Rust en Ruimte

Tijdens de jaarlijkse Solution Rooms gaan studenten, docenten en beleidsmedewerkers in gesprek over de kwaliteit van onderwijs binnen relevante thema's. Het doel van de Solution Rooms is om vanuit diverse invalshoeken kritisch te kijken naar de kwaliteit van vervolgonderwijs en aanbevelingen te doen voor verbetering. Vanuit de verschillende perspectieven formuleren deelnemers een probleemstelling en dragen zij aanbevelingen aan. In dit kennisproduct zijn de uitkomsten samengevat en aangevuld met een wetenschappelijke reflectie van een expert.

De Solution Rooms vonden dit jaar plaats op 16 maart 2023 bij het ministerie van Onderwijs, Wetenschap en Cultuur.

Inleiding

Rust en ruimte in het vervolgonderwijs pleit voor een goede voorbereiding op de arbeidsmarkt en bovenal een brede ontwikkeling van studenten, docenten en instellingen. Waar de huidige focus in het vervolgonderwijs ligt op het behalen van goede prestaties, en steeds beter én hoger, legt 'rust en ruimte' meer nadruk op brede vorming en kwaliteit van het onderwijs.

Uitdagingen

Instelling, docent en student ervaren een te hoge werkdruk

Zowel studenten als docenten binnen instellingen ervaren werkdruk. Deze werkdruk heeft twee oorzaken.

Werkdruk door het onderwijssysteem

Een onderwijssysteem met veel eisen en beperkte tijd veroorzaakt werkdruk. Veel administratieve taken van docenten en inflexibele administratieve systemen (studentvolg-roostersystemen e.d.) bemoeilijken zowel de interne samenwerking tussen opleidingen als de externe samenwerking tussen instellingen. Ook het beleid van het ministerie van OCW beïnvloedt de werkdruk van studenten en docenten. Door de studiefinanciering voelen veel studenten de druk om nominaal af te studeren. Het huidige bekostigingsmodel financiert de student drie of vier jaar (nominaal); dit leidt ertoe dat instellingen maatregelen nemen om studenten sneller door de opleiding 'te jagen'. Daarnaast speelt de toestroom van internationale studenten een rol. Extra studenten betekent extra bekostiging en te volle instellingen. Dit beïnvloedt zowel de kwaliteit als rust en ruimte op instellingen. Het is dus de vraag hoe de inrichting van het huidige onderwijssysteem bij kan dragen aan de rust en ruimte die nodig is om goede kwaliteit van onderwijs te leveren. Het ministerie zet wel in op extra middelen voor meer 'rust en ruimte', zoals de studievoorschotmiddelen voor kwaliteit (kwaliteitsafspraken), maar deze zetten instellingen voornamelijk voor andere doeleinden in.

Werkdruk door focus op resultaten

Naast de beperkte tijd, ligt er in het huidige onderwijssysteem veel nadruk op het behalen van een zo hoog mogelijk resultaat (hoger = beter). Instellingen meten kwaliteit aan de hand van accreditatie en studentenaantallen. Voor docenten en opleidingen leidt accreditatie tot hoge werkdruk en de vrees om niet door de accreditatie te komen, wat leidt tot behoedzaam beleid. Docenten krijgen een steeds omvangrijker takenpakket dat ze in hetzelfde aantal uur moeten uitvoeren. Het laat weinig ruimte voor professionele en academische ontwikkeling, en ook de mogelijkheid om te experimenteren en te innoveren is beperkt. Een onderwijsprofessional kan daarnaast meer eer ontlenen aan een onderzoekscarrière (met beurzen en prijzen) dan aan een onderwijscarrière.

Studenten voelen – meestal ook van huis uit – druk om zo goed mogelijk te presteren, en om steeds een treetje hoger te moeten gaan. Een uitstapje van bijvoorbeeld hbo naar mbo, of vice versa, is niet gebruikelijk. De focus op resultaten leidt tot minder autonomie bij studenten (en docenten) op instellingen om zelf keuzes te maken over wat volgens hen bijdraagt aan de onderwijskwaliteit en zelfontwikkeling. De druk om aan (hoge) verwachtingen te voldoen, in bestaande kaders vast te zitten en geen eigen regie te kunnen nemen in het prioriteren van taken is problematisch.

ComeniusNetwerk de HogerOnderwijsVernieuwers
NRO Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek
ISO Interstedelijk Studentenoverleg
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Rust en Ruimte

Oplossingsrichtingen

Brede vorming en nadruk op eigenaarschap

Het is wenselijk dat er minder nadruk ligt op prestatie en resultaten, en meer op de persoonlijke ontwikkeling (brede vorming) van studenten en docenten binnen instellingen. Brede vorming en vaardigheden sluiten aan op de gewenste kennis en vaardigheden voor toekomstige banen. Dit laat onverlet dat de (disciplinaire) kennisbasis ook stevig dient te zijn. Door een studeerbaar en doceerbaar programma met een realistisch verwachtingspatroon te ontwikkelen, geven we studenten en docenten eigenaarschap over hun onderwijs. Studenten hebben goede begeleiding nodig om hiernaartoe te groeien. Hiernaast is het van belang dat docenten zich professioneel kunnen ontwikkelen om beter in te spelen op de steeds complexere doelgroep studenten en veranderende vaardigheden. Door docenten bij te scholen kunnen zij zich deze vaardigheden eigen maken en toepassen binnen hun onderwijs. Voor docent en student kan een vierdaagse werkweek een oplossing bieden, waarbij ontwikkeling en brede vorming op de vijfde dag centraal staat. Ook de toets-structuur vereist een wijziging, omdat het nu een (te) lange hordeloop vormt voor studenten. Persoonlijke groei is namelijk niet altijd te meten. Hierbij zetten we een stap van (permanent) toetsen naar vertrouwen en waarderen.

Een andere beleidsbril

Om meer ruimte voor ontwikkeling voor student en docent te creëren, is het van belang dat de overheid en instellingen met een andere beleidsbril naar opleidingen kijken. Daarbij ligt de focus op brede vorming (waartoe leiden wij studenten in het vervolgonderwijs op?) in plaats van op resultaten (voldoen wij aan de gewenste resultaten en kwaliteitskaders?). Een ‘slimmer collegejaar’ waarbij OCW middelen beschikbaar stelt, biedt instellingen de kans om te onderzoeken hoe zij meer ‘rust en ruimte’ kunnen realiseren voor docent en student. Dit kan een katalysator zijn voor meer brede vorming van docent en student binnen de instelling.

Bekostigingssystematiek evalueren en optimaliseren

Het huidige bekostigingsmodel en accreditatiesysteem vereisen een te hoge tijdsinvestering en zorgen voor angst voor lage beoordelingen. Door van kwaliteitsbewustzijn een doorlopende lijn te maken in plaats van een tijdsopname, kan de instelling effectiever bijdragen aan de onderwijskwaliteit. We gaan van presteren naar ontwikkelen. Hierbij is het van belang dat de instelling en docent kritisch kijken naar meetbare en realistische doelen. Het huidige onderwijssysteem creëert concurrentie tussen instellingen. Om een optimale onderwijskwaliteit te realiseren, is het van belang dat instellingen elkaar zien als partner om kennis en ervaringen te delen. Bekostigingssystemen, maar ook wettelijke bepalingen kunnen dit faciliteren. Bovendien is samenwerking noodzakelijk voor de aanpak van maatschappelijke vraagstukken.

Conclusie

Er zijn verschillende manieren om rust en ruimte voor docenten en studenten in te richten binnen een instelling. Als de overheid en instelling andere beleidsdoelen vaststellen, kan er meer focus liggen op brede vorming in plaats van presteren en concurreren. Ook onderliggende bekostigingsmodellen en wettelijke bepalingen kunnen meer rust en ruimte faciliteren. Tezamen komt dit het vervolgonderwijs als geheel ten goede, is er verminderde werkdruk en meer ruimte voor de ontwikkeling van toekomstbestendige vaardigheden. Van ‘presteren’ naar ‘ontwikkelen’ geldt niet alleen voor de student en docent, maar ook voor de instelling en de overheid.

ComeniusNetwerk de HogerOnderwijsVernieuwers
NRO Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek
ISO Interstedelijk Studentenoverleg
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

REFLECTIE VANUIT DE WETENSCHAP

Rust en Ruimte

Angela de Jong
Senior onderzoeker en hogeschooldocent
Lectoraat Werken in Onderwijs
Hogeschool Utrecht

Inleiding

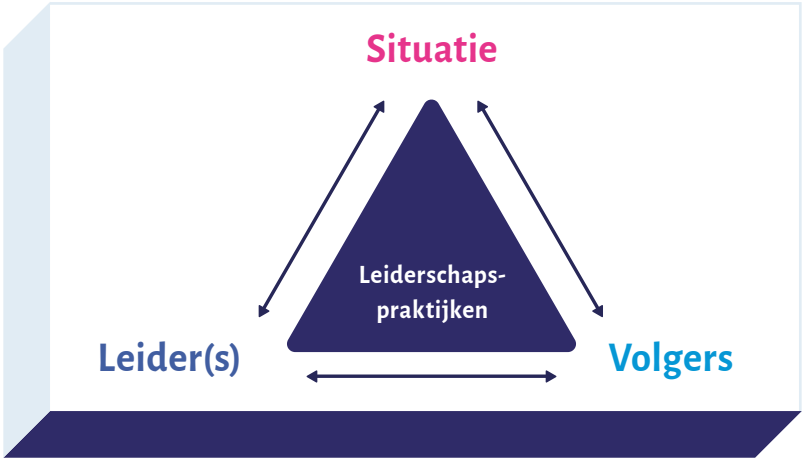
De ervaren werkdruk in het onderwijs is hoog en structureel. Werkeisen die docenten en leidinggevenden ervaren zijn bijvoorbeeld hoge tijddruk en veel veranderingen. Hoge werkeisen zijn op zichzelf echter niet het probleem. Deze dagen je namelijk uit en kun je prima aan als er voldoende energie-bronnen zijn (Koeslag-Kreunen, 2021). Energiebronnen, zoals eigen beslis- en regelruimte en ontwikkelmogelijkheden, helpen om aan werkeisen te voldoen en reduceren de inspanningen die daarmee gepaard gaan (Schreurs et al., 2012). Bij een goede balans tussen werkeisen en energiebronnen is er geen sprake van werkdruk, maar van werkplezier waarmee de kwaliteit van werk omhoog kan gaan (Schaufeli et al., 2008). Een soortgelijke balans geldt ook voor studieplezier van studenten. Het gaat dan om een balans in studie-eisen en energiebronnen in de opleiding (Lesener et al., 2020).



Figuur: Illustratie van werkplezier (Koeslag-Kreunen, 2021) [1]

Inzichten

Meer eigen beslis- en regelruimte als belangrijke energiebron kan worden bereikt door het spreiden van leiderschap. Bij gespreid leiderschap neemt degene die het meest deskundig is voor het oplossen van een bepaald vraagstuk in een specifieke situatie een leiderschapsrol op zich (De Jong et al., 2022). Spillane's driehoek (2006) maakt zichtbaar dat afhankelijk van de situatie en wie de volgers zijn, iemand een leider kan zijn. Dit hoeft dus niet per se een leidinggevende te zijn, het kan ook een docent, student of praktijkpartner zijn. Vanuit gespreid leiderschap ontstaat ruimte voor alle betrokkenen om hun expertise in te zetten en/of een taak op zich te nemen omdat ze die willen gaan ontwikkelen.
Een voorbeeld: een docententeam is bezig met het opstellen van een team-ontwikkel-plan. Er is een docent die recent een opleiding heeft gevolgd over teamontwikkeling. Deze docent kan collega's 'beïnvloeden' en hen meenemen in bijvoorbeeld het keuzeproces voor verbeterdoelen voor het team.



Figuur: Gespreid leiderschap (Gebaseerd op Spillane, 2006, p. 15)

Meer lezen:

- Proefschrift Leiden van samenwerkend innoveren in scholen

ComeniusNetwerk de HogerOnderwijsVernieuwers
NRO Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek
ISO Interstedelijk Studenten Overleg
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

REFLECTIE VANUIT DE WETENSCHAP

Rust en Ruimte

Conclusie

Voor het spreiden van leiderschap is het goed om te zorgen voor twee zaken. Ten eerste is het van belang om **duidelijkheid in beslis- en regelruimte** te krijgen. Dit kan door gesprekken te (blijven) voeren met meerdere lagen van een schoolorganisatie. Deze gesprekken behandelen onderwerpen als de verwachtingen wat betreft welk doel wordt nagestreefd, het nemen en gunnen van leiderschap, ieders ontwikkelwensen en de benodigde professionalisering daarvoor (De Jong, 2022; Hogenkamp, Dikkers, & Koeslag-Kreunen, in progress).

Voorbeelden van (gespreks)onderwerpen- en methodes:

1. Gebruik in gesprekken de driehoek van Spillane om bewust te worden van ieders huidige en gewenste leiderschapsrol in verschillende situaties. (Hoe) Wisselt de leiderschapsrol per situatie en hoe is dit te verklaren?
2. Zoom in op de rol van de leidinggevende: heeft hij/zij nu een rol in, naast of boven het docententeam en wat is wenselijk en waarom?
3. Kijk ook verder dan de eigen schoolorganisatie en bespreek externe invloeden op jullie beslis- en regelruimte (zoals accreditaties en overheidsbeleid).

Ten tweede is het van belang dat er sprake is van een **gezamenlijke *spirit.*** Het spreiden van leiderschap is niet vrijblijvend, maar gaat om een vorm van leiderschap waarin iedereen verantwoordelijkheid neemt. Stel een gezamenlijke visie op, met onder andere studenten, docenten en leidinggevenden, en laat die dienen als kader van ieders ruimte (De Jong et al., 2023).

Meer lezen:

- Proefschrift Leiden van samenwerkend innoveren in scholen

Referenties

- De Jong, W.A. (2022). *Leading Collaborative Innovation in Schools.* [Proefschrift, Universiteit Utrecht]. Via: https://www.publicatie-online.nl/publicaties/angela-de-jong
- De Jong, W. A., Brouwer, J., Lockhorst, D., De Kleijn, R. A. M., Van Tartwijk, J. W. F., & Noordegraaf, M. (2022). Describing and measuring leadership within school teams by applying a social network perspective. *International Journal of Educational Research Open*, *3*. https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2021.100116
- De Jong, W. A., De Kleijn, R. A. M., Lockhorst, D., Brouwer, J., Noordegraaf, M., & Van Tartwijk, J.W. F. (2023). Collaborative Spirit: Understanding Distributed Leadership Practices in and Around Teacher Teams. *Teaching and Teacher Education*, *132*. https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103977
- Hogenkamp, L., Dikkers, J., & Koeslag-Kreunen, M. *(in progress)*.
- Koeslag-Kreunen, M. (2021, 24 november). Fier: *Naar onderwijsprofessionals met werkplezier.* Openbare les [Powerpoint-slides]. Lectoraat Werken in Onderwijs, Hogeschool Utrecht
- Koeslag-Kreunen, M. (2021). FIER. *Naar onderwijsprofessionals met werkplezier* [Openbare les]. Via: https://www.hu.nl/-/media/hu/documenten/onderzoek/onderzoekers/openbare-les-fier-naar-onderwijsprofessionals-met-werkplezier.ashx
- Lesener, T., Pleiss, L.S., Guys, B., & Wolter, C. (2020). The Study Demands-Resources Framework: An Empirical Introduction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(14). https://doi.org/10.3390/ijerph17145183
- Schreurs, B., Van den Broeck, A., Notelaers, G., Van der Heijden, B. & De Witte, H. (2012). De relatie tussen werkeisen, energiebronnen, spanning en werkplezier: *Een kwestie van leeftijd? Gedrag & Organisatie*, *25* (1), https://doi.org/10.5117/2012.025.001.00
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: *Three of a kind or three different kinds of employee well-being? Applied Psychology, 57*(2), 173-203, https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/288.pdf
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership.* Jossey-Bass.

info@comeniusnetwerk.nl publicatiedatum: 18 mei 2023

ComeniusNetwerk de HogerOnderwijsVernieuwers
NRO Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek
ISO Interstedelijk Studentenoverleg
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap