



arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo

Inspiratie
voor
hbo-docenten

VERTROUWEN
IN KWALITEIT

Zestor is opgericht door
sociale partners in het hbo:



AOB Algemene Onderwijsbond

ABVAKABO 

cnv 

UNIE  **CMHF**

VOOR WOORD



De kwaliteit van het onderwijs wordt voor een groot deel bepaald door de kwaliteit van het vakmanschap en de professionaliteit van de docent. Werkgevers en werknemers beseffen dit en zijn onder de noemer van professionele ruimte hierover voortdurend met elkaar in gesprek. De bouwstenen van de professionele ruimte komen door dit debat steeds duidelijker in beeld:

- Versterking van de dialoog binnen de instelling
- Grotere betrokkenheid en zeggenschap van de professionals bij de onderwijskundige invulling
- Professionele ontwikkeling
- Versterking van werken in teams
- Uitbouwen van de balans tussen verantwoordelijkheid dragen en verantwoording afleggen.

Om dit proces te ondersteunen, heeft Zestor, het arbeidsmarkt- en opleidingsfonds van hogescholen, een stimuleringsregeling ontwikkeld. Hogescholen kunnen met extra financiering projecten starten om professionele ruimte te realiseren. Ruim 18 hogescholen zijn binnen die regeling gaan experimenteren met het vergroten van zeggenschap en betrokkenheid van docenten. De uitdaging daarbij was te onderzoeken hoe om te gaan met de spanning van het nemen en creëren van professionele ruimte binnen een turbulente beleidsomgeving.

Ruimte, ook de professionele ruimte, bestaat bij de gratie van grenzen. Binnen een hogeschool worden die onder andere bepaald door externe wet- en regelgeving, intern beleid en regelgeving, standaardisatie door richtlijnen, protocollen en instrumentering. Maar ook de missie en visie van een hogeschool zorgen voor begrenzing.

Het 'spel' van verruiming of juist begrenzing van de professionele ruimte wordt van twee kanten gespeeld. Vanaf de ene kant kunnen docenten hun professionele ruimte proberen op te rekken, waarbij dat gemakkelijker is naarmate de grenzen zachter zijn. Vanaf de andere kant kunnen partijen, die zich gelegitimeerd voelen, de professionele ruimte van docenten begrenzen (overheid, bonden, instellingsbestuur, leidinggevend en staf). Af en toe blijkt er ook meer ruimte te zijn dan verondersteld. Alle spelers hebben elk een eigen verantwoordelijkheid in het succesvol uitspelen van het spel en het daadwerkelijk invulling geven aan die ruimte.

Dit boekje geeft inzicht in de spelregels van dit intrigerende spel en biedt inspirerende strategieën, praktijkvoorbeelden en tips om uiteindelijk als 'winning team' te kunnen eindigen.

Jan-Willem Meinsma
voorzitter Zestor

José Muijres
vicevoorzitter Zestor

INHOUDS OPGAVE

2 - 3	VOORWOORD
6 - 9	VIA DIALOOG EN VERTROUWEN NAAR KWALITEIT
10 - 15	INDIVIDUELE PROFESSIONELE ONTWIKKELING
16 - 17	INSPIRATIE I
18 - 19	INSPIRATIE II
20 - 23	GEZAMENLIJKE PROFESSIONELE ONTWIKKELING
24 - 25	INSPIRATIE III
26 - 27	INSPIRATIE MIDDELEN
28 - 29	INSPIRATIE IV
30 - 35	ONTWIKKELING VAN BESTUUR EN BELEID
36 - 37	INSPIRATIE V
38 - 39	INSPIRATIE VI
40 - 41	INSPIRATIE VII
43	BRONNEN



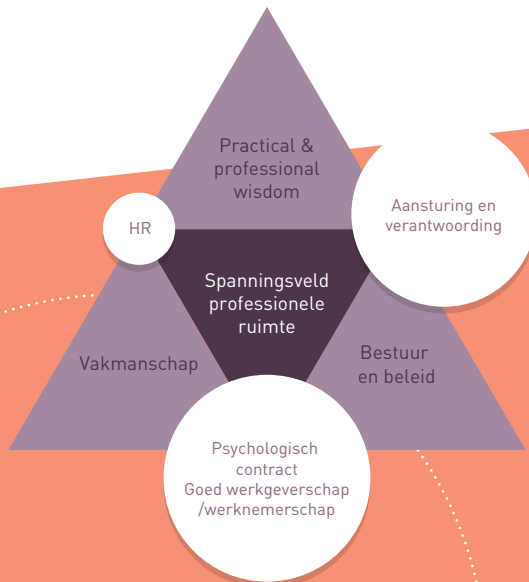
VIA DIALOOG & VERTROUWEN NAAR KWALITEIT

Het debat over professionele ruimte in het hoger beroeps onderwijs wordt al enige tijd gevoerd. Het is voor de kwaliteit van het hbo belangrijk te volharden in het blijven voeren van dit debat en het onderwerp levend te houden.

Verandering vraagt om een open mind en lange adem. Bij docenten en docententeams, maar zeker ook bij leidinggevenden, bestuurders en bij de overheid. Succesvolle verruiming van de professionele ruimte en verhoging van kwaliteit vragen om samenwerking en staan in nauw verband met de ontwikkeling van teams, collegiaal overleg, beroepsstandaards en bestuur & beleid.

Het één gaat niet zonder het ander. Het vereist een holistische benadering, begrip, dialoog en vertrouwen. Docenten en docententeams vervullen hierin een sleutelrol.

Om als docent deze sleutelrol te kunnen vervullen, is het belangrijk inzicht te krijgen in het spanningsveld en complexe samenspel van docenten en hun beroepsomgeving met betrekking tot professionele ruimte en kwaliteit van onderwijs.



Bron: Essay 'Ruimte voor vertrouwen' (2012)



Docenten zijn gedreven professionals. Vol passie en de wil zich actief in hun rol en vakgebied te ontwikkelen. Ze kunnen het werk vaak - vanuit eigen ervaring, kennis en inzicht - goed inschatten, wat de kwaliteit ten goede komt. Hoe beter de professionele ruimte benut wordt, hoe beter de kwaliteit van onderwijs.

Het denkproces en werk van professionals is voor anderen vaak moeilijk te doorgronden. Dat geldt ook voor het werk van docenten. Daarnaast kunnen professionals hun expertise vaak moeilijk expliciteren. Je moet er als student, collega, leidinggevende en bestuurder maar op vertrouwen dat iemand zijn vak goed verstaat en zijn inschattingen juist zijn.

Naarmate het vertrouwen in docenten groter is en zij zelf de kwaliteit van hun beroepsuitoefening hoog houden en bewaken, zal hen meer professionele ruimte worden 'gegend'. Waar dit vertrouwen onvoldoende is of de wens om actief te sturen op kwaliteit leeft, zal worden gevluht in het centraal vaststellen en monitoren van kwaliteitscriteria. Dit alles in een poging het proces te beheersen en eventuele fouten vroegtijdig op te sporen. De druk om actief op kwaliteit te sturen is groot. Hierdoor ontstaat een spanningsveld tussen docenten en bestuur & beleid. Maar ook bij docenten onderling is te weinig dialoog en transparantie. Bovendien zijn er geen eenduidige normen voor kwaliteit.



'Dialogo en transparantie'

De maatschappij, onderwijsinstellingen en collega-docenten moeten er op kunnen vertrouwen dat docenten hun professionele ruimte goed benutten. Hiervoor zijn 'garanties' nodig (diploma's, relevante competenties, accreditatie, systeem van beoordeling en ontwikkeling e.d.). Binnen het hoger onderwijs is de ontwikkeling van professionele beroepsstandaarden en ethische codes daarom essentieel voor het verder ontwikkelen van professionele ruimte.

Het debat over professionele ruimte en de rol van docenten kan dus niet worden losgezien van een kritische dialoog over en ontwikkeling van individueel vakmanschap, gezamenlijk vakmanschap (praktische wijsheid), een versterking van de (status van de) beroepsgroep en een bestuursfilosofie die gebaseerd is op vertrouwen. Als docent neem je hierbij, als hoeder van het vak en de professionele ruimte, een centrale plaats in.



Bedenk niet wat er
zou moeten zijn maar niet is.
Zie wat er is en bedenk
wat je er mee zou kunnen.

- Ja-maar ®

Met dit boekje willen we je richting geven en inspireren om zelf actief en constructief bezig te gaan met de uitdaging je professionele ruimte te blijven ontwikkelen, bewaken en benutten. Met als uiteindelijk doel het vak gezamenlijk te verrijken en de kwaliteit van onderwijs te verbeteren.

In de volgende hoofdstukken gaan we dieper in op de drie eerder genoemde dimensies. Ter inspiratie en als handvat om zelf aan de slag te gaan en te blijven, geven we tips en voorbeelden van succesvolle projecten binnen hogescholen.

Laat je inspireren, ervaar de dialoog en zet een stap
in de (verdere) ontwikkeling van je eigen professionele
ruimte en die van je collega's.



Rob Vink



Wat is dat nu precies, adequaat handelen?
Waar moet je naar kijken om vast te stellen dat
je als docent inderdaad het 'goede' goed doet?

De professionele ruimte van de docent in het hbo is geen vrijblijvende en puur individuele aangelegenheid. Ruimte brengt de 'dure' plicht met zich mee om deze optimaal in te vullen. Docenten moeten daarbij steeds opnieuw toetsen of hun handelen adequaat is.

Doelen van onderwijs zijn meervoudig

Vanuit het perspectief van de student, de bestuurder van de hogeschool en het afnemend beroepenveld wordt verschillend (en soms tegenstrijdig!) naar de doelen van het hoger onderwijs gekeken. De docent moet het eigen handelen dus toetsen aan deze verschillende perspectieven en verschillende doelen. Het is niet denkbaar alle doelen maximaal te realiseren. Het gaat vaak om het optimaliseren van de doelen van de verschillende belanghebbenden. En dat kun je als docent niet alleen. Deze toets vindt idealiter plaats bij collega's, studenten, leidinggevend en het afnemend beroepenveld.

Adequaat handelen krijgt dan de betekenis van verantwoord handelen in de dubbele betekenis van het woord: is het verantwoord vanuit de beoogde doelen? En kun je je als docent en als team daar ook over verantwoorden?

Illustratie: Film HU Focus op onderwijs

www.youtube.com/watch?v=64jNETH4otI&hd=1



INDIVIDUELE PROFESSIOEELLE ONTWIKKELING

Vakmanschap en professionalisering

Om de kwaliteit van onderwijs te verhogen, moeten docenten in staat worden gesteld hun 'timmermansoog' te gebruiken, professioneel te handelen en te oordelen op intuïtie, eigen inschatting en ervaringskennis (educated guess). Hoewel docenten prima in staat lijken zichzelf te professionaliseren, draagt dit in veel gevallen nog onvoldoende bij tot verruiming van de individuele professionele ruimte. Dit voelt als 'vechten tegen de bierkaai' en gebrek aan vertrouwen.

Maar zoals in de inleiding al is aangegeven, kan professionele ruimte niet eenzijdig worden verruimd. Binnen een onderwijsinstelling bestaat ruimte immers altijd bij de gratie van grenzen die collectief worden bepaald. Professionaliseren alleen is dus niet voldoende. Docenten hebben een hogere missie.

fantastische
docenten maken



fantastisch
onderwijs

Het is niet vreemd dat je als professional, en dus ook als docent, sterk gericht bent op de ontwikkeling van je eigen professionaliteit: master behalen, onderzoeksvaardigheden ontwikkelen, didactische bekwaamheden vergroten. Kortom, een leven lang leren. Om de professionele ruimte daadwerkelijk te vergroten, kun je deze individuele professionalisering verbinden aan die van andere docenten en delen met andere collega's binnen de instelling (leidinggevers, beleidsmedewerkers en bestuur). Door doelgericht samen te werken, transparant te zijn en de dialoog te zoeken, zal het vertrouwen groeien en daarmee ook de kans op ruimte om zelfstandig professioneel te handelen.

Intelligentie en competentie in combinatie met weinig durf en doorzettingsvermogen is geen goed recept voor succes

Als individuele docent heb je een belangrijk aandeel in het winnen van vertrouwen van het management en het benutten van je professionele ruimte. Je moet hiervoor net als een timmerman, laten zien dat je het vak beheerst. Bij gebrek aan een specifieke en eenduidige beroepsopleiding voor hbo-docent is een lerende en ontwikkelingsgerichte houding in het werk een goede manier om dit te doen. Hiervoor is samenwerking (binnen teams) en ondersteuning op maat (door de HR-afdeling) essentieel.

Om samenwerking te stimuleren, dien je de eigen professionele praktijk zodanig in te richten, dat er een continue en kritische onderlinge dialoog is over kwaliteit en er bereidheid en usance is om jezelf en anderen de maat hierin te (laten) nemen. Intervisie en supervisie kunnen je verder helpen in dit proces. De gezamenlijke professionaliteit moet vervolgens worden gestaafd door voldoende professioneel niveau in (vak)kennis, vaardigheid en ervaring. Professionalisering 'on the job'. Na- en bijscholing geschiedt bij voorkeur binnen het eigen team in plaats van extern afgezonderd van de eigen onderwijspraktijk.

Ondersteuning op maat is nodig, omdat per vakgebied, docentrol en ervaring andere eisen worden gesteld aan docenten ten aanzien van kennis en vaardigheden. Als beginnend docent heb je meer behoefte aan steun en duidelijke richtlijnen voor bijvoorbeeld didactische aanpakken dan als ervaren docent. Er moet op tijd voldoende ruimte zijn om te groeien en te laten zien dat je de verkregen vrijheid goed benut. Dat kan door goed HR-beleid, gericht op de specifieke (heterogene) wensen en behoeften van docenten in verschillende loopbaanfasen.

Van eenzame spits naar teamspeler



Veel docenten zijn gelukkig tevreden en waarderen de vrijheid in de uitvoering van hun werk als zeer positief, blijkt uit onderzoek (Benchmarkrapport 2012). Ook de collegialiteit wordt breed geroemd. Minder tevreden zijn docenten over open en eerlijke communicatie binnen het team en de samenwerking buiten het team. Om de gerichtheid op de ontwikkeling van individueel vakmanschap te verbinden aan gezamenlijk vakmanschap, versterking van de (status van de) beroepsgroep en een bestuursfilosofie gebaseerd op vertrouwen, is debat en dialoog essentieel.

De vraag is: wil en kun je als docent de discussie aangaan over vakbekwaamheid en professionele ruimte? Word je gehoord? Durf je jezelf kwetsbaar op te stellen en afstand te nemen van je autonomie? Ga met collega's het gesprek aan over de inhoud en kwaliteit van onderwijs in plaats van alleen over de randvoorwaarden. Hoe doe jij dat? Wat vinden we echt belangrijk? Hoe gaan we hiermee met elkaar om? Durven wij elkaar aan te spreken op het nakomen van afspraken? Kunnen we met elkaar standaarden ontwikkelen?

Benchmarkrapport: Werkbeleving in hogescholen (2012)

Cijfers van onderwijzend personeel

- 7,9 Vrijheid in uitvoering van werk
- 7,8 Collegialiteit
- 6,5 Open en eerlijke communicatie binnen de afdeling/opleiding
- 7,6 Samenwerking binnen de afdeling/opleiding
- 5,5 Samenwerking tussen de afdeling/opleiding

Hij die over anderen regeert, dient meester over zichzelf te zijn

Persoonlijk en professioneel groeien is een werkwoord en mede afhankelijk van de omgeving waarbinnen je acteert. De ruimte die je hebt en de bandbreedte daarvan, is gebaseerd op vertrouwen in jouw kennis en kunde als professional. Die ontwikkel je door permanente educatie en ervaring, maar ook door kritische dialoog, delen, toetsen, reflectie en verbeteren aan de hand van gezamenlijke waarden en normen binnen je team, instelling en beroepsgroep.

De deur van het lokaal openzetten,
elkaar opzoeken en ondersteunen
door middel van coaching en
samen onderzoek doen naar
hoe het beter en slimmer kan

Om dit te bereiken heb je goede
communicatieve vaardigheden nodig.
Ontwikkel deze met het oog op het voeren van
de dialoog met collega docenten en anderen
in de organisatie. Hierbij behoren ook het
ontwikkelen van coachingsvaardigheden en
(team)leiderschap. Stimuleer en sta open
voor kritische reflectie op je werk en dat van
anderen. Leer balanceren en richting geven
aan je werk. Heb de moed om elkaar aan te
spreken op resultaten, fricties te benoemen en
samen op te lossen. Leer over werken in een
professionele bureaucratie. Ken je organisatie,
belangen en deelsystemen. Leer ze lezen
en leer invloed en betrokkenheid meer te
onderscheiden (Stephan R. Covey).



Dialogo verbindt,
discussie verwijderd



Verskillende hogescholen zijn
gestart met projecten om deze
dialoog te faciliteren, ervaring
op te doen en individuele
professionele ontwikkeling
daarmee te verbinden.

Jij bent de KRACHT!



Wees als docent proactief. Proactief is meer dan initiatief nemen. Proactieve mensen nemen initiatief om gebeurtenissen te beïnvloeden, waarop ze invloed kunnen hebben. Veel mensen wachten of schuiven hun verantwoordelijkheid gemakshalve af op externe gebeurtenissen of op anderen. Proactieve mensen richten zich vooral op hun eigen gedrag en hun eigen gedachten. Belangrijk hierbij is de beïnvloedbaarheid.

Covey spreekt van een cirkel van betrokkenheid en een cirkel van invloed. In de eerste cirkel bevinden zich dingen die we niet kunnen beïnvloeden, zoals 'de wereld', onze opvoeding en het verleden. Hierover moeten we ons volgens Covey niet druk maken. Proactieve mensen richten hun aandacht vooral op datgene wat zij wél kunnen beïnvloeden.

Je kunt natuurlijk geen invloed uitoefenen op alles wat je gebeurt, maar je kunt wel bepalen hoe je erop reageert. Proactieve mensen realiseren zich dat ze zelf hun reactie kunnen kiezen op de dingen waarmee ze worden geconfronteerd. Tussen 'stimulus' en 'respons' zit altijd een ruimte, waarin we zelf onze respons kunnen bepalen.



Bron: De zeven eigenschappen van effectief leiderschap, Stephan R. Covey (2009)



Het gesprek over de kwaliteit van onderwijs moet door docenten gevoerd worden

"Ik doe sinds drie jaar onderzoek naar professionalisering tot inspirerend docentschap. Hieruit blijkt dat een docent meer inspirerend en geïnspireerd is wanneer de docent ook zelf en samen met collega's de onderwijsdoelen en kwaliteitsnormen onderzoekt, bepaalt en de gelegenheid krijgt om zijn of haar professionaliteit in deze richting te ontwikkelen."

Ik zie helaas nog te weinig docenten 'aan tafel zitten' bij het vaststellen van de kwaliteitsnormen, de docentcompetenties en de keuze voor professionalisering. De professionalisering van docenten zou verbonden moeten zijn aan hun eigen en gedeelde idealen en opvattingen over kwalitatief goed onderwijs. Het behalen van een master als vorm van professionalisering in het hbo draagt vaak bij aan een stevigere theoretische basis, maar is geen garantie voor betere onderwijskwaliteit."

Inzicht in het leren van studenten en jouw bijdrage als docent

"Vakmanschap verbeteren doe je ook door onderzoekend te leren in de dagelijkse praktijk. Theoretische kennis geeft een betere onderbouwing van je handelen, maar vooral ook inzicht in het leren van studenten en jouw bijdrage als docent ondersteunen daarin: wat hebben mijn studenten van mij nodig en hoe kan ik daarin voorzien? Vraag het hen en verdiep je in hun betrokkenheid en manieren van leren voor jouw vakgebied."

Edith Roefs



Vakmanschap verbeteren hoeft niet veel te kosten

"Door kritische gesprekken met collega's kun je meerdere perspectieven gaan zien: wat voor professionals willen wij opleiden en hoe doen we dat? Vraag collega docenten in je les. Laat je door hen een kritische spiegel voorhouden: bereik je de doelen? Hogescholen en opleidingen zouden deze vormen van leren meer moeten faciliteren, want onderwijskwaliteit verbeteren kost op deze manier relatief weinig geld en is zo wel tot in de wortel van ons onderwijs geborgd."

INSPIRATIE I

Talentedwijzer docent - NHL

Ontdek je persoonlijke talenten top 5 met behulp van de online talent-ontwikkeling-tool

Uitgangspunt bij het project van de Noordelijke Hogeschool Leeuwarden is dat talenten en persoonlijke kwaliteiten van docenten en leidinggevendenden de basis vormen voor hun professionele ontwikkeling. Door ze te ontdekken, is een betere match te maken tussen talent en functie. Door deze positieve benadering zijn docenten veel gemakkelijker te motiveren om zichzelf te analyseren.

De tool is gebaseerd op self assessment en helpt je je sterke kanten te ontdekken. In de tool zitten 35 competenties. Na beantwoording van de vragen, krijg je een top 5 van talenten te zien. Je krijgt inzicht in je kwaliteiten en drijfveren: waar ben je van nature goed in? Waar haal je voldoening uit? Wat vind je belangrijk in je werk? Met deze informatie kun je op zoek gaan naar de match tussen jouw talenten en de functie waarin je werkzaam bent. De uitkomst van het instrument wordt ingezet bij functionerings-, ontwikkelings- of loopbaangesprekken.



'Ontdek
je sterke punten'



Scan de QR-code,
of download de app in de app- of playstore



Op de Noordelijke Hogeschool Leeuwarden is deze talentenwijzer breed ingezet. Hun ervaring met de tool is, dat de positieve en waarderende insteek van het instrument alleen niet voldoende blijkt om het ook toe te passen. Er moet nadrukkelijk ook iets worden gedaan met het instrument en de uitkomsten.

De docenten houden behoefte aan overleg om met elkaar ervaringen uit te wisselen. Cruciaal hierbij is de rol van een coördinator die het op de agenda houdt!

Professionele ruimte is niet dat je zelf bepaalt wat je wilt leren en hoe je gefaciliteerd wordt. Het is vooral dat een docent gaat onderzoeken waar zijn talenten liggen en dat je in gesprek met je leidinggevende en collega's gaat kijken hoe je die talenten in het team gaat benutten.

INSPIRATIE II

Docenten op werkweek - Koninklijk Conservatorium

Een inspirerende werkweek voor docenten als katalysator voor het versterken van individueel vakmanschap, het ontwikkelen van nieuwe methodieken en gezamenlijke verbetering van het curriculum.

Binnen het Koninklijk Conservatorium in Den Haag zocht men naar een betere verbinding tussen het hoofdvakonderwijs (instrumentale of vocale les) en het theorieonderwijs (algemene muziektheoretische vorming, analyse, muziekgeschiedenis etc.).

Er heerste een collectief besef dat het anders moest, maar hoe?

Het theoretisch onderwijs van het Koninklijk Conservatorium was van oudsher opgedeeld in tientallen kleine vakken. Er was te weinig onderlinge samenhang en de verbinding met het hoofdvak van de studenten was beperkt. Hierdoor ontbrak het studenten vaak aan de motivatie om de theorielessen te volgen. De vakken sloten ook inhoudelijk onvoldoende aan bij de noodzakelijke kennis en vaardigheden die musici anno 21-ste eeuw nodig hebben om als zelfstandig musicus succesvol te zijn. Er heerste een collectief besef dat het anders moest, maar hoe?

Volledige inhoudelijke vrijheid, maar niet vrijblijvend

Docenten kregen de gelegenheid om met volledige inhoudelijke vrijheid aan de slag te gaan. Het ging hier nadrukkelijk om een kwaliteitsslag en niet om een bezuinigingsmaatregel. Vanuit het bestuur werd alle ruimte gegeven en werden middelen beschikbaar gesteld ter ondersteuning, mits de docenten ook daadwerkelijk hun verantwoordelijkheid zouden nemen en met een concreet voorstel voor een curriculumverandering zouden komen. Ook werd als eis gesteld dat het nieuwe curriculum niet duurder mocht worden dan het huidige.

Door hoofdvak- en theoriedocenten deze professionele ruimte te bieden en te laten benutten, kwam succesvolle samenwerking tot stand met een onverwachte, zelfs internationale, spin-off. Er ontstond een meer samenhangende rol van het theorieonderwijs binnen het nieuwe curriculum.

De werkconferentie was een enorme inspiratie

Het project werd gestart met een werkweek (werkconferentie) waaraan in totaal 33 docenten van verschillende vakgroepen (theorie- en hoofdvakdocenten) deelnamen. Gekozen werd voor een locatie buiten het conservatorium. Zo kon op tijd een week geroosterd worden en was er volledige focus op de inhoud van het project. Tijdens de week werden doelstellingen afgesproken, volop discussies gevoerd, er werd naar elkaar gekeken en geluisterd. Buitenlandse gastdocenten van partnerinstellingen waren uitgenodigd om inspiratie te verschaffen met voorbeelden van internationaal gangbare methodes enz. De docenten kregen zo direct een internationale spiegel voorgehouden. De week bleek een enorme katalysator te zijn voor het hele proces.

Docenten gaan zichzelf 'opnieuw uitvinden'

Na de conferentie volgde een intensief vervolgtraject, waarbij alle ideeën en afspraken in vier subgroepen werden uitgewerkt.

Belangrijkste succesfactoren Conservatorium:

- Begrip bij merendeel van de docenten en positieve houding t.o.v. verandering
- Ruimte voor inhoudelijke vrijheid
- Geen bezuinigingsproject
- Tempo blijven maken, goed faciliteren en organiseren
- Werkweek op externe locatie als katalysator

Het vernieuwingstraject werd vanuit het conservatorium gefaciliteerd en begeleid om te blijven marcheren. De vele losse vakken worden in het nieuwe leerjaar samengevoegd en met een vernieuwende inhoud aangeboden.

Winst van het project is ook dat er veel wordt gedaan aan de deskundigheidsbevordering van de docenten. Docenten zullen in het nieuwe curriculum een nieuwe methodiek leren en toepassen. Dat vergt veel flexibiliteit, maar geeft vooral veel energie en uitdaging. Het stimuleert hen in hun individuele professionele ontwikkeling. "Er wordt zelfs internationaal gevraagd onze aanpak te komen toelichten. Dat geeft ook een extra boost."

Inmiddels worden de nieuwe vakken en methodieken beschreven en getest met studenten. Vanaf september 2014 zal het nieuwe curriculum van kracht zijn.

"Ik hoop dat docenten en instellingen aan de slag gaan met het permanent verbeteren van onderwijs op basis van de expertise van docenten. Docenten moeten worden gestimuleerd zichzelf continu af te vragen of dingen wel goed gaan en de professionele ruimte krijgen hierop een antwoord te vinden."

GEZAMENLIJKE PROFESSIONELE ONTWIKKELING

Teamontwikkeling, gespreid (team)leiderschap
en professionele- en beroepsstandaarden

Om de professionele ruimte te vergroten en vertrouwen hiertoe binnen de instelling te winnen, is naast de ontwikkeling van individueel vakmanschap ook gezamenlijk vakmanschap (praktische wijsheid) nodig. Docententeams inzetten als kennissamenleving is een belangrijk middel om de professionalisering van docenten vorm te geven. Teams spelen daarnaast een cruciale rol in het verminderen van spanningsvelden in de organisatie. Ook bij het formuleren van eenduidige professionele standaarden en professioneel-ethische codes als kompas is een belangrijke rol voor docenten en teams weggelegd.

Samen sterk

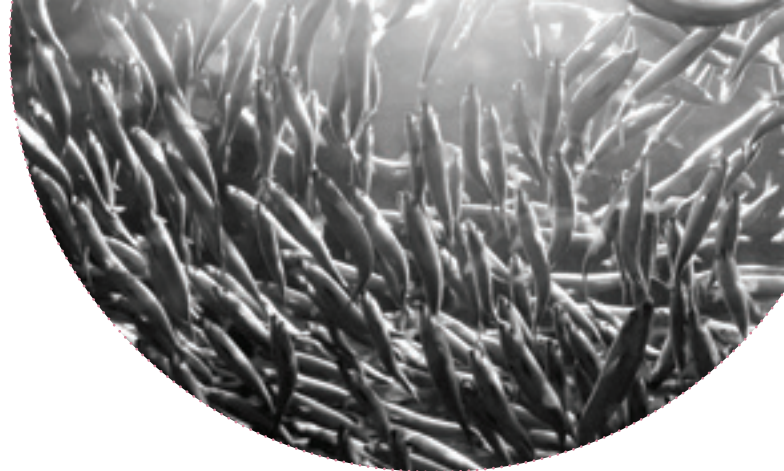
Om dit te bereiken, is een andere visie nodig op de positie en rol van teams (en docenten) in de onderwijsorganisatie. Bij voorkeur wordt bottom-up ondersteuning gegeven aan teamontwikkeling en passend (team)leiderschap. Maar ook docenten moeten minder solistisch en meer in de richting van gezamenlijke doelen, teamwork en teamsterkte bewegen.

Teams en docenten hebben dus in de eerste plaats een sturende rol in het vergroten, bewaken en benutten van de professionele ruimte en daarmee de kwaliteit van onderwijs. Om deze rol als docent en team daadwerkelijk in te vullen, moeten individuele leden ook leren als team te denken, te sturen (leiderschap te tonen), samen te werken en stelling te nemen.

1+1=3

Bij hbo-docenten zijn samenwerken en het delen van ervaring, kennis en kunde tussen collega's niet per se vanzelfsprekend. Sommige docententeams werken goed en zijn in staat elkaar en de kwaliteit van onderwijs te verbeteren. In andere teams lukt dit niet of moeizaam. Eén ding is zeker, het gaat niet vanzelf. Soms ontbreekt het aan visie, initiatief, leiderschap, veiligheid en/of openheid. Vaak ook gewoon aan tijd of beter prioriteit.

Daar waar hogescholen er wel in slagen docenten en teams te mobiliseren, ontstaat een enorme energie en saamhorigheid. Men ontdekt dat je als docent wel degelijk in staat bent invloed uit te oefenen op je eigen werkpraktijk, de kwaliteit van onderwijs en professionele ruimte. Bijvoorbeeld door de bal zelf op te pakken (proactief) in plaats van de bal steeds elders neer te leggen. Ook dit gaat niet vanzelf. De onderwijsinstelling zal dit proces moeten ondersteunen en faciliteren.



De essentie van samenwerking
is het leren omgaan
met de verschillen tussen
jou en de anderen



Een onderwijsinstelling moet een aantrekkelijke leeromgeving zijn voor docenten. Dat vraagt om een vorm van persoonlijk- en teamleiderschap die gericht is op het vergroten van vakmanschap, autonomie en verbinding. De wijze waarop instellingen veelal nog worden bestuurd, waarbij prestaties en beheersbaarheid voorop staan, werkt verstikkend. Gespreid leiderschap kan hiervoor een oplossing zijn. Bij gespreid leiderschap krijg je als docent meer invloed op basis van je expertise en ervaring, die door jezelf als onderwijsprofessionals wordt geclaimd (en gegund) en waarin de discretionaire ruimte (vrijheid om zelfstandig te oordelen of te acteren) zo groot mogelijk is.

Gespreid leiderschap: een school vissen die ogenschijnlijk als één geheel soepel kan bewegen en zichzelf goed kan beschermen, zonder dat één vis de leiding heeft

Voor teams van docenten is een rol weggelegd in het ontwikkelen van eenduidige, realistische, beïnvloedbare en meetbare professionele standaarden en professioneel-ethische codes. Maar ook afspraken over goed docentschap, de mate van studiebegeleiding, manier van communicatie met studenten etc. In ieder geval binnen het team en de eigen instelling of vakgebied.

Het is hierbij belangrijk dat deze normen vanuit de docenten, teams en sectoren zelf komen. Wat 'goed' is, is immers normatief gekleurd. En het is (onder meer) de beroepsgroep zelf die het zelfregulerend en zelfreinigend vermogen moet organiseren, om de praktische wijsheid van de individuele docent te tillen naar het niveau van nieuwe professionele standaarden.

7 tips voor sterke teams!

- 1 Kleine teams**
Twee kleine teams bereiken meer dan één groot team.
- 2 Kies voor variatie**
Kies verschillende persoonlijkheden en kwaliteiten in je team.
- 3 Duidelijk leiderschap**
Verdeel leiderschapstaken of kies een leider uit eigen kring.
- 4 Ruimte voor eigenheid**
Leiders houden afstand, zelfsturende teams.
- 5 Communiceer**
Denk niet voor anderen, luister, maak afspraken over hoe, wel of niet informatie delen.
- 6 Experimenteer**
Wissel taken af, geef ruimte aan verschillende perspectieven.
- 7 Vier je succes**
Hard gewerkt, doel bereikt, feestje!



Kritische reflectie op het eigen vakmanschap

Om gebruik te kunnen maken van de professionele ruimte en om samen met je collega's te kunnen werken aan de versterking van het vakmanschap, is het van belang om een goed beeld te hebben van de eigen sterke en zwakke punten bij het lesgeven: beheers ik de basisvaardigheden zoals het duidelijk uitleggen van de inhoud, het creëren van een taakgerichte werksfeer en het actief betrekken van studenten bij de onderwijsactiviteiten? Stem ik mijn uitleg af op de individuele mogelijkheden van mijn studenten? Lukt het mij om maatwerkopdrachten samen te stellen? Volg ik systematisch de voortgang en ontwikkeling van elke student, en bied ik ze de zorg die zij nodig hebben?

Ben ik in staat om duidelijk richting te geven aan mijn werk? Kan ik mezelf motiveren en sturen om vervolgens naar mijn eigen plannen te handelen? Lukt het mij om mijn eigen functioneren kritisch onder de loep te nemen en daar anderen bij uit te nodigen om mij daarbij te helpen?

De deur van het leslokaal openzetten, elkaar opzoeken en ondersteunen door middel van coaching en samen onderzoek doen naar hoe het beter en slimmer kan; het zijn kenmerken van de kwaliteit van de leercultuur op de hogeschool.

Joseph Kessels



In een aantrekkelijke leeromgeving delen docenten, leidinggevenden en besturen hun leiderschap

De zoektocht naar de professionele ruimte komt uit bij de vraag: hoe maken we van de hogeschool een aantrekkelijke leeromgeving voor docenten? Docenten, leidinggevenden en besturen delen hierin hun leiderschap.

INSPIRATIE III

Pitstop voor teamontwikkeling - Hogeschool inholland

Succesvolle teamontwikkeling voor en door docenten, bottom up stimuleren, centraal faciliteren en duurzaam borgen met Pitstop voor teams.

Als je docententeams sterker wilt maken en hen meer verantwoordelijkheid wilt geven, moet dáár ook het initiatief liggen. Hiertoe werd het voorheen binnen Inholland strakke top-down onderwijsmodel losgelaten.



We hebben al vaker een teamdag gehad, afspraken gemaakt en doelen gesteld. Daar bleef het dan bij.

↓
Waarom zou het nu anders zijn?

Het project Pitstop brengt teams sterker in positie. Management en HRM hebben een meer faciliterende rol. Teams bepalen zelf of ze meedoen. Deelname is echter niet vrijblijvend.

De teams krijgen binnen het project twee bijeenkomsten (met zes maanden tussenpozen), begeleidt door een procesbegeleider c.q. coach. Vijf van de zes zijn hiervoor geselecteerde en opgeleide docenten. De sessies worden vooraf gegaan door een intake. Daarbij wordt de aanleiding voor aanmelding besproken, wat de belangrijkste vragen en gezamenlijke issues zijn en wat het team wil bereiken. Ook de verwachtingen ten aanzien van het traject en deadlines worden vastgesteld.

Belangrijk voor het slagen is dat het totale team erbij betrokken wordt en de bal bij het team blijft liggen. Zo heeft ieder teamlid binding met het doel en is mede verantwoordelijk voor het bereiken ervan. De procesbegeleiders ondersteunen uitsluitend. Dat is ook nodig, vooral om koers te houden en de voortgang te bewaken. De invulling is open, maar de planning houden ze strak.

Groot denken, klein doen

Een team in het project gaf bijvoorbeeld aan dat ze altijd erg druk waren. "We zijn een kleine opleiding met weinig mensen en kunnen er niets aan doen". De vraag is: waar komt die werkdruk vandaan? Hoeveel last heb je er werkelijk van? Kun je er echt niets aan doen of mee doen? Het probleem werd door ieder teamlid herkend. Het doel (onderzoeken waar de tijdsdruk vandaan kwam) en de ambitie (er iets aan doen) werden omarmd. De voornaamste oorzaak van de tijdsdruk bleek een onduidelijke en inconsistente boodschap naar de studenten, bijvoorbeeld met betrekking tot het begeleiden van afstudeerprojecten. Studenten liepen de hele dag ongevraagd binnen voor begeleiding.



Waar hebben jullie last van? Van elkaar

Er was ook geen eenduidig beleid voor de mate waarin afstudeerbegeleiding aangeboden moest worden. Studenten konden bij de ene docent altijd, overal, alles vragen. Anderen vonden dat de studenten meer zelfstandigheid moesten tonen. Niet goed voor de door de student ervaren kwaliteit van onderwijs, niet goed voor de collegialiteit en zeker niet goed voor de werkdruk. Gezamenlijk werd besloten studenten allemaal een half uur begeleiding aan te bieden op een vooraf ingepland tijdstip. Dit bleek voor de studenten goed te werken. Ze kregen direct ook een goed voorbeeld van timemanagement. Dit komt de ervaren onderwijskwaliteit ten goede. Docenten kunnen nu hun tijd en werkzaamheden beter inplannen, waardoor de hoge werkdruk is verminderd.

De belangrijkste winst van Pitstop is de ervaring dat je als docent meer professionele ruimte hebt dan je denkt en deze kunt benutten door zelf, samen met je team, kleine veranderingen door te voeren.

"Ik hoop dat iedereen die binnen het hbo op zoek is naar iets voor teamontwikkeling, dit doet. Het bevalt zo goed. Teams zijn er blij mee. Docenten die nu ook een rol hebben als procesbegeleider genieten van deze nieuwe uitdaging en persoonlijke groei".

INSPIRATIE MIDDELEN

Teamontwikkeling en professionele ruimte

Teams kunnen complexiteit beter hanteren dan het individu. Het samenbrengen van teams met verschillende kwaliteiten, perspectieven en achtergronden is winst. Hoe maak je van een verzameling geschikte mensen een team?

Er blijkt een significante en sterke relatie tussen meer teamontwikkelruimte en tevredenheid over het resultaat

Teams die ontwikkelruimte kunnen creëren, presteren beter. De team-ontwikkelruimte is groter als men beter in staat is om:

- **Toekomst te creëren**
stip op de horizon plaatsen, doel formuleren
- **Organiseren**
afspraken maken, taken verdelen, agenda
- **Reflecteren**
vanuit verschillende perspectieven naar problemen en oplossingen kijken en bediscussiëren
- **Dialogoog voeren**
communiceren, afstemmen, bespreken

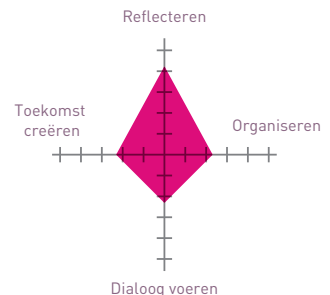
Als al deze activiteiten 'ruimte' krijgen, blijken teams succesvoller in het oplossen van complexe vraagstukken, het realiseren van veranderingen en doorvoeren van vernieuwingen. Teams die vooral sturen op toekomst en organisatie komen moeilijk tot vernieuwende inzichten. Teams die met name sturen op gedeelde beleving (reflectie en dialoog) zijn creatief, maar komen moeizaam tot daadwerkelijk resultaat. De vier dimensies staan van nature wel deels op gespannen voet met elkaar.

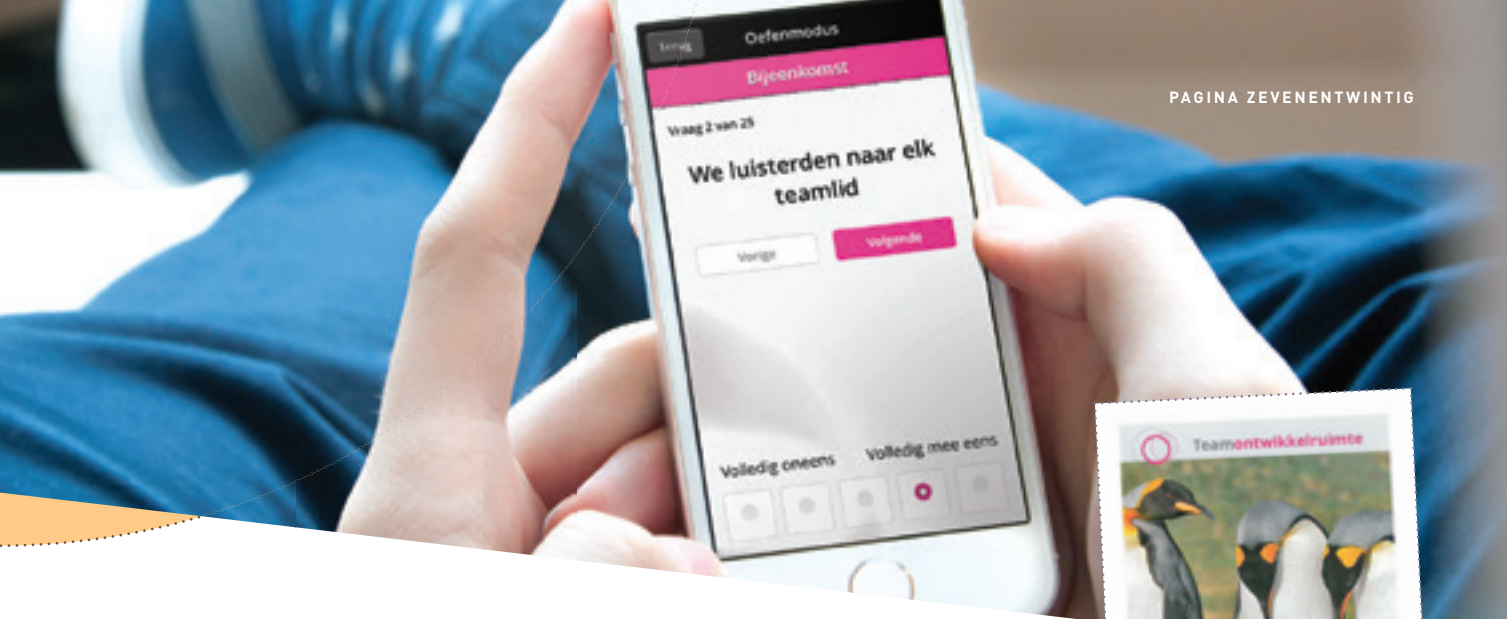
De beleving van de dialoog is nu anders.

Je bent bewuster van de verschillende rollen en dimensies die belangrijk zijn om effectief samen te werken

Uit onderzoek blijkt dat teams vaak één leider hebben. De meeste leiders sturen sterk op toekomst en op organiseren. Hierdoor blijft de ontwikkelruimte (en resultaat), die zo ontstaat door meer dialoog en reflectie, vaak onvoldoende benut. Door de verantwoordelijkheid voor iedere dimensie/activiteit te koppelen aan persoonlijke kwaliteiten en rollen binnen het team (gedeeld leiderschap) ontstaat een goede balans en kan de gezamenlijke teamruimte worden vergroot en beter worden benut.

Met behulp van de vier dimensies en praktische hulpmiddelen (model, dimensiekaarten voor gedeeld leiderschap en een online analysetool) kunnen teams hun samenwerking en resultaat verbeteren.





Evalueren loont, ook voor teams!

Het is vaak moeilijk voor teams om structureel te evalueren. Toch helpt het ze om veel betere resultaten te behalen. Waarom maken ze er dan toch zo weinig tijd voor? Dat komt misschien omdat ze dan goed moeten zijn in dialoog voeren en reflecteren en dat vinden de meeste teams moeilijk. Nader onderzoek van Karin Derksen laat zien dat meer ontwikkelruimte en structureel evalueren tot betere resultaten leidt en dat als je dat niet doet resultaten tegenvallen.

Team A, evalueert elke keer dat zij met elkaar samenwerken met behulp van de app voor teamontwikkelruimte. De teamleden geven aan dat die evaluaties hen hebben geholpen om onderlinge irritaties snel uit te spreken. Bijvoorbeeld momenten waarop twee teamleden nog graag wat verder op details in willen gaan en de andere twee dat niet meer van toegevoegde waarde vinden voor het beoogde resultaat. Door dat open met elkaar te bespreken, kwamen ze daar steeds relatief snel uit en maakten ze samen daarin de beste keuze.

Team B, evalueert alleen de eerste en de laatste keer dat zij samenwerken aan de opdracht. In dit team wil één teamlid (c) graag wat meer onderzoeken wat er aan de hand is, dialoog voeren en reflecteren, de andere drie luisteren daar echter niet naar en willen gewoon door, want ze hebben niet zoveel tijd. Na meerdere pogingen van teamlid (c) haakt hij gefrustreerd af.

Het effect is dat team A een 'eindproduct' oplevert waarover hun klant en zij zelf heel tevreden zijn. Voor team B geldt dat helaas niet. Zij beoordelen zelf hun 'eindproduct' met een 6- en de klant beoordeelt het met een 4½!



Meer informatie over
teamontwikkelruimte,
gedeeld leiderschap en
(gratis) ondersteunende
middelen vind je op
www.teamontwikkelruimte.nl

INSPIRATIES IV

Teambuilding in de keuken

Ga eens samen met je team koken. Bij iemand thuis of volg samen een kookworkshop. “Koken is een prima manier om allerlei vormen van groepsdynamiek, samenwerking en communicatie naar boven te krijgen. Het werkt zo goed omdat iedereen zichzelf is, en mag zijn in een prettige en veilige omgeving. Daarbij, alles wat je doet of zegt in de keuken en tijdens het koken heeft direct een effect. Actie=reactie. Wanneer je hetgeen je waarneemt spiegelt aan de groep is dit meestal voor iedereen herkenbaar en bespreekbaar. Soms moet het even bezinken, maar er wordt altijd iets uitgesproken dat anders onder de oppervlakte was gebleven.”

(Michiel Waterman, kookcoach)



Interactieve muzikale teambuilding

Kom als team in 2 tot 4 uur tijd tot een spetterende uitvoering van een swingend stuk muziek. Of je nu muzikaal bent of niet, het lukt altijd! Tijdens het muziek maken ervaar je spelenderwijs wat er allemaal komt kijken bij een harmonieuze en swingende performance. Alles draait om luisteren, afstemmen en samenwerken. Door met vereende krachten te musiceren bereik je gezamenlijk een tastbaar en klinkend resultaat.

([Teamsintune.nl](https://teamsintune.nl))

ONTWIKKELING VAN BESTUUR EN BELEID

Het debat rond professionele ruimte kan niet volledig worden gevoerd zonder bestuur en beleid erbij te betrekken. Onderwijsbesturen bevinden zich zowel binnen de eigen organisatie als daarbuiten in een ingewikkeld spanningsveld. Ze moeten balanceren tussen hun eigen professionele ruimte (bestuurlijke ruimte), gegund door de maatschappij, politiek en wetgeving, en die van docenten en docententeams. In beide gevallen gaat het om de spanning tussen vertrouwen, ruimte en zelfregulering.

Vertrouwen geeft ruimte

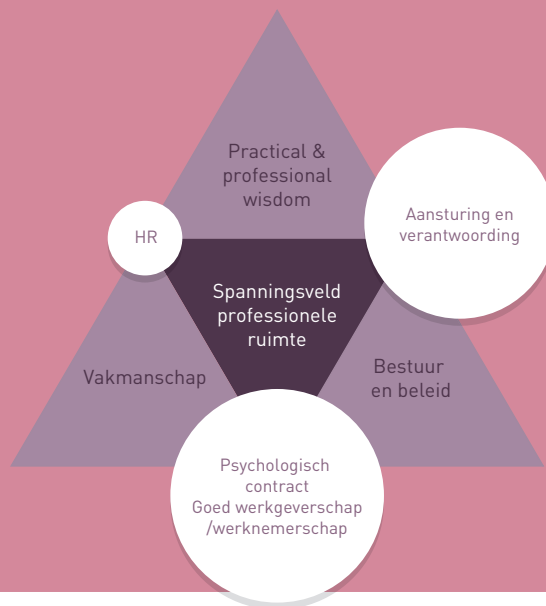
De geschetste complexiteit resulteert in meer sturing vanuit de interne organisatie. Bestuurders en beleidsmakers hebben in toenemende mate de neiging te sturen door middel van controle/bureaucratische beheersingsprincipes, zoals: voorschriften, prestatieafspraken (genormeerde doelstellingen), protocollen en gestandaardiseerde verantwoordingseisen. Hoe meer via beheersing en controle wordt gestuurd, hoe meer het eigen vermogen en de eigen verantwoordelijkheid van docenten wordt afgebroken en uitgehold. Hoe minder docenten tot een vertrouwensbasis vanuit hun beroep kunnen komen (dociel), hoe moeilijker het is om die controle te doorbreken.



De juiste autonomie van bestuur

Daarom is een andere autonomie (bestuurlijke ruimte) nodig, die bestuurders meer ruimte geeft voor zelfsturing en eigen verantwoordelijkheid ten aanzien van doeleinden van het primaire proces: onderwijs. Dit is de opdracht en geeft motivatie en ruimte om samen met onderwijsmanagers, teamleiders, docenten, staf en samen met studenten betekenis te geven aan onderwijs en hiervoor verantwoordelijk te zijn.

Om dit te bereiken moet in de samenleving, bij de politiek, overheid en onderwijsbesturen worden afgerekend met de mythe dat onderwijsorganisaties volledig bestuurbaar zijn en onderwijskwaliteit objectief kwantitatief meetbaar is.



De mythe van volledig bestuurbare onderwijsorganisaties en objectief kwantitatief meetbare onderwijskwaliteit

Dat vanuit de behoefte aan transparantie en zicht op kwaliteit, gefinancierd vanuit publieke middelen, wordt gestreefd naar een onderwijswereld die we kunnen meten, begrijpen en beheersen, is begrijpelijk. Dit staat echter haaks op de dagelijkse praktijk van de docent. Deze gedraagt zich niet volgens vooraf bedachte doel-middelrationaliteit, maar is veelzijdiger, onvoorspelbaarder en daardoor minder goed beheersbaar. Daarnaast wordt steeds meer gestuurd op willekeurig vastgestelde normen, waaraan gespiegeld wordt wat goed is. Deze wat bureaucratisch georiënteerde besturingsfilosofie botst met de waarden en normen van de professional, die zichzelf (zeker na voldoende kennis en ervaring te hebben opgedaan) als vakman ziet en vertrouwen vraagt. Dit maakt de beroepsgroep ook minder ambitieus.

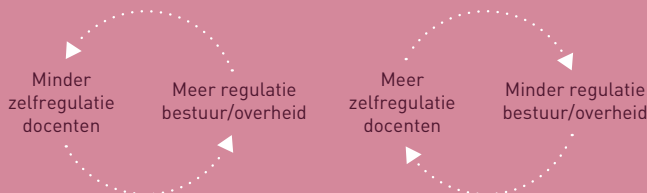
Als bestuur moet je het proces en de teams echt loslaten

De maatschappij, studenten, onderwijsinstelling en docenten onderling moeten erop kunnen vertrouwen dat docenten hun professionele ruimte weten te benutten. Er dreigt, zowel op bestuurs- als op docentenniveau, een vicieuze cirkel: als het zelfregulerend vermogen van de beroepsgroep docenten onvoldoende wordt toegekend, zal regulatie vanuit bestuurders of overheid toenemen, waardoor de professionele ruimte afneemt, etc. De cirkel kan worden doorbroken door of meer professionele ruimte toe te laten (vertrouwen van politiek en maatschappij) of door als beroepsgroep een sterk signaal af te geven, wat betreft het vermogen om zelf te komen tot passende beroepsstandaarden en –codes. In het ideale geval een combinatie van beide.

Er is behoefte aan een nieuwe balans in de relatie tussen organisatie en professional. Docenten zullen daadwerkelijk deel moeten gaan uitmaken van de beroepsgroep en zich actief inzetten en conformeren aan de daar geldende professionele normen en standaarden. Onderwijsinstellingen zullen durf moeten tonen om professionals los te laten en vertrouwen inzetten als centraal sturingsprincipe. Op basis hiervan zullen zij ook op hun beurt de gewenste autonomie verkrijgen van de samenleving, politiek en overheid.

Ruimte en regel: Niet denken in of/of maar in en/en

In relatie tot docententeams betekent dit dat de teams zich zelf in stelling moeten brengen om de ambities van de hogeschool te vertalen naar voor hen betekenisvolle doelen. Ambitieuze doelen, passend binnen de realiteit van de dagelijkse praktijk en een beroep doende op het ontwikkelen van eigen vermogen tot kwaliteitsverbetering.



Besturen van autonomie

Wel

Zelfbestuur, begrenzen, koers en kaders bepalen, verantwoordelijkheid geven en nemen, verbinden, verantwoordingsplicht, collectiviteiten, groter belang, langer termijn, oog hebben voor verschillende belangen, erkenning en toerusten.

Niet

Isolatie, individueel zelf bepalen, vrijblijvendheid, zich aan niets gelegen laten liggen, non interventie, krachtpowertalk, met rust laten en over de schutting gooien.



Edith Hooge



Regels, normen, en verantwoording
zullen altijd deel uitmaken van de
werkcontext

*Het denken in de tegenstelling regels/reguleren
versus ruimte/vertrouwen doet het denken
over professionele ruimte eigenlijk tekort.
Linksom of rechtsom: regels, normen, en
verantwoording zullen altijd deel uitmaken van
de werkcontext van onderwijsprofessionals:
dit geldt voor docenten en teamleiders, en ook
voor bestuurders.*

*Soms biedt regulering of een
verantwoordingskader een zinnig
handelingsperspectief en kan het worden benut
om het werk goed of beter te doen. In andere
gevallen doet het minder of helemaal geen
recht aan een goede beroepsuitoefening, of
vormt het zelfs een belemmering. Dan zal er
een andere keuze of handelwijze tegenover
moeten worden gesteld.*

Professionele ruimte betekent dus ruimte
voor invloed én bereidheid tot verantwoording

*Hoe meer ruimte aan professionals wordt geboden (en door
professionals wordt genomen) om invloed uit te oefenen op
regels, normen en verantwoordingskaders, hoe gemakkelijker
zij hier mee kunnen omgaan. Professionele ruimte betekent dus
ruimte voor invloed én bereidheid tot verantwoording.*

*En vervolgens: hoe beter een professional zijn vak beheerst, hoe
beter hij zijn invloed kan aanwenden en hier verantwoordelijkheid
voor durft te nemen. Professionele ruimte begint dus met sterke,
goed toegeruste, professionals.*

INSPIRATIE V

Wegen naar kwaliteit - Hogeschool Leiden

Bestuur en beleid ontwikkelen in de
richting van meer vertrouwen en
professionele ruimte door een andere
kijk op kwaliteitsmeting met borging door
intersubjectieve beoordeling

Het project 'Wegen naar kwaliteit' binnen opleidingen Docent Muziek en Docent Dans/Euritmie van Hogeschool Leiden is geïnspireerd op een Zwitsers managementmodel, dat speciaal is ontwikkeld voor werkgebieden met interactieve dienstverlening. Bijzonder aan dit model is dat ervan wordt uitgegaan dat diensten (in tegenstelling tot producten) geen volledig voorspelbaar resultaat hebben dat beheersbaar is. Omdat in een interactief proces geen twee handelingen identiek kunnen zijn, is het individuele scheppende vermogen het werkelijke kwaliteitskenmerk. Interactieve dienstverlening vereist vergaande individualisering van handelingen, waarvoor voldoende ruimte en vrijheid moet zijn, om taken autonoom vorm te geven binnen gestelde grenzen. Dit kwaliteitskader sluit goed aan bij hbo-opleidingen.

Vanuit bestuur en beleid is het goed mogelijk kwaliteit van onderwijs te verbeteren, door ruimte te geven aan eigen verantwoordelijkheid en creatief handelen van de professional. Voorwaarde is wel dat individuele docenten acteren binnen een samenwerkingscultuur van het team met gezamenlijk vastgestelde normen, gedeelde visie, concrete afspraken en structurele evaluatie en rekenschap.

Kwaliteit kun je
niet turven

Belangrijk daarbij is vast te stellen dat kwaliteit van onderwijs niet objectief meetbaar is en zeker niet met harde oppervlakkige criteria alleen. Wanneer je, gedwongen door het huidige centrale toetsbeleid, de kwaliteit van lesgeven uitsluitend beoordeelt op basis van losse objectief kwantitatief meetbare elementen, zoals bijvoorbeeld het aantal uren lesvoorbereiding of aantal minuten interactie in de les. Dan wordt het vakmanschap dusdanig versimpeld en verschaald dat geen recht wordt gedaan aan de meerwaarde van een docent: de persoonlijke intuïtieve vakkennis en ervaring.

Het gaat bij onderwijs niet alleen om het 'leren lezen van noten en muziekgeschiedenis'. Het gaat om verbinding maken met wat je voelt en iets creëren waarmee anderen zich kunnen verbinden.

Ruimte geven door collectief intersubjectief beoordelen

Binnen dit project is door het docententeam (bottom-up) een andere toetsingsprocedure ontwikkeld. "We gaan niet uit van individueel subjectief, maar uitsluitend van collectief intersubjectief beoordelen." In de praktijk betekent dit bijvoorbeeld dat bij stagebegeleiding meerdere docenten uit het team elkaars studenten op de stageplek bezoeken en beoordelen op basis van gezamenlijk vastgestelde criteria. Studenten worden waar relevant ook op traditionele wijze (objectief kwantitatief meetbaar) getoetst (o.a. muziekgeschiedenis). "Deze koerswijziging gaf natuurlijk wat spanning met het centrale toetsingsbeleid van de hogeschool. We hebben de ruimte gekregen om het anders te doen door waar mogelijk mee te gaan met het kwantitatieve toetsingsbeleid en daarnaast uit te leggen (expliciteren en verantwoorden) wat we anders deden, waarom en hoe we dit middels intersubjectief beoordelen hadden geborgd."



Na de pilot binnen de opleidingen Docent Muziek en Docent Dans/Euritmie zijn beleid en werkwijze ook geïmplementeerd in andere teams van docentenopleidingen.

'Naast de verworven grotere professionele ruimte is de winst van dit project dat teams, studenten, management en bestuur meer onderling contact krijgen, elkaar beter leren kennen, samenwerken en bij elkaar in de keuken kijken. Er ontstaat vertrouwen en een cultuur waarin ruimte is voor kritische reflectie, men elkaar kan aanspreken op houding en gedrag en elkaar beter maakt'.

Meer informatie over de managementmethodiek vind je op de website:
www.wegezurqualitaet.info



INSPIRATIE VI

Platform PIT - Haagse Hogeschool

Binnen de Haagse hogeschool is een platform PIT opgericht om docenten en studenten op allerlei gebieden te prikkelen en te enthousiasmeren om het eerder ingezette proces van creativiteit en innovativiteit verder te ontwikkelen. De kracht van het platform ligt in de verbindingen binnen de hogeschool met opleidingen, academies, diensten en verschillende lagen in de organisatie.

PIT staat voor Professional Initiatief Team: gepassioneerde en betrokken medewerkers met initiatief, innovatief en interactief in samen denken en talent triggeren.



	Sturing	Ruimte
Strategie	Stabiliteit	Vernieuwing
Structuur	Orde	Chaos
Systemen	Dwang	Vrijheid
Personeel	Saamhorigheid	Uniciteit
Managementstijl	Autoriteit	Participatie
Cultuur	Efficiency	Flexibiliteit

Bron: Van de Vorst en Roelofs (2009)

Zinnvolle ontmoetingen
geven betekenis aan
de eigen organisatie

Wat doet PIT?

- ▶ PIT is dé plek binnen de school voor innovatie. Betrokken medewerkers en docenten kunnen hier hun creatieve ideeën uitwerken en initiatieven bij elkaar brengen. Elkaar inspireren en samen nieuwe inzichten verwerven. Er wordt ruimte geboden aan verbinding en de onderwijskundige zeggenschap van docenten wordt vergroot.
- ▶ PIT brengt advies uit aan HRM en CvB over het belang van professionele ruimte en (sociale) innovatie. Het advies is gebaseerd op literatuuronderzoek, gesprekken met stakeholders, docentenpeilingen en evaluaties van uitgevoerde interventies. Het advies omvat hoe de Haagse Hogeschool het proces van creativiteit en innovatie duurzaam kan stimuleren, faciliteren en welke eisen dit aan de organisatie stelt. Hiermee start een dialoog tussen het CvB/organisatie en de onderwijsprofessionals over inhoudelijke onderwijskundige zaken.
- ▶ PIT houdt de noodzaak van professionele ruimte binnen de eigen academie voortdurend op de agenda.
- ▶ Door PIT moeten docenten en andere medewerkers weer het gevoel van eigenaarschap en betrokkenheid ervaren. Dat gevoel is soms verdwenen. Door verbindingen te creëren met interventies en initiatieven worden docenten en andere medewerkers geprikkeld en geïnspireerd om de focus en passie weer te vinden in hun werk.
- ▶ Tijdens 'over het hek klim'-dagen worden docenten uitgenodigd 'over de schutting' te kijken en samenwerkingsverbanden aan te gaan.
- ▶ PIT zorgt dat de dialoog over sturing en ruimte geagendeerd blijft bij verschillende stakeholders.
- ▶ PIT organiseert een roadshow langs academische diensten, in de vorm van thema-lunches over thema's van PIT. Onderdelen van de school worden zo samengebracht en het werken in teams gestimuleerd.



De kracht van PIT

- ▶ Creatief proces
- ▶ Interdisciplinair
- ▶ Ervaring op de werkvloer en vakgebied
- ▶ Gevoed door passie

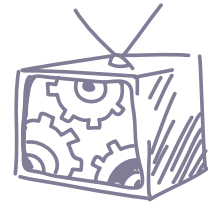
Organisatievorm PIT moet voldoen aan:

- ▶ Duurzaam
- ▶ Niet sturend
- ▶ Vliegwieleffect
- ▶ Open en inspirerend

INSPIRATIE VII

Kwaliteitsregister & docentenberaad - Hogeschool Zuyd

Hogeschool Zuyd beschikt over een kwaliteitsregister voor en door docenten. Het register sluit aan bij de visie over de wijze waarop de al aanwezige en verder te ontwikkelen professionele ruimte van docenten ingericht kan worden. Het nieuwe kwaliteitsregister waarmee docenten hun kwaliteit kunnen aantonen, is een instrument dat hierbij kan helpen.



Professionele ontwikkeling in beeld

Doel van het register was blijvende aandacht voor deskundigheidsbevordering: een kwaliteitsregister voor en door docenten, waarin hun 'education permanente' centraal staat.

De kwaliteit van docenten wordt geborgd door hun professionele ontwikkeling in beeld te brengen. Belangrijk uitgangspunt voor een kwaliteitsregister is het teamconcept dat binnen Zuyd wordt geïmplementeerd. In het team worden de wensen voor groei en loopbaan afgestemd en in overleg met team en teamleider bepaald, zodat een adequate inzet, optimale samenwerking en deskundigheidsbevordering van professionals mogelijk is.

Het kwaliteitsregister bestaat uit een basisregister (borging van de basiskwalificatie van elke docent) en een vervolgregister (dit weerspiegelt het leven lang leren van elke docent).

Bij de opzet van het register zijn tien basiscompetenties vastgesteld, die gerelateerd zijn aan de vijf kernwaarden van Zuyd. Op basis hiervan zijn zes thema's vastgesteld, die centraal staan

in de ontwikkeling van docenten. Na de initiële registratie volgt een periodieke registratie op basis van een digitaal portfolio. Hierin worden de werkervaring en de deskundigheidsbevordering vastgelegd.

Een docentenberaad voor gevraagd en ongevraagd advies

De volgende stap is de vorming van een docentenberaad dat gevraagd en ongevraagd advies geeft aan het College van Bestuur over alles wat te maken heeft met de professionaliteit van de docent. Het docentenberaad bestaat (ideaaliter) uit 8 docenten, uit elk van de faculteiten één. Het CvB heeft gevraagd om een aantal mensen te benoemen, die innovatief zijn en kritische opvattingen hebben over het vak van docent binnen de hogeschool. Het beraad heeft de opdracht om het over de professionaliteit van de docent te hebben en te reflecteren op hoe je met elkaar omgaat in de ontwikkeling van het vak van docent.

Docenten gaan overal over, behalve over hun eigen rol en professionaliteit

Het docentenberaad motiveert docenten om in beweging te komen en meer stem te krijgen. Het is in de sector vaak zo dat docenten over alles gaan, behalve over hun eigen rol en professionaliteit. Ook het docentenberaad ziet dit: 'het is overal heel normaal dat de branche zelf professionaliteit en ruimte bepaalt. Het vak hbo-docent heeft dat veel minder'. Dit is ook voor de docenten uit het docentenberaad een belangrijke drijfveer om mee te doen: 'als er iets is dat gaat over je eigen vak, dan moet je daar zelf bij zijn. Het is interessant om te weten wat er speelt'.

Zowel voor wat betreft het werkproces van het docentenberaad, als voor wat betreft het kwaliteitsregister zijn inmiddels een aantal spanningsvelden zichtbaar geworden.

Spanningsveld tussen professionele ruimte en kwaliteitsregistratie

Kwaliteitsregistratie en professionele ruimte lijken twee met elkaar onverenigbare begrippen. Het risico is dat het te voorschrijvend gaat werken ten aanzien van de professionalisering van de docent en de eisen waaraan je als docent moet voldoen.

Het is echter wel een basis, waar iedereen aan moet voldoen en waarin de basiskwalificaties zijn opgenomen. Bovendien is het een register, waarbij je als docent zelf de lead hebt. De docent stelt zelf het portfolio samen met bewijsstukken. Daarmee laat je als docent, naar je team en teamleider toe, zien dat je je professionaliteit onderhoudt. Je bent daarmee eigenaar van je eigen register.

Spanningsveld tussen ruimte en structuur/sturing

De ruimte van het docentenberaad om zelf invulling te geven aan hun advisering is groot. Soms te groot in de beleving van de docenten. Vanuit het perspectief van het beraad zelf zijn kaders gewenst en is het goed om feedback te krijgen op de richting die ze kiezen.

Voor het CvB brengt de ruimte die het docentenberaad heeft ook spanning met zich mee. Het moeilijkste, aldus de voorzitter, is om 'op je handen te blijven zitten met de vraag of er wel wat uit komt'. Het CvB heeft bewust gekozen voor het pad om niet van tevoren alles te regelen, maar het met elkaar te ontdekken en dan te bekijken wat nodig is. Dat is lastig, omdat docenten geneigd zijn naar het CvB te kijken. In die valkuil moet je als CvB niet stappen. Het is voor het college belangrijk om als kritische vriend de dialoog vast te houden.

Dialoog vasthouden

Van docenten vraagt dat echter ook bestuurlijke sensitiviteit. Daar zit nu nog wat handelingsverlegenheid. Het risico is dat de docenten zich op het onderwerp storten en oog voor het proces verliezen. Tussentijds afstemmen, de achterban blijven betrekken en de kern met elkaar vinden is in dit soort processen net zo belangrijk.

MEER INSPIRATIE

Ga voor meer inspiratie naar de website van Zestor: www.zestor.nl

Hier vind je films, presentatie's en publicatie's met betrekking tot professionele ruimte in het hbo.



Film - River of plenty (deel 1)
www.youtube.com/watch?v=fMEi3asMjsQ&feature=youtu.be

Film - River of plenty (deel 2)
www.youtube.com/watch?v=E6WMVG3H0k8&feature=youtu.be



BRONNEN

Interviews

Martin Prchal

Adjunct-directeur
Koninklijk Conservatorium Den Haag

Robert Viëtor

Clusterdirecteur
Hogeschool Leiden

Joanneke Krämer

Projectleider teamontwikkeling
Inholland

Experts

Rob Vink

Onderzoeker/ adviseur IVA Onderwijs

Edith Roefs

Docent en onderzoeker
Hogeschool Windesheim

Joseph Kessels

Hoogleraar Human Resource Development
aan de Universiteit Twente en hoogleraar
Opleidingskundig Leiderschap aan de Open
Universiteit

Edith Hooge

Bijzonder hoogleraar onderwijsbestuur
TiasNimbas Business School, Universiteit van
Tilburg/ senior adviseur BMC advies

Literatuur

- Vermeulen, Marc, Vink Rob, Roman, Beatriz (2012) Ruimte voor vertrouwen. Essay over professionele ruimte. Zestor
- Vink, Rob, Roman, Beatriz (2012) Het timmermansoog van de docent. Artikel vakblad THEMA 2-13
- Vink, Rob, van der Neut, Irma, Hooge, Edith (2013) Professionele ruimte op de agenda. Projectvoorstel Zestor
- Werkbeleving in hogescholen (2012). Benchmarkrapport Zestor
- Covey, Stephan R. (2009) De zeven eigenschappen van effectief leiderschap. Boek. Business Contact
- Van der Sluis, Lidewey E.C. (2013) Moed is het nieuwe talent. Artikel vakblad HR & Wetenschap
- Kessels, Joseph (2013) Leiderschap in een professionele ruimte. Artikel vakblad Van twaalf tot achttien.
- Boerman, Peter (2010) Zo...krijg je sterke teams. Artikel vakblad Intermediair PW
- Derksen, Karin, Mesquita, Arjeh (2012) Teamontwikkeling? Een uitdaging. Artikel Tijdschrift voor Coaching
- Hooge, Edith (2013) Verkeerde autonomie voor onderwijsbesturen. Artikel vakblad THEMA 4-13
- Mesquita, Arjeh (2012) Kijk eens wat vaker in de spiegel van je team. Artikel Vakblad OenG

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

April 2014

LEESWIJZER

Met dit boekje willen we hbo-docenten richting geven en inspireren om zelf actief en constructief bezig te gaan met de uitdaging om hun professionele ruimte te blijven ontwikkelen, bewaken en te benutten. Met als uiteindelijk doel het docentschap gezamenlijk te verrijken en de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren.

Het boekje is ingedeeld in drie hoofdstukken, waarin dieper wordt ingegaan op de dimensies:

1. Individuele professionele ontwikkeling
2. Gezamenlijke professionele ontwikkeling
3. Ontwikkeling van bestuur en beleid

Ter inspiratie en als handvat om zelf aan de slag te gaan en te blijven, geven we bij elke dimensie suggesties en voorbeelden van succesvolle projecten binnen hogescholen.

Laat je inspireren, ervaar de dialoog en zet een stap in de (verdere) ontwikkeling van je eigen professionele ruimte en die van je collega's.

RECENSIES

Frank Stiksma, docent Hogeschool Utrecht

'Een uiterst relevant en actueel thema wordt aangesneden: de liefde voor het vak, de studenten en de school. Het boek is een ode aan de professionele ruimte van docenten. De lezer krijgt inspiraties aangereikt om een balans te vinden tussen zijn eigen kracht en de professionele eisen die de context stelt.'

Anne-Marie Schoonwater, docent Stoas Vilentum Hogeschool

'Ik ben blij dat dit boekje inzicht geeft in hoe wij binnen onderwijsteams een echte dialoog tot stand kunnen laten komen. Hoeven wij daarvoor alleen maar minder eigenwijs te zijn? Dat zou helpen. Maar meer nog zouden we als team moeten gaan denken om zo zelf onze kwaliteit neer te zetten. Het is al lang bewezen dat samenwerkende teams met een echte dialoog een veel hogere standaard neerzetten. Meer nog dan via metingen, protocollen en prestatieafspraken. Dit wordt naar mijn smaak in dit boekje helder.'

Frans Coppelmans, docent Avans Hogeschool

'Het is mooi om te ervaren dat docenten vooral beter functioneren als zij professionele ruimte krijgen en dat samen met collega's organiseren. Het onderwijs weer "Bottom up", met elkaar in dialoog beter en sterker maken. Een goed doel om te realiseren, samen, met als resultaat ook individueel een betere docent.'