was eigenlijk wel nieuw, ik had wel gehoord dat gastdocentschap bestond, maar dat was allemaal een beetje los-vast, en daar heb ik me eigenlijk nooit in verdiept. Ik heb ook nooit iets concreets voorbij zien komen daarvan, en nu is het echt een heel vastomlijnd project en dat zag er gewoon heel professioneel uit en het idee vond ik mooi."

Het merendeel van de geïnterviewde hybride docenten zegt dat de weg ernaartoe vaak zeer toevallig was en geen uitgekende keuze. Men werd gevraagd door iemand uit hun netwerk, of de hybride docent werd gewezen op een deeltijdvacature. Voor een groot deel van hen was het dus geen bewuste stap, maar werd deze aangewakkerd door anderen, waarna men erover na is gaan denken.

Ook zijn er de afgelopen jaren enkele trajecten gestart waarin werkenden de kans kregen om voor de klas te staan door het volgen van een (verkorte) opleiding op maat. Het animo voor dat soort trajecten is zeker niet gering.

4. DE (ON)WERKBAARHEID VAN HET HYBRIDE DOCENTSCHAP

Ondanks de meerwaarde die hybride docenten kunnen bieden aan het onderwijs, het bedrijfsleven en de individuele medewerkers, is de hybride manier van werken zelf voor alle partijen een uitdaging. Er worden in de interviews verschillende obstakels genoemd die de werkbaarheid (en daarmee opschaling) van hybride docenten in praktijk in de weg kunnen staan. De vaakst genoemde obstakels gaan deels over geld (wie betaalt wat?) en deels over tijd (weegt de motivatie om als hybride docent te willen werken op tegen de tijdsinvestering in de opleiding om les te mogen geven?).

Daarnaast wordt als specifiek obstakel de **manageability** van hybride docentschap genoemd (Kunnen we wel plannen en roosteren met een hybride docent? Welke status heeft de hybride docent en hoe moeten we daarmee omgaan binnen de grenzen van de bevoegdheidsstructuur en het functiegebouw?).

Deze zaken zijn kenmerkend in de discussie over de werkbaarheid. Maar ondanks dat de geïnterviewden in het onderwijs aangeven de (lange termijn) meerwaarde te zien, spelen er voor de managers en coördinatoren andere (korte termijn) problemen waar de hybride docent geen acute oplossing voor lijkt te zijn.

Bij techniekbedrijven is er dezelfde tweespalt tussen strategie en de operationele uitwerking ervan. Als men erin gelooft, dan zien bedrijven zeker de meerwaarde. Maar in de dagelijkse operatie heeft het (parttime) gemis van een goede technische kracht direct (financiële) impact als een machine bijvoorbeeld moet stilstaan. Vooral in de machine-intensieve en werkplaats gebonden techniek, zal dit snel een vraag zijn die op tafel komt. Dat werk kun je bijvoorbeeld niet in de avonduren thuis inhalen.

We beschrijven hieronder de vaakst genoemde obstakels per geïnterviewde doelgroep:

ONDERWIJSDIRECTEUREN: ONDUIDELIJKE STATUS VAN DE HYBRIDE DOCENT

Het meest genoemde obstakel om als onderwijsinstelling in te zetten op het hybride docentschap is de onduidelijke status van de hybride docent, zowel in de bevoegdheidsstructuur als in het functiegebouw in het onderwijs. Zoals een van de onderwijs-vertegenwoordigers het stelt:

“Een oud systeem leent zich niet goed voor nieuwe constructies.”

BIJ BEVOEGDHEDEN

Vooraf in het (v)mbo speelt de bevoegdheidendiscussie rondom de hybride docent. In het hbo zijn er minder strenge wettelijke eisen aan het voor de klas staan, terwijl in het mbo het belangrijk is om de juiste **credentials** te hebben. Als men iets wil met hybride docenten, dan hoort daar een opleiding bij. In het mbo komt dat vaak neer op het behalen van een PDG in een opleidingstraject van 18 maanden, waarbij de geïnteresseerde minimaal drie jaar op hbo denkniveau moet hebben gewerkt (of minimaal een HBO / WO bachelor heeft afgerond).

Anderzijds zijn er mogelijkheden als instructeur en onderwijsondersteuner, wat eveneens een opleidingsverplichting van 1 á 2 jaar kent. Voor het gastdocentschap is geen wettelijke opleidingsvereiste, maar kan een PDD-traject worden gevolgd als didactische training. Een gastdocent mag echter maximaal 6 klokuren per week worden ingezet (onder de verantwoordelijkheid van een bevoegd docent).

Dit bevoegdheidensysteem is er voor het borgen van de pedagogisch-didactische kwaliteit van het onderwijs, maar houdt minder rekening met de waardering van de actuele praktijkkennis die een hybride docent kan inbrengen. Het doel van het systeem sluit daarmee volgens sommige geïnterviewden niet aan bij het doel van het aannemen van specifiek een hybride docent. Zoals een mbo-instelling het zegt:

"Ik zou de hybride docent willen lostrekken van de bevoegdhedenstructuur. Het is niet zozeer de kwaliteit van de docent waar je naar kijkt, het gaat over de kennis die je binnenhaalt. Laat die leidend zijn. Primair is de focus: breng actuele kennis uit het bedrijfsleven naar de school toe."

Het huidige bevoegdheidensysteem kan ertoe leiden dat de hybride docent in de onderwijsinstelling gezien wordt als een zij-instromende parttime docent zonder onderwijservaring. Dit terwijl de opbrengst van een hybride docent op een heel ander vlak ligt. Dit leidt tot onduidelijkheid over de status van de hybride docent en de eisen die er aan het hybride docentschap worden gesteld.

Toch is er ook bezorgdheid om met een andere behandeling van de hybride docent een verkeerd signaal af te geven aan de reguliere docenten wat betreft het belang van bevoegdheden:

"Ik vind het een lastige om zo maar de deuren voor het bedrijfsleven open te gooien. Dan heb ik toch ook wel een beetje een onderwijskundig hart dat ik denk, ja, maar je moet ook wel de kwaliteitsgrenzen bewaken. We zijn al acht jaar aan het investeren vanuit de overheid met de focus op vakmanschap en met de kwaliteitsagenda om de professionaliteit van docenten omhoog te krijgen. Nou, als je dan aan de achterkant de eisen weer laat zakken wat ben je dan eigenlijk aan het doen?"

BIJ CONTRACTEN

Zeker als de hybride docent deels bij een ander bedrijf werkt, lopen onderwijsinstellingen aan tegen juridische grenzen. Zoals een hbo-instelling het ervaart:

"Elke keer als we een hybride docent willen inlijven, zeker samen met bedrijven, dan kom je met juristen, in contracten, in verantwoordelijkheden, in aansprakelijkheden. En dan zie je dus dat juist dat juridisch kader eromheen de flexibiliteit die wij met zijn allen zoeken erg complex maakt."

BIJ INSCHALING

Hoeveel ga je een hybride docent betalen? Kortom hoe waardeer je de hybride docent? Hij of zij kan uit een bedrijf komen waar de salarissen veel hoger liggen, maar dan zijn er weinig mogelijkheden om daar rekening mee te houden:

"Je kan niet zomaar een nieuwe functie creëren in het functiegebouw. Dus voor alternatieven hebben we nu geen inschaling."

"En als de hybride docent geen opleiding volgt dan blijft iemand begeleider-opleider. Of dan blijft iemand instructeur, al moet je daar tegenwoordig ook voor opgeleid zijn. En dan is het salarisverschil tussen iemand die in het bedrijfsleven zit en wat die op het mbo kan verdienen als onbevoegd persoon wel erg groot."

ONDERWIJSMANAGERS: VAAK LIEVER FULLTIME DOCENTEN

De hybride docent die maar voor een deel van de tijd beschikbaar is, kost voor een onderwijsmanager doorgaans meer moeite om te managen dan een fulltime docent. Zoals een mbo-instelling het ervoer, nadat ze erin waren geslaagd enkele hybride docenten te interesseren voor de school:

"Ja dan is de volgende vraag aan de managers, neem je ze dan ook aan? Nou, dan kom ik op dat culturele punt uit in onze eigen instelling. Dat is dus tegengevallen. De meeste managers willen het niet."

Een verklaring ligt in de verwachting dat de hybride docenten extra 'gedoe' met zich meebrengen in het organiseren van het onderwijs:

“De meeste managers, en daar heb ik ook discussie over, zijn nog niet zo gericht op zeg maar het vinden van parttimers. Want, ja, daar heb je natuurlijk meer omkijken naar dan iemand die fulltime werkt. Daar kun je mee plannen en roosteren. Ja, als je vijf mensen voor 0,2 fte aanneemt dan heb je vijf mensen in plaats van één.”

“Ondanks de schaarste aan techniekdocenten, wil men dan toch liever een fulltimer. Maar ja, die is niet te vinden. Dus dan gaan ze een hele dure zzp-er inhuren die tijdelijk fulltime wil werken.”

Het beeld is dat de hybride docent met een kleine aanstelling een zeer intensieve manier is om een capaciteitsprobleem op te lossen. Dat wordt ook herkend door andere instellingen:

“De hele grote aantallen, dus de hele grote capaciteitstekorten los je met hybride docenten niet op. Dat is mijn mening.”

Ook een hybride docent in het mbo merkt op dat de parttime docent inderdaad niet altijd populair is:

“Ik kan me een coördinator herinneren die zei, ja, die klote parttimers. Dan denk ik: ja, die klote parttimers die brengen wel de verse praktijkervaring binnen.”

De discussies met de onderwijsmanagers- en coördinatoren laten in dit geval zien dat het rendement vooral kwantitatief ingestoken is. Kan deze hybride docent qua uren veel en snel worden ingezet? Er moeten nu eenmaal lessen worden gegeven. Daar zit voor de manager op korte termijn dan de noodzaak. Daar komt bij dat wanneer een hybride docent voor twee dagen het onderwijs ingaat, hij of zij niet meteen die twee dagen voor het onderwijs beschikbaar is. Dan wordt gezegd:

“Ze zouden twee dagen komen, maar een dag zijn ze al kwijt aan het PDG-traject en dan hebben ze nog wat extra begeleiding nodig, en staan ze nog niet voor de klas. Wat is nou het rendement? Dat geeft intern eigenlijk een negatieve klank aan het hybride docentschap.”

(AANKOMENDE) HYBRIDE DOCENTEN: OPLEIDINGSZWAARTE NIET IN VERHOUDING

De didactische eisen die worden gesteld aan de hybride docent betekent in praktijk een zware (veel avonduren) en langdurige studielast (soms bijna twee jaar). Iedere hybride docent ziet zeker het nut van didactische vaardigheden, want voor de klas staan en (jonge) leerlingen motiveren is écht een vak.

Als een zij-instromer de keuze maakt voor een overstap naar het onderwijs kiest men daar bewust voor. Maar voor een hybride docent met de motivatie om voor één of twee dagen in de week de brug tussen bedrijfspraktijk en onderwijs te slaan, staat de opleidingszwaarte vaak niet in verhouding tot de reden van hun keuze.

Zoals twee hybride docenten in het mbo het stellen:

“Iemand in het bedrijfsleven die heeft er geen zin in om twee jaar naar school te gaan. Maar één jaar, dat is te overzien, dan kan je even knallen.”

“Ik zie er ook mensen op afhaken, omdat ze stomweg die (PDG-)opleiding moeten doen. Terwijl ze eigenlijk heel goed lesgeven. Ik heb iemand in die opleiding zitten, die twijfelt gewoon om door te gaan.”

Ook opleidingsverantwoordelijken zien dat de traditionele bevoegdheidseisen de deur naar de opschaling van het hybride docentschap dicht houdt. Zoals wordt opgemerkt:

"Een bevoegdheid haal je door bijvoorbeeld een zijinstroomtraject te volgen. Maar dat zijn vrij grote en langdurige trajecten. Dat is eigenlijk veel te groot voor de omvang waar die hybride docent voor ons aangetrokken wordt. Als je nou een fulltimer in dienst neemt dan is dat zinvol. Maar zo'n hybride docent gaat dat niet doen. Dat kost veel te veel energie en vooral tijd. Daar heeft hij gewoon de tijd niet voor. Dus je zult iets aan opleiding moeten doen. En je zult ook iets moeten afspreken met elkaar van, ja, vinden we dan dat die daarmee voldoende bevoegd is?"

De deur is nog moeilijker te openen voor bepaalde groepen. Een groep die mogelijk best interessant is voor het onderwijs zijn de ervaren oudere technici, maar voor het lesgeven in het mbo moet je minimaal hbo-niveau hebben.

"Veel ervaren, oudere technici hebben dat diploma niet."

Een andere groep zijn de zzp'ers die wel nog steeds in en met techniekbedrijven werken en praktijkervaring kunnen inbrengen. Zij moeten dan zelf de opleiding betalen. Een opleidingsmanager zegt daarover:

"Die willen de opleiding niet volgen. Of wij moeten ze inhuren en dan betalen we de opleiding. Nou, dat gaan wij ook niet doen. Dus die haken daarom weer af."

In de onderwijspraktijk van de hybride docent wordt overigens ook wel duidelijk dat (vooral als men zelf gevraagd is om een bijdrage aan het onderwijs te leveren) de opleidingseisen er wel zijn, maar dat men veel tijd krijgt (meer dan twee jaar) om de opleiding af te ronden. Men staat dan wel al voor de klas. De opleiding wordt dan uitgesmeerd over meerdere jaren. Als het gaat om hybride docenten in het niet-initiële avondonderwijs, dan worden daar sowieso minder hoge eisen aan gesteld.

Inmiddels zijn er ook meerdere soorten maatwerktrajecten die zich specifiek richten op de hybride docent. Daar komen we later op terug.

BEDRIJVEN: HYBRIDE DOCENTSCHAP DRUIST IN TEGEN BEDRIJFSVOERING

Het aantrekken van meer hybride docenten betekent ook dat (als men geen zzp'er is) bedrijven moeten meewerken. Als het hybride docentschap op initiatief van de medewerker zelf is, dan zal hij of zij het intern moeten verkopen dat hij of zij een paar dagen wil inleveren. Als onderwijsinstellingen via bedrijven hybride docenten willen werven, terwijl zij zelf ook op zoek zijn naar technisch personeel, dan kan het een lastig gesprek zijn als de baten niet heel duidelijk kunnen worden benoemd. Of een hybride docent nu op individuele titel of via het bedrijf de gedeeltelijke weg naar het onderwijs bewandelt, men krijgt te maken met obstakels die moeten worden opgelost.

Vanuit enkele onderwijsinstellingen die samen met bedrijven willen optrekken komt naar voren dat de techniekbedrijven niet altijd meteen staan te springen om mee te denken:

"Bedrijven in sommige technieksectoren zijn conservatief en huiverig. Niet out-of-the-box. Ze zeggen: Hoe werkt het dan? Een dag per week, drie dagen, wat krijgen we ervoor terug?"

"Bedrijven zien zichzelf als uniek, dus ze hebben zoiets van: leid maar op, een beetje basis en wij gaan daarna wel zelf mensen opleiden. Dus ja, dan hebben ze er minder behoefte aan om iemand van hen te plaatsen in de school!"

Als het over uitlenen van mensen gaat richting het onderwijs ziet een mbo dat het te vaak een 'nice to have' is voor het bedrijf:

"Dan zegt men: ja, wij kunnen Pietje wel even uitlenen want die heeft nu toch geen goede inzet bij ons. We gaan even Pietje masseren en die gaat het wel doen. Maar het gaat ons niet om de Pietjes. Het gaat ons om goede mensen die het ook zelf willen."

Een belang voor een bedrijf kan dus zijn dat de verminderde inzet van sommige werknemers die niet goed meer meekunnen met het bedrijf een reden is om eens na te denken over hybride docenten. Dat gevaar ligt op de loer, terwijl het onderwijs juist wil dat leerlingen de praktijk van de beste technici aangeleerd krijgen. Zoals een mbo-instelling het helder zegt:

"We moeten geen dumpplek worden van het bedrijfsleven. Eerst waren bedrijven vooral ook daarin geïnteresseerd, maar je moet als ROC zeggen: dat willen we niet. We willen echt commitment en op de inhoud echt goede mensen hebben - dus ook de beste uit het bedrijf die met de nieuwste middelen werken. En van tevoren vastleggen dat ze niet hun mensen in een keer terugtrekken bij grote opdrachten. Men moet iedere week aanwezig kunnen zijn. Dat stel ik als expliciete voorwaarde."

Een onderwijsdirecteur ziet ook wel de 'inpik-angst' bij sommige bedrijven als er op de deur wordt geklopt voor een hybride docent. Vooral als het economisch goed gaat en de mensen hard nodig zijn, is niet elk bedrijf ervan gediend als er naar goede mensen gehengeld wordt.

"Want misschien gaan ze dan wel helemaal weg."

Maar er zijn ook zeker andere geluiden vanuit bedrijven die wel actief ruimte willen maken voor het deels gaan werken in het onderwijs, zoals een expliciet HR-programma van één van de geïnterviewde bedrijven om het hybride docentschap onder de medewerkers te stimuleren. Dit is echter nog geen gemeengoed.

ROOSTERINFLEXIBILITEIT

Een ander obstakel voor bedrijven is de wijze waarop het onderwijs roostert en kijkt naar de inzet van docenten – die sluit maar moeilijk aan bij de flexibiliteit die een bedrijf soms wenst van haar medewerkers.

"Een lesrooster moet heel ver van tevoren vastliggen, vanwege allerlei redenen. Wat maakt dat als je een hybride docent inzet, die ook nog eens een keer in het bedrijfsleven werkzaam is, dat wel een uitdaging is. Want het roosteren is het samenbrengen van studenten, docenten en lokalen en als daar iemand bij zit, waarvan je niet vooraf weet wanneer hij inzetbaar is, dan kan dat als een obstakel worden ervaren."

Nog lastiger voor bedrijven is het idee dat wanneer je één dag in het onderwijs werkt naast een andere baan, je als hybride docent twee middagen van vier uur wordt ingeroosterd. Dat bleek bij een van de geïnterviewde bedrijven in het verleden een 'dealbreaker' te zijn geweest voor een hybride docent:

"Ja, dan gaat het niet door. Je kunt het rooster niet in tweeën splitsen. Zo is het eigenlijk geëindigd. Dus ja, de school moet daar wel rekening mee houden natuurlijk. Je kunt niet verlangen dat iedereen voor een uurtje op en neer komt."

VOOR BEDRIJFSMANAGERS: LIEVER GEEN MENSEN/MACHINES OP HALVE KRACHT

De werkbaarheid van het hybride docentschap ligt in de praktijk volgens sommige geïnterviewden ook voor een belangrijk deel bij de bedrijfsmanagers. Net als bij de managers in het onderwijs, is dat succes uiteindelijk afhankelijk van de mate waarin een afdeling of manager bij een bedrijf kan omgaan met een hybride docent. Een onderwijsinstelling zegt:

"Wij vonden het hybride docentschap een goed idee, de CEO van het bedrijf vond het een goed idee. Dan ga je zoeken en zoeken, maar de pijn komt uiteindelijk op de afdeling te liggen, bij de R&D hoek, bij de projecten et cetera. Die draaien een bepaalde omzet en targets dus die R&D afdeling moet ineens iemand missen voor twee dagen in de week."

Of zoals een hybride docent het op een soortgelijke manier zag bij een collega:

"Er was ook een hybride docent bij ons op school die werkte bij een groot bedrijf. Nou de top van het bedrijf vond het een fantastisch idee, maar de manager van die hybride docent, die zat daar met een praktisch probleem: ik ben een man twee dagen kwijt, strakke budgetten enzo, en mij levert het alleen maar problemen op. Dat zag je ook, op die manier werd die werknemer een soort wrijf hout tussen wal en schip. In alle lagen van het bedrijf moeten er daarom believers zijn, om het allemaal praktisch mogelijk te maken."

Een van de hybride docenten heeft daarom bewust geen uren ingeleverd bij zijn bedrijf, want hij ziet dat dat niet zo gauw geaccepteerd gaat worden.

"Ik ga mijn professionele carrière bij mijn bedrijf niet opofferen voor het onderwijs."

Parttime werken is niet de cultuur in zijn bedrijf, en hij maakt zijn onderwijsuren van halverwege de middag tot in de avond. Maar daarvoor heeft hij er al een werkdag opzitten.

"Ik werk bij een aannemer, dus ik begin altijd vroeg in de ochtend. Dat kan hier."

Het is niet dat het bedrijf hem geen ruimte biedt om minder te gaan werken. Maar hij weet dat als hij dat doet er toch dezelfde prestaties van hem verwacht zullen gaan worden.

"Er wordt dan wel vanuit gegaan dat je dezelfde productiviteit houdt in een dag minder. En dat was ook uiteindelijk de doorslaggevende factor waarop is besloten dat ik gewoon veertig uur kon blijven werken. Omdat ze door hadden dat er anders iemand naast mij moest komen staan om projecten draaiende te houden. En dat was lastig."

HYBRIDE DOCENT FINANCIËEL NIET GEDEKT

De financiële dekking van het hybride docentschap is uiteindelijk in de bedrijfspraktijk een element waar al vroeg aandacht aan moet worden besteed, en die een langdurige samenwerking tussen bedrijf en onderwijsinstelling lijken te kunnen maken of breken. Zoals een mbo het ervoer bij het in samenwerking met bedrijven opzetten van het hybride docentschap:

"Hybride docent is een maatwerktraject. Wat voor uurtarief? Wie gaat het verlies pakken? Dat is even los van de afdeling waar die wegvalt of gedeeltelijk wegvalt, dan is het ook nog de vraag van, het verschil in salaris et cetera. Wie gaat dat dan nemen? Dat zijn allemaal factoren die de duurzame relatie met elkaar wel heel erg moeilijk maken."

De kosten voor de opleiding tot hybride docent zijn dan weliswaar uit diverse scholingsbudgetten in sectoren en branches te dekken, de operationele kosten van het missen van een goede en schaarse technicus zijn dat vaak niet. Een mkb-bedrijf met een hybride docent zegt:

"Nou voor nu laat ik het gewoon gebeuren, kijken hoe het gaat. Maar ik vind het wel kostbaar zeg maar, want hij moest voor de opleiding ook een week stagelopen, dat is gewoon 2,5 duizend euro. Dat werd niet vergoed."

Het kan ook zo zijn dat er maar één persoon in een mkb-bedrijf een bepaalde machine weet te bedienen, welke stil staat op het moment dat iemand een of twee dagen les gaat geven.

"Dat is voor ons directe omzetserving."

Extra kosten moeten dan ook worden gemaakt om iemand te vervangen (als dat al mogelijk is). Dat betekent ook dat bij een rondvraag bij de mkb-bedrijven ze aangeven dat, ondanks de goede wil, zij iemand vaak liever niet meer dan één dag kwijt zouden willen. Twee dagen zou afhankelijk van de functie soms ook nog kunnen.

"Kijk, dat ik niet meer uren wil investeren is puur voor het eigen gemis, voor de eigen capaciteit. Dat wil ik gewoon niet kwijt. Dus ik vind het (hybride docentschap) een hele gezonde toevoeging, maar het moet niet zo zijn dat het ons opslokt."

ZAKELIJKE BLIK OP DE HYBRIDE DOCENT

Het bedrijfseconomisch belang is ook niet heel anders wanneer een bedrijf haar medewerkers aanspoort om ook een bijdrage aan het onderwijs te leveren. In het 'Hybrid Teacher'-project van één van de geïnterviewde bedrijven is de afspraak ook dat men maximaal 20% van de werktijd elders kan inzetten – ook gericht op één concrete dag in de week waarop je de uren maakt.

Het verschil is wel dat de werknemers voor die onderwijsdag gewoon in dienst blijven bij het bedrijf tegen hetzelfde salaris. In de pilotfase hoefden onderwijsinstellingen ook niets te betalen, en was het 100% een maatschappelijke investering van het bedrijf zelf. Maar het bedrijf is er ook zakelijker naar gaan kijken, waarbij scholen hen nu ook ergens in de loonkosten (tegen een maatschappelijk tarief) tegemoet moeten komen.

"Ja, wij vinden dat dit een structurele oplossing moet gaan zijn voor het lerarentekort en ik snap dat het een nobel streven is. Maar dat is wel waar we naartoe willen en dat betekent dat dit niet een kosteloos initiatief moet zijn, want het heeft wel waarde in onze ogen. Het brengt toch de praktijk in de klas. Die ASML'er die is daarvoor opgeleid en heeft ervaring opgedaan bij ASML. Dus dat is eigenlijk waar wij naartoe willen. Maar dat betekent niet dat we daar winst op willen gaan maken, dat is weer een heel ander verhaal. We worden geen arbeidsbemiddelaar."

5. DE SUCCESFACTOREN VAN HET HYBRIDE DOCENTSCHAP

Naast het in kaart brengen van de meerwaarde, de ambities en obstakels, is tijdens de interviews veel aandacht geweest voor de vraag hoe hybride docentschap voor alle partijen succesvol ingevoerd kan worden. De geïnterviewden zien een rijk palet aan oplossingen voor het omgaan met de obstakels die de meerwaarde van het hybride docentschap in de weg staan en zijn in verschillende mate bezig met het creëren van kansen en mogelijkheden om het hybride docentschap beter te laten werken.

De succesfactoren die worden genoemd, zijn te verdelen in zes thema's waarover onderwijsinstellingen en bedrijven kunnen nadenken en leren van anderen. Uit eerder onderzoek naar het hybride docentschap in het voortgezet onderwijs⁴ bleek al dat de succesfactoren in te delen waren in de volgende drie thema's:

- **Constructie:** Sluit de concrete vorm en invulling van het hybride docentschap (qua rol, taken, uren, contract en locatie) aan bij zowel de onderwijsinstelling, de hybride docent zelf en (eventueel) het bedrijf?
- **Context:** Kent de hybride docent een goede sociale inbedding en ondersteuning vanuit de organisatie(s)?
- **Competenties:** Wat zijn de competenties van een hybride docent die maken dat de hybride docent zich goed staande kan houden in de combinatie van twee banen?

In de interviews binnen het mbo en hbo zijn er nieuwe thema's te ontwarren, welke vooral voortkomen uit de diverse samenwerkingsprojecten en alternatieve opleidingstrajecten die op dit moment (vaak met meerdere partners) zijn vormgegeven. De volgende drie thema's zijn toegevoegd als succesfactoren:

- **Credentials:** Hoe draag je zorg voor de didactische kwaliteit binnen de kaders van de wet?
- **Coöperatie:** Welke samenwerkingsvormen maken het hybride docentschap makkelijker, en wat is het gedeeld belang in de samenwerking tussen onderwijs, bedrijven en andere partners?
- **Commitment:** Hoe houd je de energie vast voor het hybride docentschap en hoe zorg je voor een duurzame betrokkenheid van partners?

Hieronder worden per thema de succesfactoren die zijn opgehaald in de interviews weergegeven:

CONSTRUCTIE: MAATWERK GEWENST IN DE SOORT INZET VAN HYBRIDE DOCENTEN

Wat opvalt in de interviews met alle stakeholders is dat er verschillende beelden leven van de invulling van het hybride docentschap. Zoals een geïnterviewde in het mbo het beschrijft:

“Vanuit welke bril kijk je naar hybride? Is hybride iemand die een eigen bedrijf heeft en hier twee dagen komt lesgeven? Is hybride iemand die werkzaam is in het bedrijf en lesgeeft aan onze leerlingen in het bedrijf? Is hybride een docent van ons die twee dagen in het bedrijf opdrachten met leerlingen gaat doen? Daar wordt dus nogal verschillend over gedacht.”

DE TERM HYBRIDE DOCENT

Zowel het woord 'hybride' als het woord 'docent' leveren vaak spraakverwarring op. 'Hybride' verwijst in het algemeen naar het als werkende maken van een combinatie tussen werken in het onderwijs en de praktijk. Sommige gesproken onderwijsinstellingen zijn vrij strikt in de definitie van die praktijk, die zich vooral in een technisch bedrijf moet afspelen waar de werknemer direct met de nieuwste technologieën werkt. Hij of zij moet unieke kennis kunnen inbrengen. Een hybride docent kan dan bijvoorbeeld geen zzp'er zijn, tenzij er een duidelijke connectie zit met actuele technische ontwikkelingen. Andere onderwijsinstellingen vatten onder hybride ook het

⁴ Dorenbosch, L., Van der Velden, C.P. & Bilkes, M. (2017). De Hybride Docent: Value Case. Expertisecentrum Hybride Docent. Te raadplegen URL: <https://hybridedocent.atavist.com/value-case>

werken in meerdere opleidingsoorten. Dus een hbo-docent die deels ook lesgeeft in het (v)mbo of andersom. Of hbo-studenten (met educatieve minor in de techniek) die lesgeven in het mbo. 'Hybride' wordt dus heel strikt of juist heel ruim gedefinieerd.

Het woord 'docent' wordt ook smal en breed gedefinieerd. Een docent verwijst in formeel onderwijsjargon naar iemand die bevoegd voor de klas staat. Een docent is géén instructeur of gastdocent die ook lesgeeft, maar dat lichter bevoegd of onbevoegd doet. Aan de andere kant wordt onder het docentschap ook verstaan dat je praktijkkennis overdraagt in bedrijfsprojecten of als duurzaamheidsexpert verbonden bent aan meerdere docententeams.

Docent staat dan niet voor de formele functie, maar voor het doel: anderen iets leren.

De verschillende geïnterviewde onderwijsinstellingen herkennen deze verwarring en gaan bijvoorbeeld:

- proberen te komen tot één of een selectie van profielen/definities van de hybride docent die passen bij de visie van de onderwijsinstelling;
- óf men laat het bewust open en wil vooral het gesprek met geïnteresseerden uit de praktijk over hoe ze willen bijdragen aan het onderwijs. Vandaaruit wordt gekeken hoe dat zou kunnen passen binnen het onderwijs.

Om de spraakverwarring te omzeilen wordt er in de praktijk gesproken over de **hybride (techniek)opleider, hybride vakdocenten of hybride docent light etc.** Hieronder kunnen meerdere rollen kunnen worden geschaard. Zoals een geïnterviewde onderwijsinstelling het stelt:

"Wij noemen het hybride opleiders, omdat het niet per se docenten hoeven te zijn. En als je het over docentschap hebt, dan worden daar gelijk allerlei voorwaarden aan gekoppeld: bevoegdheden, bekwaamheden, noem het maar op. Wij zijn een traject gestart om mensen uit de praktijk te laten oriënteren op welke rol in het onderwijs hen het beste zou passen. Dus of het nu instructeur wordt, of een goede praktijkopleider, of één dag docent, of echt zeg maar een docent die meer dan een dag per week bij ons les komt geven, alles is mogelijk."

Het sluit ook aan bij de behoefte bij sommige mbo's en hbo's om hybride docenten niet als reguliere docenten te zien die toevallig parttime werken. Ze zouden een eigen rol en takenpakket moeten hebben, om zo maximaal mogelijk gebruik te kunnen maken van hun praktijkexpertise. Zoals een mbo het stelt:

"Als je die persoon die ene dag in het onderwijs rapportvergaderingen laat bijwonen en allerlei informatie in de systemen laat invoeren rondom je studenten, dan zet je iemand niet optimaal in. Je moet ze anders inzetten dan reguliere docenten."

WELKE HYBRIDE CONSTRUCTIES/ROLLEN WORDEN GENOEMD EN TOEGEPAST?

In de interviews komen diverse hybride constructies voorbij, waarbij mensen werkzaam zijn in of voor het onderwijs en op een of andere manier een bijdrage kunnen leveren. Dat kan voor de klas in de directe kennisoverdracht, maar dat kan ook op andere manieren buiten de klas. Bekende formele termen voor docentschap die in de interviews worden genoemd zijn **docent, instructeur, onderwijsondersteuner, gastdocent, practor en lector**. Daarnaast werden tijdens de interviews ook andere benamingen gehanteerd voor de rol die iemand uit de praktijk kan hebben in het onderwijs:

Constructie/rollen	Omschrijving
"In-company docent"	Werken binnen een bedrijf en geven op de bedrijfslocatie les. Hebben een relatie met een of meerdere mbo- of hbo- instellingen (meer dan een praktijk- of stagebegeleider).
"Projectbegeleider"	Staan niet voor de klas, maar begeleiden een groep studenten bij een opdracht in het projectonderwijs.
"Innovatie-expert"	Zijn als expert op actuele innovatieve thema's (zoals duurzaamheid) verbonden aan meerdere opleidingsrichtingen in de techniek. Dragen bv. bij aan actualisering van het lesmateriaal.

Constructie/rollen	Omschrijving
“Keuzedeel-docent”	Bij de inrichting van keuzedelen in het mbo die samen met bedrijven ontwikkeld worden, worden meteen mensen bij een bedrijf verbonden aan het keuzedeel.
“Thema-docent”	Meerdere docenten/experts die roulerend een half jaar op, half jaar af ingezet worden op verschillende thema's binnen het curriculum.
“Techniek-ambassadeurs”	Oud-hybride docenten met affiniteit met en kennis van het onderwijs die actief zijn in een netwerk rond de onderwijsinstelling.
“Techniek-poolers”	Techniek-experts in een regionale pool die in beeld zijn bij meerdere techniekopleidingen in de regio en die graag willen bijdragen wanneer dat nodig is (bijvoorbeeld ook bij docent-uitval).
“Inhuur-docent”	Onderwijsuren die worden ingekocht bij een bedrijf voor het verzorgen van een vak / enkele lessen tegen een BTW-vrij onderwijstarief.
“Gesponsorde docentstoel”	Net als de door bedrijven gesponsorde leerstoelen voor practoren, lectoren en hoogleraren, kan dat ook voor docentschappen worden ontwikkeld. Bedrijven betalen dan voor een bepaalde tijd een plek in het onderwijs.
“Module-experts”	Worden niet voor de klas gezet, maar helpen en denken mee in het actualiseren van onderwijsmodules (lesmaterialen, examens etc.).
“Online instructeur”	Maken bv. instructiefilmpjes in hun bedrijfspraktijk voor (online) leeromgevingen, kunnen ook op afstand online worden toegevoegd aan de lessen.

Bovenstaande rollen worden terloops genoemd en (losjes) beschreven door geïnterviewden, maar het is zeker geen definitieve lijst. Meer dan een lijst met nieuwe docentrollen, toont het vooral ook de behoefte aan de onderwijskant om creatiever om te gaan met de invulling van het docentschap in combinatie met de beroepspraktijk.

HYBRIDE FTE

Vaak wordt in het praten over de hybride docent de nadruk gelegd op het werven, aannemen, opleiden en inzetten van een persoon vanuit de praktijk die in een formele of informele rol een bijdrage levert. Sommige onderwijsinstellingen zien niet zozeer de persoon als de focus, maar

dat er standaard ruimte is in de formatie voor hybride inbreng van actuele kennis. Dat kan door verschillende mensen op diverse manieren tijdelijk worden ingevuld.

“We zijn nu ook aan het experimenteren, bij de ICT-opleiding bijvoorbeeld: die hebben één fte voorgoed hybride ingevuld, en die laten op allerlei thema's experts invliegen, voor een paar weken. Dan kun je binnen zo'n ICT-team dat dan in totaal uit 30 tot 35 mensen bestaat, in ieder geval één fte reserveren en daar verschillende experts op binnen laten komen.”

Ook in een hbo-instelling wordt er expliciet ruimte gemaakt voor hybride inzet in de formatie.

“Er moet gewoon een vast aantal fte zijn voor hybride docenten en die schrijf ik ook in de plannen.”

Constructie/rollen	Omschrijving
“Hybride fte”	Er is niet zozeer iemand in persoon die bijdraagt vanuit de praktijk, maar er is formatieruimte om (waar dat gewenst is) de connectie te maken met experts uit het werkveld en ze op maat in te zetten.

HYBRIDE DOCENTDUO'S

Een andere manier van de invulling van het hybride docentschap is het idee van hybride docentduo's, waar ingezet wordt op de synergie van de didactische kennis en vaardigheden van de docent (die iemand van buiten nooit volledig kan ontwikkelen) in combinatie met de actuele praktijkkennis van iemand van buiten (die een docent nooit helemaal kan opdoen). Een hbo-instelling wil hier meer werk van gaan maken:

“Wat ik me zou kunnen voorstellen is dat je dan een werknemer uit een bouwbedrijf koppelt aan een docent bij ons en die ontwikkelen samen modules. De persoon die uit dat bedrijf komt, neemt de docent ook weer mee naar zijn eigen achterban, naar zijn collega's en wij kunnen ook gebruik maken van de expertise van iemand die met beide benen in de praktijk staat.”

"We hebben bijvoorbeeld een installateur gekoppeld aan een docent bouwfysica bij ons. We hebben gevraagd aan hen om samen een concept te ontwikkelen voor een module die interessant is voor vierdejaarsstudenten."

Dit vraagt ook om een verandering bij de reguliere docenten. Zoals een mbo-instelling het ziet:

"Dan heb je meer te maken met een coachrol van een bevoegd docent die afhankelijk van het type hybride docent dat binnenkomt, veel meer gaat zitten in het overnemen van de didactisch vaardigheden of veel meer de rol pakt van: ik zorg dat de klas op orde is, dat de structuur goed is, et cetera. Jou zuigen we leeg op basis van jouw praktijkkennis, zeg maar. Dan wordt het meer een duoles die je gaat geven."

Constructie/rollen	Omschrijving
"Hybride docentduos"	Een reguliere docent wordt gekoppeld aan iemand uit een bedrijf om daarmee het techniekonderwijs te actualiseren. De bevoegde docent neemt een coachrol aan, de persoon vanuit het bedrijf neemt de docent mee in de bedrijfspraktijk.

'OMGEKEERDE' HYBRIDE DOCENT

Een laatste variant is dat er niet iemand van buiten naar het onderwijs komt, maar dat een docent een deel van zijn of haar tijd in de praktijk werkt. Hier wordt een reguliere docent dus een hybride docent – de 'omgekeerde' hybride docent. En die zijn er in de onderwijspraktijk zeker ook. Zoals een mbo opmerkt:

"Docenten in de techniek en de ICT die kunnen wat, dus je ziet ook vaak dat ze erbij klussen. Dat klussen kan een eigen bedrijfje zijn of soms bij een bedrijf. Dat zie je bij heel veel jonge docenten die wel voor het onderwijs hebben gekozen, maar die dan ook de uitdaging willen in het bedrijfsleven, en ook het salaris. Die gaan van docent naar hybride docent."

Constructie/rollen	Omschrijving
"Omgekeerd' hybride docentschap"	Reguliere docenten gaan naast hun werk in het onderwijs in de praktijk werken als zelfstandige of in een bedrijf. Nemen vandaaruit actuele kennis mee terug naar het onderwijs.

Het toont nog maar eens de spraakverwarring die er rondom het hybride docentschap kan optreden en het belang om de diverse vormen van elkaar te onderscheiden.

CONTEXT: SOCIALE INBEDDING EN WEDERKERIGHEID NIET ONDERSCHATTEN

Niet te onderschatten blijkt de 'zachte' kant van het hybride docentschap: de context waarin mensen van buiten het onderwijs werken en samenwerken in een voor hen nieuwe onderwijsomgeving en -cultuur. Ook al zou 'techniek' als thema onderwijs en praktijk makkelijk moeten verbinden, het is de omgeving en de cultuur van het onderwijs die huiverig kan maken. Dit bleek ook uit eerder onderzoek van Fontys naar de mogelijke rol van praktijkopleiders in techniekbedrijven bij lesgeven in technische beroepsonderwijs.⁵ Zo'n stap naar het onderwijs werd veelal consequent verworpen door de elf geïnterviewde praktijkopleiders in hun onderzoek. Eén van de verklaringen was dat ze zich identificeren met een heel andere 'community of practice' en daarom niet snel geneigd zijn om naar de onderwijsomgeving over te stappen. Zij zien deze omgevingen als erg verschillend. Hybride docenten in dit onderzoek die wel deels de overstap hebben gemaakt erkennen de grote verschillen tussen hen, een deel van de reguliere docenten en de onderwijscultuur ("Het zijn gewoon twee kampen"). In interviews komen wel een paar succesfactoren naar boven om rekening mee te houden, wil de hybride docent niet afgeschrikt worden door de sociale onderwijscontext:

⁵ Janssen, S. & Teunen, P. (2018). Praktijkopleiders als hybride docent: een wenkend perspectief? Een verkennend onderzoek naar een mogelijke rol van praktijkopleiders uit enkele technische sectoren in het beroepsonderwijs. Educatief Centrum, Fontys Hogescholen.

BOUW AAN (SOCIALE) STEUN EN WEDERZIJD'S RESPECT

Een geïnterviewde hybride docent bij een mbo merkte de cultuurverschillen zeer bewust op:

"Ik was op school en dan krijg je toch nog zo'n vraag van: "Jij bent toch ook consultant enzo?" En dan zie je ze een beetje naar je kijken en dan vraagt zo'n scheikundedocent mij: "Waarom doe je dit eigenlijk?" Sommige mensen op school kunnen gewoon nauwelijks geloven, dat je dat komt doen uit interesse. Dus ja, het duurt even voordat je intern de mensen ook hebt overtuigd of aan je kant hebt. Het is best nog wel belangrijk dat je op een goede manier daarin glijdt."

Het is dus van belang om ook de reguliere docenten mee te nemen in het meer gaan werken met hybride docenten. Vooral ook als er nog veel van de reguliere docenten verwacht wordt in de begeleidings sfeer van hybride docenten.

Hele concrete investeringen die opleidingen hebben gedaan zijn:

- Het aanstellen van een interne projectleider die zowel aan de kant van de onderwijsinstelling als aan de kant van bedrijven goed communiceert over wat het hybride docentschap wel en niet inhoudt ('Bekend maakt meer bemind').
- Het opzetten van een netwerk van hybride docenten (in opleiding) mogelijk in meerdere onderwijsinstellingen die elkaar op regelmatige basis ontmoeten om ervaringen te delen.
- Een buddy, maatje of mentor die goed snapt wat een hybride docent komt doen en hem of haar meeneemt in de onderwijsorganisatie (ook informeert over zaken die bij afwezigheid van de hybride docent zijn besproken).
- Het koppelen van hybride docent aan een onderwijsassistent om de meer praktische administratieve schooltaken te doen.
- Hybride docenten ook lid laten worden van een docenten-appgroep, waarin zij ook in de afwezigheid op school verbonden zijn met de discussies of vragen die in de app-groep voorbijkomen.

ZOEK DE OVERLAP IN DE COMMUNITIES OF PRACTICE

Een hybride docent lijkt sneller goed tot zijn of haar recht te komen in een omgeving die ook voor de reguliere docent niet meteen bekend terrein is. Je kunt in nieuwe omgevingen en taken elkaars rol opnieuw definiëren, bijvoorbeeld bij:

- excursies naar nieuwe bedrijven uit het netwerk van een hybride docent;
- de opzet en invulling van het lesmateriaal voor nieuwe keuzedelen;
- een nieuw project gericht op publiek private samenwerking;
- de inrichting van hybride leeromgevingen.

WEDERKERIGHEID IN HET WILLEN LEREN VAN ELKAAR

Hybride docenten worden soms als een bedreiging gezien vanwege hun actuele ervaring in het bedrijfsleven. Reguliere techniekdocenten kunnen namelijk ervaren dat zij op dat punt achterlopen. Iets waar ook studenten of leerlingen heel bewust van kunnen worden met de komst van een hybride docent. Anderzijds ervaren hybride docenten dat ze met betrekking tot het docentschap door reguliere docenten niet altijd voor vol worden aangezien – zeker als je niet bevoegd bent. Belangrijk daarin is het wederzijds respect jegens elkaars unieke kennis en kunde - ook al is die anders. Om dit te bewerkstelligen worden voorbeelden genoemd, waarbij:

- hybride docenten in een paar sessies actief vragen stellen aan reguliere docenten op didactisch gebied, terwijl aan de andere kant:
- reguliere docenten meegaan naar het bedrijf van hybride docenten om daar hun wereld te zien.

Een simpele manier om elkaar wederzijds op expertise-gebied te leren kennen.

IEDEREEN ARBEIDSVORWAARDELIJK HETZELFDE BEHANDELEN?

Op instellingsniveau is men zeker bewust bezig met de sociale verhoudingen tussen reguliere en hybride docenten. Dat zit vooral in de discussies rondom salaris en bevoegdheden. Het schrikbeeld is dat, vanwege mogelijke salarisverschillen met het bedrijfsleven, de onbevoegde hybride docenten een schaal hoger komen te zitten dan bevoegde reguliere docenten. Onderwijsvertegenwoordigers zijn zich bewust van de scheve en niet productieve

verhoudingen die dit zou kunnen gaan geven, maar hebben niet altijd dezelfde oplossing voor ogen. Er zijn een paar oplossingsrichtingen die worden gehanteerd:

- **Niet differentiëren in salaris:** Hybride docenten worden beloond naar bevoegdheid en onderwijservaring en beginnen onderaan, zoals een reguliere zij-instromer.
- **Gelijktrekken van salaris:** Men wordt wel meer dan formeel kan, maar niet hoger beloond dan een bevoegd docent door het instellen van een arbeidsmarkttoeslag op het loonniveau van onbevoegde docenten ("Instructeur met toeslag").
- **Detacheren:** Hybride docenten blijven gewoon in dienst bij hun bedrijf, maar worden gedetacheerd tegen het normale onderwijsloon. Het verschil met het huidige salaris wordt bijgelegd door het bedrijf.
- **Wel differentiëren in salaris:** Wel afwijken van de cao-lonen, omdat je de hybride docent niet gaat inzetten als (parttime) docent. Hij brengt andere kennis en vaardigheden mee. Er wordt dan een aparte rol gecreëerd waarin een hoger loon gerechtvaardigd kan/moet worden.

COMPETENTIES: BEHOED MENSEN VOOR EEN EVENTUELE MISMATCH

Wat uit de interviews naar voren komt, is dat niet iedereen geschikt is voor het hybride docentschap of dat niet iedere levensfase zich leent voor het gezond combineren van meerdere banen. Dit gaat dus over de persoonlijke vaardigheden en niet over de officiële credentials voor het lesgeven.

De volgende persoonlijke competenties of sterktes worden door hybride docenten zelf genoemd als belangrijk om je succesvol staande te kunnen houden in twee banen in twee verschillende omgevingen. Ze komen overeen met de combi-competenties uit eerder onderzoek naar hybride docenten in het voortgezet onderwijs (Dorenbosch et al., 2018) en zijn grofweg te verdelen in:

Persoonlijke (intrinsieke) motivatie:

- je moet het zelf willen

Sociale vaardigheden:

- transparant zijn over je werkzaamheden
- bewust integer handelen
- goodwill kunnen kweken bij collega's
- gevoel voor de sociale context
- geen commercieel verlengstuk worden van het bedrijf

Aanpassingsvermogen:

- flexibel zijn
- stressbestendig
- leergierig zijn
- geen 9-5 mentaliteit
- hard kunnen werken
- willen leren van anderen
- geduldig zijn

Assertiviteit:

- onderhandelingsvaardigheden
- in beeld blijven bij twee werkgevers
- grenzen kunnen stellen ('Nee' kunnen zeggen)

Het hybride docentschap betekent laveren tussen twee verschillende werkcontexten, waarbij men vanuit de praktijk ook ziet dat je als hybride docent het vertrouwen moet winnen dat je er ook écht bent voor het onderwijs (en bijvoorbeeld niet met een commerciële agenda). We zagen al eerder dat het kunnen managen van de sociale context een belangrijke succesfactor is. Tegelijkertijd moet men ook bij het bedrijf aantonen dat het werken in het onderwijs niet ten koste gaat van het reguliere werk.

INTAKES/ASSESSMENTS VOOR HYBRIDE DOCENTEN

Een mbo-instelling is zich ervan bewust dat het opleidingstraject waar zij hybride docenten voor zochten een intensief traject zou kunnen gaan worden. Zij ontwikkelde daartoe een aantal assessmentvragen:

“Wat heel belangrijk is, is je persoonlijke situatie. Hoe stabiel ben je op dit moment want je gaat van alleen maar werken naar werken, lesgeven en ook nog een hele zware PDG-studie doen. Wij hebben ook gevraagd: ben je van plan om te verhuizen? Allemaal dat soort dingen om te zorgen dat als dat het geval is, dan moet je er eigenlijk niet aan beginnen. Dat kan je er niet bij hebben.”

In het ‘Hybrid Teacher’-project van één van de geïnterviewde bedrijven wordt op meerdere manieren de match gewaarborgd tussen hun medewerkers en de onderwijsambities. Het bedrijf is er niet bij gebaat als een mismatch zou leiden tot veel meer werkdruk en stress aan de kant van medewerkers die ook nog vier dagen voor het bedrijf inzetbaar moeten zijn. Dit wordt gedaan door:

- Medewerkers zelf verantwoordelijk te maken voor de gesprekken met hun leidinggevende over hun motivatie om één dag in de week les te gaan geven. Daarmee maak je de motivatie voor het hybride docentschap onderdeel van hun persoonlijke ontwikkeling.
- Intern, aan de voorkant, vervolgens een werving- en selectiegesprek te voeren (“Zien we je op dit moment ook geschikt voor het hybride docentschap”).
- Vervolgens een kennismakingsgesprek bij de school met de kandidaat en de projectleider te organiseren. Afhankelijk van de behoefte wordt er een meeloopdag georganiseerd om te proeven aan elkaar. Daarna wordt er pas een knoop doorgemaakt met betrekking tot een plaatsing.
- Op het einde en tussentijds evaluatiegesprekken te voeren samen met zowel de kandidaat als de school om te bekijken en te reflecteren op hoe het beter kan.

CREDENTIALS: VERKORTE EN GETRAPTE OPLEIDINGEN VERLAGEN DE DREMPEL

Eerder werd al beschreven dat de eisen aan de bevoegdheid en de daarop voorbereidende opleiding voor hybride docenten niet altijd in verhouding staan tot de soort inzet. Dit speelt vooral binnen het mbo. Het rendement van de hybride docent staat onder druk wanneer de opleidingsconstructie de meerwaarde van de hybride docent voor het onderwijs in de weg staat of te lang vertraagd. Sommige mbo-instellingen anticiperen hierop door het ontwikkelen en/of aanbieden van aparte en verkorte opleidingen voor hybride docenten in samenwerking met leraren-opleidingen in het hbo.

AANGEPASTE (VERKORTE) OPLEIDINGEN VOOR HYBRIDE DOCENTEN

Mbo-instellingen zijn al langer een weg ingeslagen waarin ze naast de aanwas vanuit de lerarenopleidingen ook zelf mensen opleiden die betrokken willen zijn bij het onderwijs. Ook in samenwerking met lerarenopleidingen worden aparte hybride docent opleidingen aangeboden vaak gericht op het behalen van een:

- PDG (Pedagogisch Didactisch Getuigschrift) of
- PDD (Pedagogisch Didactisch Diploma)

Inmiddels zijn er meerdere hogescholen (bv. Fontys, Hogeschool Utrecht, Windesheim, Hogeschool Arnhem en Nijmegen) waarmee in samenspraak met de mbo-instellingen en of branche een eigen traject is opgezet. Ze leggen de nadruk op het verlagen van de drempel voor mensen uit de praktijk door:

- het comprimeren van de opleidingen, zodat de doorlooptijd sneller is;
- Het organiseren van de opleiding op momenten die aansluiten bij de combinatiebaan;
- de inzet van een ‘dedicated’ lerarenopleider die de doelgroep goed aanvoelt;
- praktijkstage kunnen lopen in het eigen bedrijf;
- het scherper kijken naar vrijstellingen;
- het aanpassen van de ‘taligheid’ van het lesmateriaal, waar technische experts vaker moeite mee blijken te hebben.

Ook in het hbo is er een afspraak om van alle docenten een didactische basis te verlangen, door het behalen van een Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB)

Hogescholen die geïnterviewd zijn hebben het nog weinig over de eis deze BDB te behalen. Een van de hogescholen zegt dat ze de BDB zelf aanbieden, maar dat ze deze voor hybride docenten wel gaan opknippen in fases:

“Deze BDB vergt een tijdsinvestering van ongeveer 250 uur, en die was daarmee te fors, te omvangrijk en te duur om ook voor externen aan te bieden. Inmiddels komt er een nieuwe, met ingang van september, en gaan we die opknippen in een soort startmodule van dertig uur, waarin de essentie van voor de klas staan behandeld wordt en een vervolgmodule. En ik kan me voorstellen dat we met name voor die externen naar de toekomst toe die 30 uur toch ook standaard gaan aanbieden.”

Een andere manier om de didactische kwaliteit te waarborgen, is een hbo-opleiding die bij beginnende (hybride) docenten een onderwijsdeskundige laat meelopen in de lessen.

GETRAPTE AANPAK EN ORIËNTATIEFASE VOOR BEHOUD VAN MOTIVATIE

Het opknippen van opleidingen tot docent is ook voor de zwaardere opleidingen die opleiden voor een lesbevoegdheid in het (v)mbo een aanpak die rekening houdt met de motivatie van hybride docenten. Door het gefaseerd aanbieden van opleidingen, kunnen hybride docenten ook tussentijds afwegen of het stapje verder past bij hun wensen. Zoals een mbo hun visie op een opleidingstraject voor de toekomst onderbouwt:

“Belangrijk is het instapniveau zo laag mogelijk te houden om vandaaruit motivatiekansen te creëren. Wat wij met dat hele traject voor hybride techniekopleiders ook voortdurend hebben geprobeerd is drempels wegnemen. Waarom kan je het ook niet veel meer getrap laten lopen? Zeker in die praktijkvakken van de techniek kun je mensen beter verleiden, en dan wellicht langer volgen om ze op hetzelfde pedagogisch-didactisch niveau te krijgen.”

Kijkend naar de soorten rollen die mensen uit de praktijk zouden kunnen vervullen, kunnen onderwijsinstellingen niet altijd uit de voeten met een uniforme bevoegdhedenbenadering.

Een mbo-instelling ziet dat het verstandig is om niet zomaar te veronderstellen dat hybride docenten ook daadwerkelijk langer dan twee jaar hybride docent willen zijn. Docentopleidingen van één of twee jaar staan dan niet in verhouding en vooral als die gericht zijn op het worden van docent, hetgeen men mogelijk helemaal niet ambieert. Deze instelling hanteert een hybride instroomtraject als oriëntatiefase, waarin men onbevoegd, maar onder goede begeleiding aan de slag gaat om erachter te komen wat men écht zou willen:

“In dit traject is het einde nog niet helder, en dat hebben we ook bewust gedaan: we willen ze laten oriënteren, kijken, onderzoeken welke rol bij hen past. Dus dat betekent dat ze op allerlei vlakken gaan oriënteren, en een portfolio opstellen om de rol die bij hen past te ontdekken, en daarmee te experimenteren, en van daaruit dan het doorontwikkeltraject te bepalen. En iemand heeft daar dan een jaar de tijd voor, wat niet wil zeggen dat ze dan niks leren, eigenlijk juist heel veel. Over zichzelf, maar ook wat onderwijs dan eigenlijk inhoudt.”

“Op het moment dat je dan een jaar actief bent, of anderhalf jaar, dan heb je een aantal dingen geleerd over het lesgeven. Daar heb je heel veel begeleiding in gehad vanuit de onderwijsorganisatie. En als je het leuk vindt en je gaat een langere periode aan, dan snap ik dat er eisen vanuit de organisatie komen. Dan moet je ook in je bevoegdheid doorgroeien en deze uiteindelijk hebben. We kunnen het niet altijd onder de hoede van een andere bevoegde docent blijven doen.”

De bevoegdheidendiscussie wordt met een oriëntatiefase dus uitgesteld maar niet afgesteld. Dat maakt het mogelijk om potentiële hybride docenten wel de mogelijkheid te geven om laagdrempelig in te stromen om vandaaruit een persoonlijk motiverende route te bepalen.

COÖPERATIE: REGIONALE PARTNERSHIPS STIMULEREN DE OPSCHALING

Een belangrijke maar géén gemakkelijke succesfactor in het verhogen van rendement van de hybride docent is het organiseren van het hybride docentschap in een partnership, convenant, consortium of regionaal samenwerkingsverband tussen meerdere onderwijsinstellingen en bedrijven. Meerdere mbo- en hbo-instellingen zijn actief in het samenbrengen van partijen met als doel voor de toekomst voldoende en hoogwaardige technici voor de regio af te leveren. Er zijn inmiddels enkele vergevorderde samenwerkingsverbanden waarin de hybride docent of hybride techniekopleider centraal staan. Meerdere kenmerken die van belang zijn voor zo'n samenwerking worden door de geïnterviewden genoemd:

MEERDERE (REGIONALE) PARTIJEN VANAF BEGIN BETREKKEN

Vanaf het begin zijn meerdere partijen meteen betrokken:

- Meerdere onderwijsinstellingen (soms op verschillende niveaus)
- Grotere en kleinere bedrijven
- Brancheverenigingen
- Opleidingsfondsen
- Lerarenopleiding
- Gemeente of Provincie (of andere overheid)

Bij het verbinden van meerdere partijen zijn er meer mogelijkheden om tijd, financiën en andere middelen met elkaar te delen, zodat ook hier de drempels zo laag mogelijk zijn om in te stappen.

De inbedding van het hybride docentschap in meerdere agenda's kan de partijen met elkaar verbinden. Zo zijn provincies bijvoorbeeld geïnteresseerd vanuit een regionale Human Capital Agenda om te zorgen dat de technische bedrijven in de regio genoeg goedgekwalificeerde mensen kan vinden. Brancheverenigingen en opleidingsfondsen hebben dezelfde belangen.

Gezamenlijk optrekken voorkomt dat elke onderwijsinstelling een eigen consortium met technische bedrijven bouwt in dezelfde regio. Dat werkt de versnippering van initiatieven in de hand. Het is juist de kracht om van (v)mbo tot technische universiteit aan één tafel te zitten, temeer omdat bedrijven ook op alle niveaus technisch personeel zoeken. Tegelijkertijd vergroot dat ook het aanbod aan mogelijke plekken in het onderwijs die zouden passen bij geïnteresseerde medewerkers bij bedrijven.

EEN GEZAMENLIJK VERHAAL BOUWEN

Een samenwerkingsverband smeden garandeert geen samenwerking. Daar is doorgaans meer voor nodig. Zoals eerder beschreven is het lastige van het hybride docentschap voor bedrijven dat ze schaars personeel voor een deel van de tijd kwijttraken aan het onderwijs. Een mbo-instelling merkt op dat je dus doorlopend heel scherp moet zijn op de framing van het project:

"Het is de hele tijd belangrijk dat je het hele project goed framet; dat het niet zo is dat wij mensen bij het bedrijfsleven weghalen, maar dat we gezamenlijk opleiden, en dat het op deze manier verbindend is en onderwijs én bedrijfsleven krachtiger maakt. En ja, het kan voorkomen dat sommige mensen inderdaad besluiten om wat meer voor het onderwijs te gaan werken. En soms is dat ook in het kader van de duurzame inzetbaarheid vanuit een bedrijf wenselijk. Maar er is ook nog weleens het verwijt van: 'Wat doen jullie nou? Jullie halen die persoon bij ons weg!' En ja, dat is niet wat het moet worden, het gaat erom dat we gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor onze collega's in het bedrijfsleven."

Een hbo-instelling vertelt ook over hoe moeilijk het soms is om een gezamenlijk verhaal met twaalf bedrijven te maken:

"Gesprekken gingen in het begin van 'u vraagt wij draaien', van 'wij hebben dit nodig van jullie als hbo, ga het maar leveren'. Ik werd daar helemaal gek van. Maak duidelijk dat er een gezamenlijk probleem is. Dus wij hebben een tekort, we hebben niet voldoende HBO-gecertificeerde mensen, we hebben onvoldoende instroom. En vandaaruit bekijken wie wat hieraan zou kunnen doen."

ONDERLING VERTROUWEN EN GOODWILL KWEKEN

Het was bij het consortium van de desbetreffende hbo-instelling van belang om elkaar echt te leren kennen en te vertrouwen door goodwill te kweken:

"Ik denk als je elkaars taal niet spreekt en niet precies weet wat die ander doet, je moet investeren in elkaar om elkaar echt te leren kennen. Ik heb in het begin van deze gesprekken bijvoorbeeld heel erg meegemaakt dat we vanuit de hogeschool heel erg aan het zenden waren. Dus wij gingen dan een plan presenteren van hoe wij hun probleem gingen oplossen. Dat werkte niet. Luisteren! Gewoon alleen luisteren. We zijn daarna gewoon vragen gaan stellen, horen waar het probleem zit. En als hun probleem zit in onvoldoende goede communicatie in de bouwkeet, dan is dat misschien geen HBO-module, maar we gaan het eerst met hun oplossen om ook goodwill te krijgen en ook te laten zien dat we ook echt naar de bedrijven luisteren."

De hbo-instelling heeft een relatiemanager ingehuurd om het contact te onderhouden met de diverse bedrijven. Het aandacht blijven besteden aan het gezamenlijke probleem en daadwerkelijk tot actie overgaan kost tijd en energie. Uiteindelijk is men klein begonnen in de vorm van een 'collegetour-opzet', waarin technici van elk consortiumbedrijf een bijdrage leveren aan het onderwijs.

De les is dat in de relatie met bedrijven het niet alleen over een hybride docentschap moet gaan. Het gaat over het anders bekijken van de traditionele grens tussen onderwijs en bedrijfsleven en het maken van stappen op elkaars grondgebied. Dat leidt inmiddels ook tot andere gesprekken.

"En weet je wat grappig is als je dan met die bedrijven praat, zeggen ze: oh ja dat is eigenlijk helemaal niet zo gek, want deze persoon die werkt één fte bij mij, maar wat nou als ik zeg ik geef die persoon van nul komma twee fte aan jou? Wat krijg ik daar dan voor terug? Want dat is wel vaak de vraag. Dan is het ook zo dat ik zeg, wat zou jullie helpen? Dan zeggen ze: Nou, ik zou het wel fijn vinden dat jouw lector een keer een lezing geeft aan mijn bedrijf of dat de onderzoeksresultaten ook hier worden besproken of dat ik een keer een studentengroep onze kant op krijg, die met dit en dit vraagstuk bezig gaan."

LAAGDREMPELIG PODIUM BIEDEN OM MET ELKAAR IN CONTACT TE RAKEN

Een hbo-opleiding biedt een bewust podium in het onderwijs waar bedrijven zich laagdrempelig aan kunnen verbinden als ze in contact willen komen met techniekstudenten. Als bedrijven meer willen doen dan kunnen ze een partnership aangaan waar ook een financiële bijdrage wordt gevraagd:

"Als jij contact met onze studenten wil hebben, hebben we een paar dingen bij ons in de opleiding. Wat fantastisch loopt is dat we het hele jaar door elke vrijdagochtend een podium hebben gereserveerd voor onze tweedejaars studenten en ouderejaars. Daar kan iemand van het bedrijfsleven zijn gastles geven. Dus iedereen is welkom om langs te komen, contact op te bouwen met onze studenten en wil je dat meer structureel, dan hebben we ook die partnerships. In deze partnerships krijg je een aantal jaren studenten van ons binnen, begeleid door docenten. Ja, maar daar zit dan ook een prijskaartje aan om dat te doen."

COMMITMENT: CREËER EEN (ZAKELIJKE) LANGETERMIJNVISIE

Coöperatie maakt opschaling van het hybride docentschap mogelijk. De ontstane regionale samenwerkingsprojecten waarvoor diverse subsidies beschikbaar zijn gekomen, tonen hoe het kan werken om samen het hybride docentschap een impuls te geven. Toch kost het veel energie om iedereen op een lijn te houden, en is de realiteit dat (gesubsidieerde) projecten straks ook zelfstandig verder moeten kunnen gaan. Hoe houd je de betrokkenheid in stand? En hoe veranker je het hybride docentschap voor de lange termijn?

ZELFSTANDIGE OPLEIDING MET GUNSTIGE PRIJSSTELLING

Een mbo-instelling die met meerdere partijen een (verkorte) opleiding voor hybride techniekopleiders ondersteunt, stelt:

"We proberen nu echt van die projectstatus af te komen. We hebben twee jaar als project gedraaid en we proberen het voor de toekomst binnen een bestaande organisatie in de regio in te vullen. We willen dat de vertegenwoordiging vanuit de brancheorganisaties als klankbord gewoon betrokken blijven. En op die manier proberen we het traject te borgen, ook richting toekomst, en niet afhankelijk te laten zijn van individuen die de kar tot nu toe getrokken hebben."

Uiteindelijk moet zo'n hybride opleidingstraject een zelfstandige waarde kunnen hebben, die interessant is voor techniekbedrijven:

"Tot nu toe is alles met gesloten beurzen gegaan. Uiteindelijk moet het leiden tot een opleidingstraject voor hybride techniekopleiders met een gunstige prijsstelling waarvoor bedrijven ook zelfstandig willen betalen en waaruit ook een extra coördinator kan worden gefinancierd."

ONDERWIJS ZIEN ALS ONDERDEEL VAN HET PRIMAIRE PROCES

Uit de interviews komt ook naar voren dat de scheiding tussen onderwijs en praktijk in de techniek het hybride docentschap in de weg staat. Eén van de geïnterviewde vertegenwoordigers van een mbo-instelling was zelf werkzaam bij een universitair ziekenhuis:

"Daar werkten we in de opleidingentak voor het merendeel al met hybride docenten. Want mensen uit de zorg en medische hoek werden voor enkele dagen ingezet in het onderwijs. In het ziekenhuis is dat een heel normaal model. Met dat in het achterhoofd ben ik gaan kijken of dat ook bij ons werkt. We kunnen veel leren van andere sectoren."

Zijn visie is dat bedrijven het onderwijs moeten zien als onderdeel van het primaire bedrijfsproces.

"Bedrijven moeten het nut zien, en sommigen zien dat nu ook erg, en denken 'ik moet ook ergens in het onderwijs actief worden'. Als dat ontstaat dan is het dus voor beide partijen een win-win. Nog meer dan alleen een maatschappelijke verantwoordelijkheid."

STRUCTURELE FINANCIËLE STIMULANS EN AFDEKKING VAN DE RISICO'S

Eerder werd al zichtbaar dat in de samenwerking tussen onderwijs en bedrijven het financiële plaatje van het hybride docentschap helder moet zijn om een duurzame samenwerking te creëren. Bedrijven maken soms extra kosten bij het overbruggen van het salarisverschil plus de omzetzijde van het moeten missen van een werknemer, vooral als je een van de beste in het vak in het onderwijs wil krijgen. Welke bestaande en nieuwe financiële bronnen zouden volgens geïnterviewden kunnen helpen?

"Er zijn subsidies en gelden bij brancheverenigingen en opleidingsfondsen, die zouden veel meer moeten worden vrijgemaakt om de salariskloof te dichten"

"Er zijn vergoedingen voor omzetzijde door de afwezigheid van werknemers tijdens hun opleiding, maar die gelden niet voor ons bedrijf."

"We zouden graag een deal willen maken met ICT-bedrijven in de regio om mensen richting het onderwijs te detacheren. Het salarisverschil zou dan publiek moeten worden bijgelegd."

Daarnaast zou het ook logisch zijn als bij overheidssubsidies aan het bedrijfsleven wordt geëist dat er iemand uit het bedrijf wordt afgevaardigd naar het onderwijs.

"Bij innovatiesubsidies aan bedrijven ook de eis stellen dat de kennis over nieuwe ontwikkelingen in de techniek terugvloeit naar het onderwijs."

"Je zou stages onderdeel van bedrijfssubsidies kunnen maken. Van de gemeente verwacht ik dat ze dat als voorwaarde verbinden aan subsidies. Op die momenten kun je ook aanklaarten dat bedrijven in ruil voor die subsidies ook iets terug kunnen doen in de vorm van een hybride docent."

Er wordt ook aangehaald door een onderwijsinstelling dat de 'potjes' om het salarisverschil af te dekken niet optimaal werken, omdat de hybride docent dan in de geldstroom toch afhankelijk blijft van zijn of haar werkgever. Hetzelfde geldt als alleen het onderwijs de hybride docent zou betalen:

"Hybride docenten zou ik dan ook laten betalen door een derde partij. En niet door de een of de ander. Dat vind ik dan een taak van de overheid, reserveer gewoon een miljard of zo in een fonds voor hybride docenten, kijk waar de schaarste in het onderwijs écht zit en investeer daar."

Andere voorstellen gaan over het 'boven formatief' of 'boven sterkte' aannemen van hybride docenten, waarbij je zou moeten werken met een 'surplus' in de bekostigingsstructuur. Zoals een mbo-instelling het zich voorstelt:

"Waar je normaal een bekostiging per student krijgt, kan je binnen die kostenstructuur voor instellingen een surplus zetten waardoor er een potje met geld komt om boven de sterkte hybride docenten aan te nemen. Ik weet dat er in het mbo een aantal studierichtingen zijn waarbij je per leerling factor 1,4 bekostigd krijgt. Misschien zijn er andere potjes binnen het onderwijs, dat op het moment dat jij binnen vakgroepen met 1 fte hybride docentschap werkt, daar een bekostiging met een hogere factor voor staat. Net als dat je als onderwijsinstelling professionaliseringsgeld krijgt, zou je uit die extra bekostiging de extra begeleidingstijd en het salarisverschil kunnen betalen."

HYBRIDE DOCENTSCHAP ALS STRATEGISCH HR-INSTRUMENT

De levensvatbaarheid van het hybride docentschap kan ook worden bestendigd als het voor bedrijven ook echt een plaats krijgt in hun HR- of loopbaanbeleid. Eén van de geïnterviewde bedrijven toont als techniekbedrijf dat het stimuleren van het werken in het onderwijs op voldoende animo kan rekenen onder haar medewerkers van jong tot oud. Naarmate in de toekomst individuele loopbaanwensen meer divers worden, en medewerkers ook meer verwachten van een goede werkgever en dat ze daarin kunnen meedenken, kan het hybride docentschap ook een strategisch slimme zet zijn van moderne techniekbedrijven bij het aantrekken en behouden van personeel.

Bij één van de geïnterviewde bedrijven is het hybride docentschap als strategisch HR-instrument in beeld en hebben ze er middelen voor vrijgemaakt, maar dat is zeker niet vanzelfsprekend. Een mbo-instelling die met verschillende HR-managers sprak over deze insteek merkt op:

"Wij denken dat het hybride docentschap ook in het kader van levenslang ontwikkelen als toegevoegde waarde belangrijk zou kunnen zijn voor een aantal mensen bij bedrijven. Daarvan zeggen in ieder geval alle HR-mensen die we hebben gesproken dat dat op de achtergrond minimaal meespeelt in het meedoen aan een hybride docent traject. Praat je met de hybride docenten zelf, dan zie je de onderhuidse ontwikkelbehoefte om kennis over te dragen aan jongelui, omdat dat hen leuk lijkt. Nu krijgt men de kans om dat een keer te proberen in de praktijk. Zij hebben dus wel een persoonlijk ontwikkelmotief."

HYBRIDE DOCENTSCHAP AANBIEDEN IN HYBRIDE VACATURES

Een stap verder in het denken over een lange termijn samenwerking, is het samen met bedrijven opstellen van een hybride docentvacature. Hier solliciteert iemand op een baan bij een bedrijf en bij een onderwijsinstelling. De combinatie maakt het dan voor een sollicitant mogelijk aantrekkelijk om toch te solliciteren op een parttimebaan in de techniek. Een hbo-opleiding heeft de gesprekken hierover met een bedrijf gevoerd:

"We hebben er zeker over gesproken met een van onze partnerbedrijven, een technisch onderhoudsbedrijf. Die zochten een kwaliteitsmedewerker, maar eigenlijk niet fulltime, maar liever voor tweeëneenhalve dag. Dat ging dan over een kwaliteitsmedewerker, maar we hebben overwogen om die dan gezamenlijk in dienst te nemen. Dus tweeëneenhalve dag bij het bedrijf en tweeëneenhalve dag bij onze opleiding."

6. REFLECTIE EN ADVIEZEN RICHTING DE TOEKOMST

Dit onderzoek heeft getracht een zo compleet mogelijk beeld te geven van obstakels en kansen van het hybride docentschap in het techniekonderwijs in het mbo en hbo. De interviews met verschillende stakeholders bieden een divers beeld van hoe men kijkt naar het (maatschappelijke) rendement van het hybride docentschap. Het onderzoek toont duidelijk de dynamiek binnen de verschillende mbo- en hbo-instellingen, waarbinnen er steeds meer ruimte komt voor het hybride docentschap als een logische toevoeging aan het docentenbestand. Aan de andere kant zijn er ook nog veel verschillen tussen onderwijsinstellingen in de wijze waarop men kijkt naar de invulling ervan. Er bestaat niet een beste manier voor alle instellingen, maar er valt inmiddels genoeg van elkaar te leren.

MEER WENSELIJKHEID VRAAGT OM HET OPLOSSEN VAN TWEE DILEMMA'S

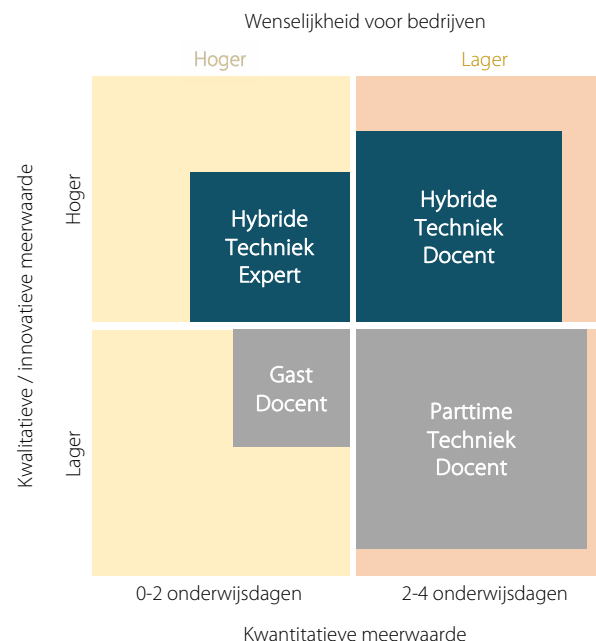
Of hybride docentschap wenselijk is, hangt af van de soort meerwaarde die hybride docenten kunnen bieden en of dezelfde meerwaarde wordt ervaren door de stakeholders rondom het hybride docentschap. Maar dat is zeker niet vanzelfsprekend. In figuur 1 is getracht samen te vatten hoe de discussies over de meerwaarde en wenselijkheid van hybride docenten globaal samenvallen aan de hand van vier verschillende invullingen van het hybride docentschap. De grootte van de blokjes van de verschillende invullingen in het figuur verwijst naar de relatieve verschillen in de ureninzet in het onderwijs.

Het figuur bouwt voort op een eerdere indeling uit onderzoek van Koop-Spoor en collega's⁶, waarin ook vier focuspunten op het hybride docentschap binnen het onderwijs werden onderscheiden. In het figuur zijn twee dilemma's voor het hybride docentschap verborgen die vooral in een samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven moeten worden opgelost:

⁶ Zie Koop-Spoor, E., Thunnissen, M., Vos, M. en Kools, Q (2020). Faciliteren van Hybride Docenten in het VO en MBO. Fontys Hogescholen.

KWANTITATIEVE MEERWAARDE EN HET URENDILEMMA TUSSEN ONDERWIJS EN BEDRIJVEN

In het figuur is onderaan te zien hoe de invulling van het hybride docentschap deels afhankelijk is van het aantal dagen dat men in het onderwijs wil of gaat werken. Uit de interviews komt naar voren dat als we het hebben over het docentschap, onderwijsinstellingen een ondergrens van 2 tot 2,5 dag hanteren om als docent goed te kunnen meedraaien in het onderwijs. Aan de andere kant betrekken onderwijsinstellingen ook mensen voor minder dan twee dagen bij het onderwijs in diverse (expert)rollen, waaronder gastdocenten of bedrijfsdocenten met een eigen klaslokaal in het bedrijf. Gastdocenten kunnen bijvoorbeeld maximaal 6 klokuren per week ingezet worden, vandaar het kleinste blokje van de vier.



Figuur 1: Meerwaarde en wenselijkheid van verschillende invullingen van het hybride docentschap

Uit de interviews met bedrijven komt juist naar boven dat zij eerder een bovengrens zien van 1 tot 2 dagen waarop het uitlenen van een werknemer bedrijfsmatig verantwoord is. Het toont een **urendilemma**: Bedrijven en onderwijsinstellingen hebben uiteenlopende voorkeuren voor het aantal dagen dat iemand als hybride docent ingezet wordt.

KWALITATIEVE MEERWAARDE EN HET TAKENDILEMMA TUSSEN HYBRIDE EN REGULIERE DOCENTEN

Met betrekking tot de kwalitatieve en innovatieve meerwaarde die het hybride docentschap kan bieden voor het onderwijs en het bedrijfsleven, wordt uit de interviews duidelijk dat de hybride docent kan bijdragen aan meer up-to-date onderwijs, het bieden van een realistisch beroepsbeeld en het maken van verbinding tussen onderwijs en praktijk op nieuwe techniekthema's zoals duurzaamheid en de energietransitie. Dat vraagt van de hybride docent dat hij of zij een expert is in het vak en aan de frontlinie werkt van de nieuwste ontwikkelingen in de techniek. Om deze kennis in het onderwijs te verzilveren is het **gastdocentschap** een aantrekkelijke (want eenvoudig te realiseren) vorm. Sommige onderwijsinstellingen zien het echter als een weinig duurzame vorm. Men is dan niet echt ingebed in het docententeam en kan wettelijk maar voor een beperkt aantal uren een bijdrage leveren. Aan de andere kant zijn er hybride docenten, die veel meer worden ingezet, maar eigenlijk beschouwd worden als **parttime techniekdocenten**. Ze doen dezelfde taken als reguliere docenten, maar er is geen strategische visie vanuit de onderwijsinstellingen over hoe je de actuele kennis die ze hebben breder kunt benutten in het docententeam. Ze worden niet als uniek gezien en hun bijdrage aan meer kwaliteit en innovativiteit zal eerder incidenteel dan structureel zijn. Het feit dat de docent een relevante baan heeft in de werkpraktijk, speelt nauwelijks een rol. De hybride docent wordt ingezet als een parttime docent met toevallig een andere baan. Vandaar dat op dat gebied de kwalitatieve en innovatieve meerwaarde van een parttime docent in figuur 1 lager ligt.

Bij de andere twee invullingen als **hybride techniekdocent** (met bevoegdheid) en **hybride techniekexpert** (in meerdere rollen, zonder docentbevoegdheid), wordt men niet gemodelleerd naar het evenbeeld van reguliere docenten, maar krijgt men een eigen plek in het onderwijs, met ook eigen taken die strategisch bijdragen aan de kwaliteit en innovativiteit van de opleiding.

De uniciteit en meerwaarde van de actuele kennis wordt expliciet benut. Daarom hebben ze in het figuur een andere (donkerblauwe) kleur.

Voor sommige onderwijsinstellingen – vooral binnen het mbo – vormt de invulling waarbij een docent een ander takenpakket heeft dan de reguliere docent een **takendilemma**. Een andere invulling past bijvoorbeeld niet in het formele functiegebouw of wordt niet meteen geaccepteerd door collega-docenten als het niet om dezelfde bevoegdheden vraagt. Formele andere rollen in het mbo als **instructeur of onderwijsondersteuner** zouden mogelijk beter passen, maar zijn qua salarisniveau lager ingeschaald en doen dan mogelijk geen recht aan de meerwaarde die een vakexpert aan het onderwijs levert.

De eerder beschreven obstakels voor het hybride docentschap (bv. onduidelijke status, opleidingszwaarte, liever niet werken met 'halve krachten') zijn terug te voeren op hierboven genoemde dilemma's. Het advies dat hieruit voortvloeit is:

Advies: Co-creëer meer gewenste hybride constructies op maat

Het is lastiger om het hybride docentschap uit te rollen, als de onderwijsinstelling andere wensen heeft dan de betrokken werknemer of het bedrijf. De 'hybride techniekexpert' als realistische tussenvorm kan dan uitkomst bieden (zie figuur 1 linksboven). Dit is een onderwijsrol die qua uren beter aansluit op de voorkeuren van het bedrijfsleven (maximaal twee dagen per week), qua opleidingszwaarte geen zware last legt bij de vakexpert en qua takenpakket beter kan bijdragen aan de kwaliteit en innovativiteit van het onderwijs.

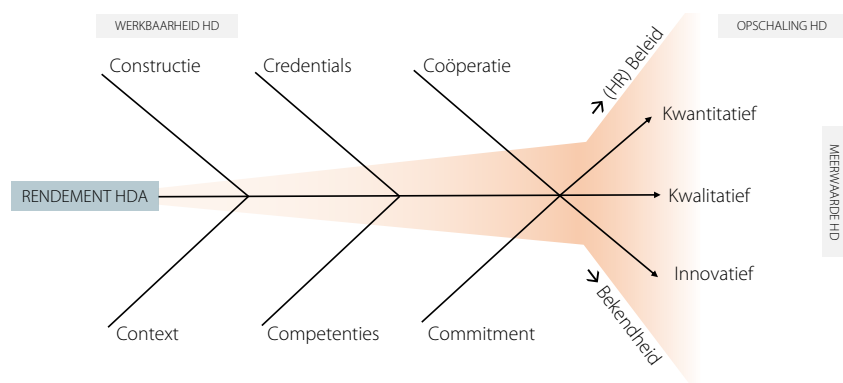
Het advies is deze 'hybride techniekexpert' in te vullen samen met de diverse stakeholders. Het bewaken van de didactische kwaliteit zou kunnen worden ondervangen door ook in hybride duo's te werken, waarbij een bevoegd techniekdocent zijn of haar pedagogisch-didactische expertise inbrengt. Dit houdt rekening met het gegeven dat het lastig is om alle vereiste kwaliteiten voor modern techniekonderwijs in één persoon te kunnen vinden of ontwikkelen.

EEN HOGER RENDEMENT ALS EEN FUNCTIE VAN WERKBAARHEID EN OPSCHALING

In dit onderzoeksrapport is ruim aandacht besteed aan waarom het voor verschillende stakeholders lastig is om het hybride docentschap helemaal te omarmen. De werkbaarheid en wenselijkheid zijn zeker niet vanzelfsprekend. Meer maatwerkruimte in de hybride 'constructie' is echter slechts één van de succesfactoren. Vanuit de interviews zijn 6 'C's' gedestilleerd die bestempeld kunnen worden als succesfactoren van het hybride docentschap.

LANGE TERMIJN COMMITMENT BEHOEFT DE MEESTE AANDACHT

Figuur 2 toont samengevat de wijze waarop het hybride docentschap meer kan renderen. Rendementsverhogers als een stimulerende sociale 'context' waarin de hybride docent opereert samen met de juiste 'competenties' die je als hybride docent moet bezitten, zijn 'zachte' maar niet te onderschatten succesfactoren. Ze zorgen ervoor dat het werken in twee omgevingen voor de hybride docent in kwestie beter vol te houden is. Niet iedereen is geschikt om hybride docent te zijn, zo blijkt uit de interviews. Simpele investeringen zoals goede begeleiding of een buddy in het docententeam en een goede intake waarin iemands globale geschiktheid wordt bekeken, kan al veel energieverspilling voorkomen.



Figuur 2: Rendementsverhogende factoren voor het hybride docentschap

Als het gaat om de 'credentials' en 'coöperatie' zien we dat er interessante samenwerkingsprojecten zijn waarin regionaal lerarenopleidingen, diverse onderwijsinstellingen en brancheverenigingen (namens de bedrijven) de handen ineenslaan om samen verkorte, gecomprimeerde opleidingstrajecten te starten. De geïnteresseerde technici (bij bedrijven) die instromen kunnen dan in een kortere tijd worden klaargestoomd voor een bijdrage aan het techniekonderwijs, wat een rendementsversneller is. Er is zeker animo voor deze trajecten en evaluaties van deze veelal gesubsidieerde trajecten tonen over het algemeen een grote tevredenheid bij de deelnemers, maar ook bij de bedrijven die participeren. Een projectleider blijkt wel belangrijk om het overzicht te houden en elk van de betrokken partijen aangehaakt en geïnformeerd te houden.

De geïnterviewden uit het onderwijs uitten echter de meeste zorg over de lange termijn 'commitment' als het gaat om het werken met hybride docenten in samenwerking met bedrijven. Bedrijven en onderwijsinstellingen werken vaak samen op detacheringbasis. Hybride docenten blijven in dienst bij het bedrijf en worden bijvoorbeeld tegen een lager tarief uitgeleend aan het onderwijs terwijl het bedrijf de rest van het eventuele salarisverschil bijlegt. Het voordeel is dat daarmee allerlei juridische moeilijkheden vermeden kunnen worden. Het nadeel van detacheren is dat het bedrijf 100% werkgever blijft van de hybride docent en ook weer kan besluiten de detachering in te trekken als alle uren van de hybride docent bijvoorbeeld weer erg nodig zijn voor het bedrijf.

Beleidswensen liggen hier vooral op het financieel onafhankelijk en beter dekkend maken van het hybride docentschap. Het advies dat hieruit voortvloeit is:

Advies: Draag zorg voor een passende financiële dekking van het hybride docentschap

Het hybride docentschap kan een oplossing zijn voor het maatschappelijk-economisch probleem van het groeiende tekort aan goed opgeleid technisch personeel. De 'hybride' oplossingsroute is echter nieuw en vraagt om het afdekken van financiële risico's (bv. omzetting, extra begeleiding) of mogelijke mismatches in salarisniveau tussen bedrijfsleven en onderwijs. Aan de kant van de bedrijven dragen enkele brancheverenigingen en opleidingsfondsen reeds bij aan het subsidiëren van opleidingen tot hybride techniekdocenten of techniekopleider. Bedrijven met machine-intensieve productie zijn daarbij wel gevoeliger voor het parttime missen van een medewerker, omdat dan de machine stilstaat. Daarbovenop zou voor de lange termijn ook gedacht kunnen worden om het hybride docentschap onderdeel te laten uitmaken van innovatiesubsidies aan bedrijven. De eis is dan dat innovatie ook gepaard gaat met een onderwijscomponent. Het gaat dan over onderzoek, ontwikkeling én onderwijs. Aan de onderwijskant kan bij de bekostiging van hybride docenten een surplus worden gerekend waardoor voor de inzet van hybride docenten er ook extra geld is om te kunnen compenseren voor extra begeleiding, opleiding en het eventuele verschil in salaris.

VOOR OPSCHALING MEER BEKENDHEID GENEREREN ZEKER NOG NODIG

Er is ruimte voor het hybride docentschap, maar is er voldoende animo om die ruimte in te vullen om op te kunnen schalen? Sommige onderwijsinstellingen verwachten de komende vijf jaar een forse pensioenuitstroom die op kan lopen tot 30-50%, ook onder techniekdocenten. Tegelijkertijd vinden techniekopleidingen dat gemiddeld 25% van de docenten ook hybride docenten zouden moeten kunnen zijn. Dat percentage wordt nu binnen de meeste techniekopleidingen nog niet gehaald. Dat is ook niet zo vreemd, want het is vaak ook geen expliciet beleidsdoel.

In de toekomst is er dan ook naar verwachting meer ruimte en noodzaak om personeel van buiten aan te trekken, zowel via zij-instroom als in hybride constructies. Het rendement van de investeringen in het hybride docentschap neemt toe als er ook meer mensen uit de techniekpraktijk, de (parttime) weg naar het onderwijs weten te vinden om daar van meerwaarde te zijn. In de

interviews kwam naar voren dat hybride docenten vaak per toeval op het hybride spoor zijn geraakt en dat het hybride docentschap niet altijd bekend is bij mensen. Dat men hybride in het (v)mbo- of hbo-onderwijs kan werken naast een andere baan zou dus meer in het licht moeten worden gezet.

Sommige onderwijsinstellingen hebben er in hun eigen docentenwerving wel actief werk van gemaakt en zien dat dat zeker op reacties kan rekenen. Ook bij hybride opleidingstrajecten zijn er genoeg aanmeldingen als men er actief mee adverteert. Bredere bekendheid geven aan het combineren van banen kan helpen in het aantrekken van meer hybride docenten. Sommige geïnterviewden verwachten dat in de huidige corona-crisis, waarin ook technische bedrijven het moeilijk hebben, er juist meer animo is om ook actiever na te denken over de mogelijkheden in het onderwijs.

Advies: Onderzoek welke 'hybride' wervingsboodschap wel en niet werkt

Uit de interviews komt naar voren dat het hybride docenten niet gaat over het werken in het onderwijs per se, maar ook over het overbrengen van de passie voor techniek op jongvolwassenen. Motivaties voor het zijn van een hybride docent zijn zeer divers. Het verdient aanbeveling goed te onderzoeken welke wervingsboodschap het best blijkt bij technici om een deeltijdstap te maken richting het onderwijs. De inspanningen van brancheverenigingen worden door de geïnterviewde mkb-bedrijven reeds positief gewaardeerd. De regionale aanpak waarbij zowel bedrijfsleiders als medewerkers voor bijeenkomsten worden uitgenodigd om kennis te nemen van de mogelijkheden voor het hybride docentschap zijn belangrijk om bedrijven en haar medewerkers te bereiken. Ook kan het helpen als er meer bekendheid wordt gegeven aan expliciet beleid bij techniek-bedrijven om medewerkers de mogelijkheid te bieden bij te dragen aan het onderwijs.

HYBRIDE DOCENTSCHAP VERANKEREN IN HR-BELEID / FORMATIE

Eén van de voorlopers in het nadenken over het hybride docentschap als onderdeel van het HR-beleid is het vakergenoemde 'Hybrid Teacher'-project van ASML. Een uniek project waarin medewerkers de mogelijkheid wordt geboden om naast hun baan aan het onderwijs bij te

dragen. Het past in hun maatschappelijke visie, maar het wordt ook gezien als iets dat extra ontwikkelmogelijkheden biedt voor medewerkers als onderdeel van het HR-beleid. Ook binnen ASML is er van jong tot oud animo om deel te nemen aan het project.

De vraag is of in de toekomst meer bedrijven het hybride docentschap op deze manier zullen gaan stimuleren als een vorm van modern werkgeverschap. Dat geldt ook voor onderwijsinstellingen zelf die docenten mogelijk langer kunnen binden als er meer ruimte komt om naast het docentschap andere activiteiten te ontplooiën. Dit 'omgekeerde' hybride docentschap komt al wel voor, ook zonder expliciet HR-beleid.

Om dit steviger te verankeren werd in verschillende interviews gesproken over een advies ten aanzien van de 'hybride fte':

Advies: Reserveer standaardruimte in formatie door het vastleggen van hybride fte's

Het geven van een plek aan het hybride docentschap zou minder moeten afhangen van het wel of niet vinden van een geschikte hybride docent. Reserveer standaard plek in de formatie en werk toe naar beleid op het creëren van 'hybride fte's' binnen onderwijs en bedrijven, waarbij men zelf de keuze maakt hoe deze in te vullen. Betrek ook de zittende docenten hierbij. Hier wordt al mee geëxperimenteerd binnen meerdere onderwijsinstellingen. Het biedt de ruimte om niet per se te mikken op een persoon, maar ook om op meerdere manieren, wisselende samenwerkingen met bedrijven of onderwijsinstellingen aan te gaan. Hybride fte's kunnen ook makkelijker in meerjarige formatieplannen worden opgenomen. Ze kunnen ingevuld worden met mensen aan te nemen op plekken of projecten waar je als onderwijsinstelling een kwalitatieve of innovatieve meerwaarde verwacht. Er zou bekeken kunnen worden of in nieuwe hybride leeromgevingen of learning communities voor de meerderheid van de formatie met fte's kan worden gewerkt die hybride worden ingevuld. Er kan in deze lijn ook bekeken worden of een onderwijsinstelling samen met een bedrijf een hybride vacature kan uitzetten. Zo'n hybride vacature heeft al onderdeel uitgemaakt van gesprekken tussen een geïnterviewde hbo-instelling en een onderhoudsbedrijf in de randstad.

TOT SLOT

De focus in dit onderzoek lag vooral op het begrijpen van het rendement van een hybride docent die een brugfunctie vervult tussen techniekonderwijs en (mkb-)techniekbedrijven. Daarmee is de groep zzp'ers die ook hybride in het techniekonderwijs werken grotendeels buiten beschouwing gelaten. Zzp'ers kunnen natuurlijk ook van grote waarde zijn als ze een technisch specialisme hebben dat ze op pijl houden in opdrachten bij bedrijven. Ze blijken ook nog eens veel flexibeler en zijn vaak makkelijker in te roosteren. Onder de geïnterviewde hybride docenten zijn ook enkele zzp'ers die zien dat ze goed kunnen bijdragen aan het onderwijs.

Hetzelfde geldt voor de 'omgekeerde' hybride docent, die vanuit het onderwijs deels in het bedrijfsleven gaat werken (of als zzp'er). Ook zij vielen buiten de focus van dit onderzoek. Evenals de docenten die in (v)mbo/hbo combinaties werken en op die manier bijdragen aan de ontwikkeling van het techniekonderwijs.

BIJLAGE A: ONDERZOEKSVERANTWOORDING

In de maanden maart 2020 t/m juni 2020 zijn er diverse interviews gehouden met verschillende stakeholdergroepen uit het mbo en hbo. Het betrof hybride docenten zelf, opleidingsdirecteuren en -managers van technische opleidingsrichtingen, recruiters van onderwijsinstellingen en directeuren/leidinggevenden en HR-verantwoordelijken van (mkb) techniekbedrijven. De deelnemers moesten vrijuit kunnen praten over hun ervaringen en daarom hebben we gekozen voor een geanonimiseerde opzet. Quotes zijn om deze reden niet herleidbaar naar een specifieke naam.

Geïnterviewden zijn geworven uit het netwerk van Platform Talent voor Technologie (PTvT) en Expertisecentrum Hybride Docent op de volgende criteria:

- regionale spreiding van de onderwijsinstellingen en bedrijven;
- spreiding over verschillende techniekrichtingen (ICT, Techniek, Bouw, Bèta-richtingen).

De semigestructureerde interviews duurden 45-60 minuten en zijn met toestemming van de geïnterviewden digitaal opgenomen om vervolgens te worden getranscribeerd door een extern bureau. Interviews zijn opgesteld, afgenomen en na transcriptie gecodeerd door dr. Luc Dorenbosch (de baaningenieurs in opdracht van PTvT) in een aantal gevallen samen met Steven Siblesz (PTvT). Codering is gedaan met Quirkos-software. Het volledig gecodeerde / geanonimiseerde bestand is beschikbaar op aanvraag via info@debaaningenieurs.nl.

DEELNEMERS

HYBRIDE DOCENTEN

In totaal zijn er 11 hybride docenten geïnterviewd.

Niveau	Samenstelling hybride docentschap	Uren/p week	Contract vorm
HBO	1. Onderzoeker Kennisinstelling	0,6 fte	Vast
	2. Lector Groot Composiet (InHolland)	0,4 fte	Vast
HBO	1. Modelleur Bouwbedrijf	1 fte	Vast
	2. Docent geometrisch ontwerp / digitaal bouwen (Hogeschool Rotterdam)	0,3 fte	Tijdelijk
HBO	1. Bedrijfstrainer Factory Automation	1 fte	Vast
	2. In-company docent voor basis VLC-techniek (Avans)	0,2 fte	Gedetacheerd
HBO	1. Partner ingenieursbureau	0,8 fte	Zmp
	2. Docent elektrische machines, smartkits, energie(opslag) (InHolland)	0,2 fte	Vast
HBO	1. HR Manager ICT-bedrijf	0,8 fte	Vast
	2. Docent HRM (Windesheim)	0,2 fte	Tijdelijk
MBO	1. Automonteur / Technisch specialist	0,6 fte	Vast
	2. Docent Autotechniek, Automotive (Summa College)	0,4 fte	Vast
MBO	1. Eigenaar Elektrotechnisch bedrijf	0,8 fte	Zmp
	2. Docent Verlichtingskunde (Deltion)	0,2 fte	Zzp
MBO	1. Docent Werktuigbouw (MBO Drenthe)	0,8 fte	Vast
	2. Project Engineer Machinefabriek	0,2 fte	Vast
MBO	1. Bestuurder bij Waterschap / Regiovoorzitter Wij Techniek	0,8 fte	Vast
	2. Docent elektrotechniek en instrumentatie (Techniecollege Rotterdam)	0,2 fte	Zzp
MBO	1. Adviseur Energiemarkten	0,6 fte	Zzp
	2. Docent Energietechniek (STC Mbo college)	0,4 fte	Vast
MBO	1. Docent tekenen / duurzaamheid bij Bouwkunde (Rijn IJssel)	0,6 fte	Tijdelijk
	2. Architect	0,4 fte	Zzp

VERTEGENWOORDIGERS ONDERWIJS

In totaal zijn er 29 vertegenwoordigers uit het technisch beroepsonderwijs geïnterviewd, zoals opleidingsdirecteuren, (HR) managers, teamleiders en recruiters bij de volgende onderwijsinstellingen:

HBO-instellingen

- Saxion
- Windesheim
- Hogeschool Zeeland
- InHolland
- HanzeHogeschool
- Van Hall Larenstein
- Hogeschool Zuyd
- Hogeschool Rotterdam
- Hogeschool van Amsterdam
- Haagsche Hogeschool

MBO-instellingen

- RDM Rotterdam
- STC MBO College
- ROC Midden Nederland
- ROC Mondriaan
- ROC Gilde Opleidingen
- Nova College
- MBO Rijn IJssel
- Scalda

VERTEGENWOORDIGERS VAN BEDRIJVEN

In totaal zijn er 6 vertegenwoordigers van (mkb) techniekbedrijven geïnterviewd, zoals directeuren/leidinggevenden en HR-verantwoordelijken van:

Mkb-bedrijven

- Van Wamel BV
- Firma Disholt
- J. Blom Opmeer Constructie en Apparatenbouw B.V.,
- Oosterhuis Techniek
- TRIMM

Grootbedrijf

- ASML