



WIJZER

IN DE PROFESSIONELE RUIMTE

Strategieën om de professionele ruimte van docenten
en docententeams te optimaliseren

Zestor is opgericht door
sociale partners in het hbo:



AOB Algemene Onderwijsbond

ABVAKABO **FNV**

CNV **Onderwijs**

UNIENFTO

WIJZER IN DE PROFESSIONELE RUIJITE

Strategieën om de professionele ruimte van docenten
en docententeams te optimaliseren

VOORWOORD

Al geruime tijd zijn hogescholen actief met het vormgeven van professionele ruimte van docenten. Door middel van projecten, dialoogsessies, teamleren, ontwikkelsessies en andere vormen om professionele ruimte met elkaar betekenis te geven. Terugkerende vragen daarbij zijn: wat werkt? Waar leidt dit alles toe? Hoe krijgen we het concept concreter? Wat betekent het eigenlijk voor de docent? Hoe neem je de ruimte als individuele docent en als team? Jammer genoeg is er geen eenduidig antwoord te geven op deze vragen.

Om meer kennis en begrip te krijgen van het proces dat zich op hogescholen afspeelt rondom professionele ruimte, heeft Zestor een onderzoeksbureau gevraagd om nader onderzoek te doen op hogescholen. Welke lessen kunnen we trekken? Waar zitten de spanningsvelden? Waar zit de energie? Hoe kan de professionele ruimte van docenten en teams worden geoptimaliseerd en wie heeft welke rol daarbij?

In deze publicatie geven we een kijkje in de keuken van zes hogescholen die ieder op een eigen manier met professionele ruimte aan de slag zijn gegaan. Dit levert inzichten op in de creatieve spanningen van het proces en in de strategieën die betrokkenen tijdens dat proces hanteren.

Bij deze Wijzer hoort het onderzoeksverslag 'Werken aan professionele ruimte', waarin het achterliggende onderzoek naar de strategieën om professionele ruimte van docenten en docententeams te optimaliseren uitgebreider staat beschreven.

Hogescholen kunnen de inzichten uit deze publicatie(s) benutten om het eigen proces verder vorm te geven, waarbij docenten zowel de ruimte hebben en nemen om gelegitimeerde keuzes te maken bij de vormgeving en de uitvoering van het onderwijs, als in de gelegenheid worden gesteld om dit te doen.

Jeannette de Vries
directeur Zestor

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	3
1 INLEIDING	5
1.1 Een definitie van professionele ruimte	5
1.2 Professionele ruimte: verruimen en begrenzen	6
1.3 Wijzer in de professionele ruimte	7
1.4 Leeswijzer	7
2 PERCEPTIE VAN PROFESSIONELE RUIMTE	8
2.1 Professionele ruimte: opvattingen en percepties	8
2.2 Het benutten van professionele ruimte	10
2.3 Kaders, regels en voorwaarden	12
3 MOTIVATIE OM PROFESSIONELE RUIMTE TE BENUTTEN	14
3.1 Taakopvatting	14
3.2 Afweging van doelen en belangen	15
3.3 Werken in een docententeam: een open en professionele cultuur	16
4 HET VERMOGEN OM PROFESSIONELE RUIMTE TE BENUTTEN	17
4.1 Professionaliteit van de docent	17
4.2 Het verwerven van positie	18
5 GELEGENHEID OM PROFESSIONELE RUIMTE TE BENUTTEN	19
5.1 Creëren van gelegenheid	19
5.2 Sturing en aansturing	20
6 HET OPTIMALISEREN VAN PROFESSIONELE RUIMTE: REFLECTIE	21
6.1 Vakmanschap van de docent	21
6.2 Het team: praktische wijsheid in een professionele cultuur	23
6.3 Bestuur en beleid	24
BIJLAGEN	26
Bijlage 1 De cases samengevat	26
Bijlage 2 Professionele ruimte: spanningsvelden in de praktijk en daarbij gehanteerde strategieën door verschillende actoren	28

1 INLEIDING

Docenten hebben professionele ruimte nodig om hun vak optimaal te kunnen uitoefenen en een goede kwaliteit van onderwijs te realiseren. Er is veel discussie over de professionele ruimte van docenten. Managers vinden (soms) dat docenten hun professionele ruimte niet goed (kunnen) benutten en dat er teveel ruimte is, docenten voelen zich begrensd in hun professionele ruimte door kaders en werkdruk.

Deze publicatie heeft als doel inzicht te geven in strategieën om de professionele ruimte van docenten en docententeams te optimaliseren. We gaan in op:

- het begrip professionele ruimte
- spanningsvelden ten aanzien van (de benutting van) professionele ruimte
- strategieën om de (benutting van de) professionele ruimte van docenten te optimaliseren.

1.1 EEN DEFINITIE VAN PROFESSIONELE RUIMTE

Professionele ruimte is een breed begrip dat op verschillende manieren wordt gedefinieerd. Zowel door de respondenten als in de literatuur. Soms gaat het over begrippen als eigenaarschap en zeggenschap, dan weer over verschil in perspectief tussen individuele professionele ruimte en ruimte voor teams.

In deze publicatie geven we de onderstaande definitie van professionele ruimte. Mogelijk helpt deze definitie om de dialoog daarover in de hogescholen te voeren en de professionele ruimte te optimaliseren, zodat de kwaliteit van het onderwijs geborgd wordt.

Professionele ruimte is ruimte voor de docent om eigen, gelegitimeerde, keuzes te maken bij de vormgeving en de uitvoering van het onderwijs. De docent is zowel in staat als in de gelegenheid om dit te doen.

Ruimte is in deze definitie niet onbegrensd, maar de docent kent de grenzen en weet deze optimaal te benutten. Het betreft een delicaat samenspel tussen het zinvol gebruik maken van de professionele ruimte en het afleggen van verantwoording over de opbrengsten. Dan wordt professionele ruimte een verantwoorde professionele ruimte.

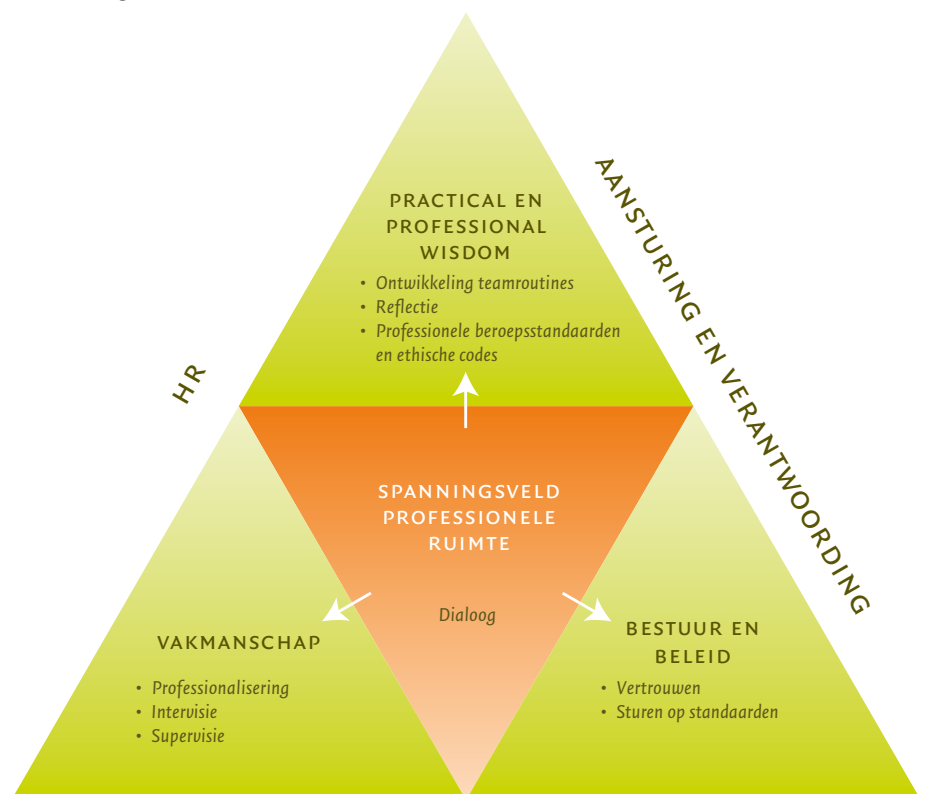
1.2 PROFESSIONELE RUIMTE: VERRUIMEN EN BEGRENZEN

Het hebben van professionele ruimte is één, het benutten daarvan is een tweede. De mate van benutting van professionele ruimte zal afhankelijk zijn van:

- 1 De perceptie van de professionele ruimte
- 2 De motivatie om de professionele ruimte te benutten
- 3 Het vermogen (kennis, vaardigheden, ervaring) om de professionele ruimte te benutten
- 4 De gelegenheid om de professionele ruimte te benutten

Het 'spel' van verruiming of juist begrenzing van de professionele ruimte wordt van meerdere kanten gespeeld. Vanaf de ene kant kunnen docenten hun professionele ruimte proberen op te rekken. Vanaf de andere kant kunnen diverse partijen de professionele ruimte van docenten begrenzen (overheid, bonden, sectorraden, instellingsbestuur, eigen managers/leidinggevenden/staf).

We zien dan ook dat professionele ruimte niet statisch en nooit in evenwicht of in een perfecte balans is. Het is altijd een spel van begrenzen en verruimen. Op hogeschoolniveau of op teamniveau zal dit spel betrekking hebben op het versterken van de eigen professionaliteit, 'collaborative practice' en de wijze van aansturing. Hierbij lopen de hogescholen tegen verschillende dilemma's of spanningsvelden aan. Spanningsvelden die zich voor kunnen doen hebben dan bijvoorbeeld betrekking op de gestelde kaders vanuit de leiding en op de (ervaren) ruimte voor het individuele handelen binnen het team. Dit kan als volgt in beeld gebracht worden:



PSYCHOLOGISCH CONTRACT
GOED WERKGEVERSCHEP
GOED WERKNEMERSCHAP

1.3 EEN WEGWIJZER IN DE PROFESSIONELE RUIMTE

In opdracht van Zestor heeft IVA Onderwijs een onderzoek¹ uitgevoerd naar de professionele ruimte bij zes hogescholen die hebben gewerkt aan een project in het kader van de stimuleringsregeling 'Professionele Ruimte' van Zestor. Het onderzoek had als doel om de spanningsvelden te expliciteren en het krachtenveld daaromheen in beeld te brengen. Dit om beter te begrijpen wat er speelt rondom de professionele ruimte van docenten en hoe verschillende actoren daarmee omgaan. Het gaat daarbij om de centrale vraag:

Welke lessen kunnen we trekken over hoe de professionele ruimte van docenten en teams van docenten geoptimaliseerd kan worden om kwaliteit van onderwijs te borgen?

De onderzoeksvragen daarbij waren:

- Hoe wordt de professionele ruimte van docenten door verschillende actoren gedefinieerd en gepercipieerd?
- Hoe wordt het spanningsveld tussen kaders en ruimte expliciet zichtbaar? En hoe wordt dit vanuit verschillende actoren ervaren?
- Wat zijn strategieën om de professionele ruimte te optimaliseren en tot een betere balans tussen ruimte en kaders te komen?

Op basis van het onderzoeksverslag is deze publicatie ontwikkeld.

1.4 LEESWIJZER

De wegwijzer is opgebouwd rondom de vier eerder genoemde aspecten die het benutten van de professionele ruimte bepalen: perceptie, motivatie, vermogen en gelegenheid.

Hoofdstuk 2 schetst de opvattingen en percepties van professionele ruimte van betrokken (bestuurders, staffunctionarissen, docenten, procesbegeleiders, managers/teamleiders). Het gaat om het verschil in opvatting over waar de professionele ruimte op is gericht, van wie die ruimte is en de hoeveelheid professionele ruimte. Hoofdstuk 3 zoomt in op de motivatie om de professionele ruimte te benutten en het afwegen van doelen en belangen daarbij. Het belang van een hoge mate van professionaliteit bij de docent en het zichtbaar maken van kwaliteit in relatie tot het benutten van professionele ruimte komt in hoofdstuk 4 aan de orde. Hoofdstuk 5 gaat in op de geboden gelegenheid en tijd om daadwerkelijk de ruimte te kunnen nemen. Elk hoofdstuk wordt afgesloten met reflectievragen om de informatie te spiegelen aan de eigen ervaringen en organisatie. Tot slot wordt in hoofdstuk 6, op basis van de ervaringen, ingegaan op mogelijke strategieën om de professionele ruimte van docenten en het docentteam te optimaliseren.

¹ Werken aan professionele ruimte; Strategieën om de professionele ruimte van docenten en docententeams te optimaliseren. Dit onderzoeksverslag is te downloaden van de website van Zestor (www.zestor.nl).

2 PERCEPTIE VAN PROFESSIONELE RUIMTE

2.1 PROFESSIONELE RUIMTE: OPVATTINGEN EN PERCEPTIES

Bestuurders, managers/teamleiders, staffunctionarissen, procesbegeleiders en docenten geven verschillende definities van professionele ruimte. Soms benoemen ze ruimte in termen van tijd, vaak gaat het over begrippen als vrijheid, verantwoordelijkheid, eigenaarschap, zeggenschap en zelf invulling kunnen geven aan een proces.

We zien verschil in opvatting over:

- 1 waar de professionele ruimte op gericht is. We zien onderscheid tussen de vormgeving van het onderwijs en de organisatie van het onderwijs;
- 2 van wie die ruimte is. We zien verschil in professionele ruimte als individuele, soms wat vrijblijvende, aangelegenheid en professionele ruimte als iets wat van het team is;
- 3 de hoeveelheid professionele ruimte.

Deze drie aspecten lichten we hieronder kort toe.

1. Waar is de professionele ruimte op gericht?

Opvallend is dat er vaak gerefereerd wordt aan ruimte bij de *organisatie van het onderwijs*. De professionele ruimte en de (gezamenlijke) invulling daarvan, wordt vooral gedefinieerd in termen van zeggenschap over de randvoorwaarden om onderwijs te verzorgen. Bijvoorbeeld door een aantal docenten als ambassadeur te benoemen of ‘eigenaar’ te maken van een bepaalde thematiek (talentontwikkeling, professionaliteit, kwaliteitsregister). Professionele ruimte is dan een beleidsobject dat bijvoorbeeld gaat over het creëren van draagvlak, het realiseren van betrokkenheid van docenten bij bepaalde processen en empowerment van de docent.

- Ruimte wordt in deze definities vooral benoemd als invloed uitoefenen, bottum up organiseren of betrokkenheid.

Als professionele ruimte gedefinieerd wordt als het vormgeven van het onderwijs, lijkt dat een individuele, soms wat vrijblijvende aangelegenheid te zijn: *“De organisatie moet niet aankomen met hoe ik leerdoelen in het onderwijs realiseer. Ze mogen wel tips geven, maar geen eisen met betrekking tot hoorcolleges of zo. Dat is mijn professionaliteit. Het hoe is van mij. Daar kunnen we natuurlijk wel over praten”*.

- Ruimte is in deze definitie vooral de vrijheid om zelf te kunnen beslissen. Ook het begrip eigenaarschap wordt in deze context gebruikt.

2. Van wie is de professionele ruimte?

Ruimte die gericht is op het uitvoeren van onderwijs wordt nog niet (altijd) gezien als een collectieve aangelegenheid. Respondenten benoemen vaak hun individuele autonomie (“als dingen veranderen, trek je je terug op je eigen gebied”) of reageren bij een verandering met “ik ben de professional”. We signaleren wel een ontwikkeling waarbij de professionele ruimte van een docent meer in relatie tot het team gezien wordt: “Professionele ruimte is zo groot als je het zelf wilt hebben, maar je moet je realiseren dat je onderdeel uitmaakt van een team. Het is een wisselwerking.” Of: “Het is ik in het team”.

3. Hoe groot is de professionele ruimte?

Als het gaat over de professionele ruimte vindt men bijna unaniem dat deze ruimte voldoende is. Binnen hogescholen zien we dat een kanteling van de organisatie plaatsvindt. Het eigenaarschap van het onderwijs wordt meer en meer bij het team gelegd. Juist daar moet ruimte ontstaan om het onderwijs met elkaar vorm te geven. De verwachting dat de kanteling naar een teamorganisatie de professionele ruimte zal vergroten is er, maar wordt nog niet altijd waargemaakt. De gedachte dat, met een kanteling van de organisatie naar een teamorganisatie, de professionele ruimte meer bij de docent komt te liggen, is niet vanzelfsprekend als de docenten daar op teamniveau nog niet in de volle breedte met elkaar over in gesprek zijn. De gesprekspartners geven aan dat dit nog de nodige ontwikkeling vraagt: “Een team mag van boven wel criteria krijgen en daar hoort bij dat er knopen doorgemaakt moeten worden in het team” en “Een team komt nu zelf nog niet met scholingswensen, dat is één van die dingen die horen bij een team”.

Een aantal respondenten ziet dat de professionele ruimte kleiner wordt. Ze zien dat als een gevolg van schaalvergroting en de wens om het werk efficiënt te organiseren, als een gevolg van de druk om externe verantwoording vanwege incidenten. Hiermee wordt door leidinggevendenden verschillend omgegaan. “Sommige leidinggevendenden schermen het team hiervoor af. Anderen gebruiken het juist als argument om een koers af te dwingen.”

REFLECTIEVRAGEN

PERCEPTIE VAN PROFESSIONELE RUIMTE

- ▶ Waar is de professionele ruimte op gericht? Is dat vooral op het (gezamenlijk) verzorgen van en uitvoeren van het onderwijs, of op de randvoorwaarden om het onderwijs te organiseren?
- ▶ Is professionele ruimte in de beleving van de docenten een meer individuele en vrijblijvende ruimte, of is dat een (meer) collectieve aangelegenheid? En wat is daarin een wenselijke ontwikkeling?
- ▶ Is de ruimte voldoende?

2.2 HET BENUTTEN VAN PROFESSIONELE RUIMTE

Bij de perceptie van de hoeveelheid professionele ruimte wordt veel genoemd dat deze ruimte soms te groot is. Vooral in de ogen van de leidinggevendenden en staf, en vooral in die gevallen waarin de professionele ruimte gericht is op organisatieprocessen en beleidsthema's. Dat zijn de terreinen waarin de docent zichzelf vaak niet bekwaam acht en niet gewend is een rol te vervullen.

Docenten en teams lijken zichzelf daarnaast nauwelijks te begrenzen in hun professionele ruimte. Ook vanuit het perspectief van leidinggevendenden of de staf is er grote terughoudendheid om te wijzen op kaders, om doelen te stellen of om projectmatige afspraken te maken. Dit kan leiden tot het niet efficiënt benutten van de ruimte, het niet benutten ervan of juist het teveel nemen van ruimte.

“De ene docent pakt volop de ruimte, de andere niet. Dat heeft te maken met persoonlijkheid, zelfvertrouwen, belasting en werkdruk.”

Ruimte niet efficiënt benutten

Het niet efficiënt benutten van de ruimte die er is, zien we ontstaan als de gepercipieerde ruimte te groot is, omdat er geen dialoog over deze ruimte is. Zicht op de kaders waarbinnen de opdracht van het team wordt uitgevoerd is er vaak niet bij de docenten en er is onvoldoende helderheid over verantwoordelijkheden en bevoegdheden, doelen en verwachtingen:

“Ruimte is soms te groot. Je moet kaders hebben en feedback krijgen over richting.”
“Zicht op kaders is nodig: anders ben je als team erg zoekend.”

“Je wilt de ruimte, maar tegelijkertijd is het belangrijk om het ‘waartoe’ in te kaderen. Ik denk soms dat we teveel ruimte hebben. Dat we nog meer kunnen kaderen en beter kunnen afstemmen.”

Als er geen duidelijkheid is over kaders, verwachtingen en doelen gaan docenten en teams ‘zwemmen’. De professionele ruimte wordt in dat geval niet efficiënt benut en de opbrengsten komen, doordat er onvoldoende zicht is op de processen in de organisatie, niet op het goede moment bij een bestuurder of stafafdeling om daar een goed vervolg aan te geven.

REFLECTIEVRAGEN

HET BENUTTEN VAN DE PROFESSIONELE RUIMTE

- ▶ Hoe kijken docenten/het team/leidinggevendenden aan tegen de hoeveelheid professionele ruimte? Zijn kaders helder en doelen en verwachtingen duidelijk?
- ▶ Welke mogelijkheden zijn er om docenten te faciliteren om de ruimte beter te benutten?
- ▶ Is er ruimte voor beïnvloeding, en weten docenten en teams waar dit te adresseren?

Niet benutten van ruimte

Soms leidt het ontbreken aan zicht op de kaders tot onderbenutting van ruimte. Eén van de procesbegeleiders benoemt dat heel expliciet. *“Professionele ruimte is altijd groter dan mensen denken. Het is helpen om die te zien en te nemen. Het is beklemmend om mogelijkheden niet te zien, terwijl ze er wel zijn. Inhoudelijk is dat nodig om meer uit de mensen en de mogelijkheden te halen.”* Bovendien worden kaders vaak als niet beïnvloedbaar beschouwd en worden die afgedaan met *“Men heeft geen visie, het is te bureaucratisch”*. Maar wat maakt dat het zo beleefd wordt? En als het belemmerend werkt: waar adresseer je dat dan als docent of als team?

Teveel ruimte nemen

Er zijn verschillen in de mate waarin de docenten en de teams (in staat zijn om) hun ruimte te benutten. Soms vinden zowel docenten als hun leidinggevendenden dat docenten de ruimte niet voldoende inkaderen. Ze zeggen hierover bijvoorbeeld het volgende:

“Ik denk soms dat we te veel individuele ruimte hebben, dat we nog meer kunnen kaderen en onze verwachtingen nog beter kunnen afstemmen. Iedereen doet zijn best om goede toetsen en handleidingen te maken. Iedereen doet heel veel, daarin zouden we nog meer kunnen afstemmen. Bijvoorbeeld: jij hoeft geen reflectieverslag te maken, want dat gebeurt daar al. Helderheid geven over verwachtingen. Als we dat doen, boeken we betere resultaten. Dus beter afstemmen van wat er als professional van je wordt verwacht.”

“Als je mensen op de inhoud aanspreekt, dan gaan ze helemaal los. We kunnen ieder jaar wel een nieuw curriculum hebben en aan het eind van het jaar kun je iedereen opvegen. En de student weet niet meer waar hij aan toe is. Alle docenten zijn ontzettend betrokken bij studenten, maar om te regelen dat het zichtbaar is voor studenten, dat doet er niet toe. Dat zullen wij aan moeten sturen. Niet alleen aandacht voor de inhoud, maar ook voor de kwaliteit en de organisatie. Daar zit nog een gat. Dat moeten wij echt aansturen. We moeten ook niet accepteren dat het gebeurt.”

Bij het benutten van ruimte is het van belang de richting en doelen van de organisatie te kennen en de ruimte daadwerkelijk te zien en adequaat in te schatten. Het gaat om:

- Dialoog over professionele ruimte
- Helderheid over kaders, verwachtingen, doelen
- Weten waar de ruimte is binnen kaders
- Weten waar beïnvloeding mogelijk is
- De richting kennen en de ruimte zien om ruimte te benutten

2.3 KADERS, REGELS EN VOORWAARDEN

Helderheid over kaders, verantwoordelijkheden en doelen is nodig om de ruimte te benutten. De dialoog daarover wordt, zeker in het begin van het proces, mondjesmaat gevoerd. En als het proces eenmaal aan de gang is (en de ruimte in de beleving van betrokkenen juist is vergroot), blijkt het des te lastiger om weer meer sturing te gaan geven.

Kaders, regels en voorwaarden zijn nodig, maar kunnen ook als knellend of inperkend worden ervaren. Dat is het geval als ze onvoldoende aansluiten bij de professionele opvattingen van de docenten/teams. Voorbeelden die genoemd worden gaan over eisen die gesteld worden aan het curriculum of bijvoorbeeld de verantwoording. In één geval wordt de eis gesteld dat vakken 5 ECTS aan studiebelasting krijgen, terwijl het team dat niet nodig vindt omdat studenten tevreden zijn en de opleiding goed aansluit bij het beroepenveld. Een ander geval laat zien dat eisen aan de archivering van examenstukken niet uitvoerbaar zijn. Het spanningsveld tussen kaders en ruimte komt ook naar voren als de processen binnen de hogeschool in tempo en timing niet goed aansluiten bij die van het team. Met alle risico's van dien. Docenten leggen wat van ze gevraagd wordt naast zich neer of gaan daar zeer soepel mee om. Willen kaders, regels en randvoorwaarden voor docenten en de teams betekenisvol zijn, dan moeten ze ook wat dat betreft aansluiten bij hún prioriteiten en processen.

Als kaders niet goed aansluiten, zien we dat:

- Docenten/teams ze vaak links laten liggen of schijnbaar uitvoeren. Ze noemen dit zelf ‘window dressing’ of het creëren van ‘workarounds’. In het optimaliseren van de professionele ruimte geen wenselijke strategieën.
- Docenten niet geneigd zijn om te proberen de kaders te beïnvloeden. In een enkel geval gebeurt dat wel. De betreffende docent verkent of de regels echt zo uitgevoerd moeten worden zoals is verteld, stelt ze ter discussie en daardoor verandert de (niet uitvoerbare) regel zodat het wel past. Dat dit niet vaak gebeurt, is ook een kwestie van cultuur. Eén van de respondenten verwoordt dit als “een standaardpatroon en ingesleten reacties. *Leer ze de jas uit doen*”.
- Het borgen en verduurzamen van resultaten lastig is. Vaak wordt in een team aan een opdracht gewerkt, waarna de resultaten breder geïmplementeerd worden. Dit stuit soms tegen de borst van de docenten (“*Ik heb een hekel aan de termen borgen en verduurzamen*”). Geüniformeerde of gestandaardiseerde producten, diensten en werkwijzen sluiten vaak niet aan bij de behoeften van teams. De respondenten geven aan dat de timing van de implementatie van belang is en dat beter aangesloten kan worden door met bredere formats en criteria te werken die nog ruimte laten voor eigen invulling.
- Ruimte ook veel tijd kost. Dit moet gefaciliteerd worden. In de cases wordt genoemd dat het creëren van ontmoeting belangrijk is, bijvoorbeeld door mensen in fysieke nabijheid van elkaar te laten werken of door vaker te overleggen. Een teamleider die vanuit het bedrijfsleven komt verwonderde zich over de beperkte hoeveelheid overleg (“*Eens in de zoveel weken een teamdag, terwijl in het bedrijfsleven wekelijks overleg heel gewoon is*”).

REFLECTIEVRAGEN

KADERS, REGELS EN VOORWAARDEN

- ▶ Zijn de kaders, regels en voorwaarden ondersteunend aan het primaire proces?
- ▶ Zijn de docenten/teams in gesprek met de organisatie over de kaders? Of wordt er langs de regels gewerkt? En wat zijn daar de effecten van?
- ▶ Zijn de kaders en regels nodig en verplichtend? Waar is standaardisering wenselijk, en waar moet ruimte zijn voor eigen invulling?
- ▶ Waar passen de kaders niet? Wat is daar de oorzaak van? En is beïnvloeding mogelijk of aanpassing nodig?



3 MOTIVATIE OM PROFESSIONELE RUIMTE TE BENUTTEN

3.1 TAAKOPVATTING

Het benutten van de professionele ruimte heeft voor een deel met de motivatie om dat te doen te maken. Sommige docenten zijn mogelijk liever beperkt in hun ruimte en zien zichzelf als uitvoerder van onderwijs, anderen hebben liever veel ruimte om het onderwijs naar eigen inzicht en samen met anderen te ontwikkelen. Bij de motivatie om ruimte te benutten speelt het individu in het team een belangrijke rol. Het gaat dan om de motivatie om samen te werken, een professionele cultuur te ontwikkelen waarin transparantie, dialoog en samen leren centraal staan en beleidsbepalend te zijn.

Vooraf waar een omslag gemaakt wordt naar het werken in teams speelt motivatie een belangrijke en soms beperkende rol. De benutting van professionele ruimte door teams wordt belemmerd wanneer docenten nog teveel op een eiland willen werken. Veel teamleden zoeken steeds naar de balans tussen het behoud van individuele autonomie en mee willen en mee kunnen in afspraken die in teamverband gemaakt worden. Samenwerken en de dialoog aangaan zijn nog geen gemeengoed. De respondenten geven aan dat de teams in dat opzicht nog in ontwikkeling zijn. Het gaat dan vooral om het leren elkaar aan te spreken in een open cultuur, intervisie en elkaar te bevragen. Dat zijn belangrijke randvoorwaarden om als team invulling te geven aan de professionele ruimte.

“Voorheen had je mensen die het eigenaarschap van hun vak voorop hadden staan. Dat gaf status en die cultuur nemen we nu nog mee. Nu gaat het meer om samen, daar groeien we in. We leren om met elkaar te delen” en “Docenten vinden het moeilijk om samen te werken. Het maken van teamgerichte afspraken is heel moeilijk. Docenten hebben veel behoefte aan autonomie.”

Ook het conformeren aan gemeenschappelijke afspraken hoort daarbij. Dit is een wisselwerking. *“Elkaar aanspreken in een open cultuur. Dat is belangrijk. Intervisie, intercollegiale consultatie, bij elkaar in de groep kijken.”* Het creëren van openheid en transparantie en het zichtbaar maken van kwaliteit is een cultuurverandering. *“Kwaliteit zichtbaar maken draagt bijna vanzelfsprekend bij aan de ontwikkeling ervan. Studenten betrekken bij de beoordeling is belangrijk, maar feedback krijgen en daarmee leren om te gaan is nog eng voor veel docenten. Maar elkaar aanspreken is toch een kernwoord, ook als docenten onderling.”*

REFLECTIEVRAGEN

TAAKOPVATTING

- ▶ Is de motivatie er om samen te werken, om een professionele cultuur te ontwikkelen waarin transparantie, dialoog en samen leren centraal staan en om beleidsbepalend te zijn?
- ▶ Hoe zien docenten de wisselwerking tussen individuele autonomie en gemeenschappelijke (team-)afspraken?
- ▶ Wat is de opvatting van docenten zelf over hun taken en rollen (in het team)?
- ▶ Sluit deze opvatting aan bij gemeenschappelijke/gewenste verwachtingen over de taak- en rolopvattingen van docenten? En hoe wordt met eventuele verschillen daarin omgegaan?

3.2 AFWEGING VAN DOELEN EN BELANGEN

Bij docenten staat de inhoud voorop. Dat kan botsen met andere belangen, zoals de organisatie-effectiviteit en efficiënt werken.

Daarnaast kan er spanning ontstaan tussen ruimte en de wens het onderwijs of de organisatie meer bottum up en met het oog voor het eigenaarschap van de docenten vorm te geven. Docenten wegen de verschillende doelen en belangen niet altijd in hun handelen. Nu docenten meer ruimte krijgen om mee te denken over onderwijs en ook *“meer durven zeggen, slaan ze daar wel eens in door. Omdat ze het niet gewend zijn, denken ze dat alles kan, dan moet je dat weer in nieuwe banen leiden”*.

Hoewel dit spanningsveld door veel respondenten wel wordt verwoord, zien we nog weinig strategieën om hiermee om te gaan. Bij het wegen van verschillende belangen wordt opgemerkt dat de rol van de leidinggevende hierin belangrijk is. Die moet oog hebben voor zowel inhoudelijke doelen als bijvoorbeeld de financiën, effectiviteit en efficiënt werken. Daarnaast vergt het veel afstemming over ‘do’s en dont’s. Wat werkt wel en wat werkt niet? En hoe kunnen verschillende perspectieven weer bij elkaar komen?

REFLECTIEVRAGEN

DOELEN EN BELANGEN

- ▶ Is er in de teams voldoende aandacht voor de verschillende belangen en doelen die in balans moeten worden gebracht?
- ▶ Wie draagt daar zorg voor? En hoe geven docenten/teams daar invulling aan?

3.3 WERKEN IN EEN DOCENTENTEAM: EEN OPEN EN PROFESSIONELE CULTUUR

Uit bovenstaande analyse komt naar voren dat professionele ruimte geen individuele en vrijblijvende aangelegenheid is. Voor een aantal hogescholen is het team de herkenbare organisatie-eenheid voor de docent. De docent verhoudt zich tot 'de ander': het team, de hogeschool, de student, de beroepsgroep. Ook wordt gewezen op het belang van intervisie, coaching, het samen ontwikkelen van het curriculum in het team.

Toch bestaat er bij een aantal docenten nog een spanning tussen de individuele professionele ruimte en de positie als docent in een team. Zeker waar het gaat om het 'hoe' in het verzorgen van het onderwijs. Gezamenlijke reflectie op het professionele handelen is nog geen gemeengoed. Docenten onderling zijn in potentie de belangrijkste bron voor verbetering. Aanvullende condities om dit professionele kapitaal tot ontwikkeling te brengen zijn: gemeenschappelijke verwachtingen ten aanzien van de vormgeving van het leren, een gemeenschappelijk kader op basis waarvan de eigen praktijk wordt onderzocht en het betrekken van onderwijsopbrengsten en noties van kwaliteit daarbij. Hoewel daar zeker aanzetten voor te zien zijn, is er nog geen structureel proces om in gezamenlijke reflectie tot gedeelde professionele standaarden te komen. Kwaliteit bewaken, kennis delen, jezelf en elkaar de maat nemen, reflecteren en een professioneel discours aangaan is geen gemeengoed in de processen die we hebben bestudeerd.

Het spel van ruimte optimaliseren door deze optimaal te benutten en van daaruit eventuele grenzen te slechten wordt op de geschetste manier nog niet gespeeld, het belang nog niet volledig onderkend. Mogelijk zijn teams daar nog niet aan toe. In sommige gevallen spreken respondenten van teams die door het verleden echt beschadigd zijn. Dan is het met elkaar werken aan een goede teamorganisatie mogelijk een noodzakelijke eerste stap om het uiteindelijk ook te hebben over wat goed onderwijs is.

4 HET VERMOGEN OM PROFESSIONELE RUIMTE TE BENUTTEN

4.1 PROFESSIONALITEIT VAN DE DOCENT

In verschillende bewoordingen wordt gewezen op het belang van een hoge mate van professionaliteit bij de docent en het zichtbaar maken van kwaliteit, in relatie tot het benutten van professionele ruimte (*“vertrouwen gebaseerd op performance geeft ruimte”*). Bij toenemend vertrouwen in deze kwaliteit zal de neiging om terug te vallen op (ruimte beperkende) protocollen, regels en richtlijnen (mogelijk) minder worden. De professionele ruimte wordt daarmee verruimd.

Een vraag die opkomt is, of er een voldoende collectief kwaliteitsbewustzijn is of een collectieve professionaliteit om de ruimte van docenten en teams optimaal te benutten. Er is spanning tussen het beheersen van didactische vaardigheden (die docenten die niet als zodanig zijn opgeleid wellicht onvoldoende beheersen) en de wens om juist op het ‘hoe’ veel eigen ruimte te hebben. Dat gaat niet zonder een hoge mate van professionaliteit. In de ogen van een aantal respondenten zijn docenten niet altijd goed toegerust om de professionele ruimte goed in te vullen. Dat komt bijvoorbeeld *“doordat de beroepsgroep het er niet met elkaar over heeft. Het is overal heel normaal dat de branche zelf professionaliteit en ruimte bepaalt. Het vak hbo-docent heeft dat veel minder”* en *“Veel docenten zijn niet als docent opgeleid. Voor hen is het soms lastig: er is spanning tussen vakinhoud – procedures – pedagogische bekwaamheid en doen zoals zij het willen”*. Verwachtingen ten aanzien van kwaliteit zijn daarbij vaak impliciet of worden verschillend beleefd: *“Je krijgt opmerkingen dat je als docent zelf wilt bepalen wat kwaliteit is waarbij iedereen impliciet aanneemt dat je weet wat een professionele docent is, maar dat blijkt niet zo te zijn”*.

4.2 HET VERWERVEN VAN POSITIE

Naast de benodigde professionaliteit is het vermogen om draagvlak te verwerven en in positie te komen om ruimte te (mogen) benutten belangrijk. Zowel in het team (*“Ik heb docenten geleerd om in het team af te tasten wat anderen van aangedragen ideeën vinden en draagvlak te creëren. Op die manier is iemand toegerust om ruimte te nemen in het team”*) als in de organisatie (*“weten waar je invloed uit kunt oefenen” en “We hebben geleerd om duidelijkheid te krijgen over verwachtingen. We zijn daar nu bij in de lead. Dat maakt onze opdracht duidelijker”*).

Een interessante vraag die hierbij opkomt, is of van de docent wel gevraagd mag worden om de complexiteit van de hogeschool als entiteit geheel te doorgronden. Er wordt in diverse cases gewezen op het belang van ‘oliermannetjes’ of ambassadeurs die de verbinding moeten leggen tussen de docent en de context waarin deze werkt.

REFLECTIEVRAGEN

VERMOGEN TOT BENUTTEN

- ▶ Welke professionaliteit is er nodig om de ruimte goed te benutten? Zijn opvattingen hierover voldoende expliciet? En voldoen de docenten aan de gewenste eisen om de professionele ruimte te benutten?
- ▶ Zijn docenten en teams in de positie om ruimte te benutten? Zijn zij in staat draagvlak te verwerven en invloed uit te oefenen?

5 GELEGENHEID OM PROFESSIONELE RUIJITE TE BENUTTEN

5.1 CREËREN VAN GELEGENHEID

Een belangrijk element in het benutten van professionele ruimte is tijd. Tijd voor goed overleg en afstemming wordt vaak genoemd als een manier om als team ruimte te nemen. Naast tijd is ook het feit dat je als docent of als team ergens over mee mag praten of invloed uit kan oefenen een vorm van het creëren van gelegenheid. Ook het CvB en de staf hebben hier een rol in.

We zien in de cases dat docenten en teams (bijvoorbeeld door het CvB) feitelijk in de gelegenheid worden gesteld, door het formeren van een docentenberaad of een forum en door faciliteiten beschikbaar te stellen om teamsessies te organiseren. Ook teamontwikkeling kan gezien worden als een manier om de docent in de gelegenheid te stellen meer eigenaarschap en professionele ruimte te nemen voor het onderwijs. Zoals we eerder opmerkten, wordt de kanteling van de hogeschool naar een teamorganisatie gezien als een manier om het eigenaarschap en de verantwoordelijkheid voor het onderwijs weer bij de docent te krijgen.

REFLECTIEVRAGEN CREËREN VAN GELEGENHEID

- ▶ *Hebben docenten voldoende tijd om professionele ruimte goed te benutten?*
- ▶ *Op welke manier worden docenten verder gefaciliteerd om hun ruimte te benutten? En is deze facilitering voldoende?*

5.2 STURING EN AANSTURING

Colleges van Bestuur, projectleiders en stafmedewerkers die vanuit hun verantwoordelijkheid de organisatie aansturen, zien bij het proces om de professionele ruimte te optimaliseren dat ze de organisatie op een andere manier kunnen aansturen. Initiatieven worden vaak open ingezet, om gedurende het proces met en van elkaar te leren. Dit levert een spanningsveld rondom sturing en regie en professionele ruimte, versus resultaatgericht werken en professionele ruimte.

In een aantal gevallen is het denken hierover vrij zwart-wit. Als er ruimte ‘gegeven’ of ‘gegund’ wordt, lijken aansturen, beleid maken of planmatig werken opeens geen optie meer. Soms wordt het proces volledig losgelaten. Men wacht dan in spanning af wat er gebeurt en of het proces de gewenste resultaten oplevert. CvB, projectleiders gaan letterlijk en figuurlijk op “*de handen zitten, en wachten af tot er wat komt*”. In de ruimte die daarin ontstaat, is het nemen van regie lastig. Het blijkt moeilijk om tegelijkertijd te sturen op resultaten en projectmatig te werken. Als projectleiders de regie hierin nemen, stuit dat op weerstand bij het team.

Toch is regie nodig om tot resultaten te komen. Dat wordt ook wel onderkend. ‘Harde’ sturing wordt echter niet geaccepteerd, ‘zachte’ sturing lijkt wel te werken. De respondenten gebruiken daarbij termen als ‘stimuleren’ en ‘richting geven’. Het gaat om uitnodigen tot het benutten van ruimte en de gelegenheid bieden. Communicatie is het sleutelwoord voor de leidinggevende. We zien dat het van belang is om steeds in gesprek te blijven over of de goede dingen worden gedaan, of het passend is en of het goed aansluit bij bijvoorbeeld het hogeschoolbeleid. Dat is nodig om steeds een goed vervolg te geven aan activiteiten die door docenten in de professionele ruimte worden geïnitieerd. Daar zou de regie op gericht moeten zijn.

In het ‘vacuüm’ tussen sturen en loslaten wordt deze regierol in een aantal gevallen ingevuld door regisseurs of ambassadeurs die voor verbinding zorgen. Soms vullen HR-medewerkers deze rol in, soms gezaghebbende docenten. Soms is dit een bewuste strategie, soms ontstaat dit omdat docenten hier behoefte aan hebben.

REFLECTIEVRAGEN

STURING EN AANSTURING

- ▶ *Is er in het team een goede balans tussen sturing en ruimte?*
- ▶ *Wat betekent dat voor de rol van de leidinggevende/projectleider?*
- ▶ *Hoe komt het team in de ruimte die er is tot goede opbrengsten? En hoe neem je elkaar daarin de maat?*
- ▶ *Hoe wordt een goed vervolg gegeven aan deze opbrengsten?*



6 HET OPTIMALISEREN VAN PROFESSIONELE RUIMTE: REFLECTIE

Dit laatste hoofdstuk gaat in op mogelijke strategieën om de professionele ruimte van docenten en docententeams te optimaliseren. We benoemen bij de mogelijke strategieën steeds de voorbeelden die we in het onderzoek zijn tegengekomen (zie bijlage 1 voor een beknopt overzicht van de cases). Onderstaande driehoek geeft de belangrijkste strategieën weer. De weergave in de driehoek verbindt de mogelijke strategieën aan het handelen van de afzonderlijke actoren: de docent, het team, het management/bestuur.



6.1 VAKMANSCHAP VAN DE DOCENT

Een belangrijke strategie om de professionele ruimte te optimaliseren is de professionaliteit of het vakmanschap van de docent verder tot ontwikkeling te brengen. Dit bevordert vanzelfsprekend een goede

benutting van de professionele ruimte. Het handelen van de docent in de professionele ruimte vraagt 'praktische wijsheid'. De Onderwijsraad (2013) somt op wat kenmerken zijn van professionals die praktisch wijs zijn. Deze kenmerken sluiten aan bij wat de verschillende respondenten ook benoemen, én waarbij ze soms vraagtekens zetten over de mate waarin de docenten aan deze kenmerken voldoen:

- Professionals kennen de doelen en willen het juiste doen om deze te bereiken.
- Professionals weten hoe ze moeten improviseren: ze kunnen conflicterende doelen afwegen en regels en principes interpreteren in het licht van de bijzonderheden van een specifieke situatie.
- Professionals zijn opmerkzaam en weten hoe ze de sociale context moeten lezen en weten hoe ze verder moeten kijken dan het zwart-wit van de regels en juist naar het grijze gebied in de situatie.
- Professionals weten hoe ze het perspectief van de ander in kunnen nemen. Voelen empathie voor anderen en nemen beslissingen die behoeften van anderen dienen.
- Professionals weten hoe ze gevoel moeten verbinden aan ratio.
- Professionals zijn ervaren.

Dat is vanzelfsprekend geen gemakkelijke opgave, maar raakt volgens de analyse van de Onderwijsraad wel aan de kern van de professionele ruimte van de docent. We geven hierbij de volgende suggesties:

Expliciteer
professioneel
docentschap

- *Expliciteer wat in de context van de hogeschool verstaan wordt onder een professioneel docent*
We hebben gezien dat deze verwachtingen vaak impliciet en divers zijn. Meer helderheid en eenduidigheid hierover geeft richting aan het handelen van de docent en aan de professionele ontwikkeling. Belangrijk is als docent zelf een rol te nemen in het discours over professionaliteit. Daarmee komt het eigenaarschap van het vak zelf weer meer bij de docent te liggen. Voorbeelden hiervan zijn te vinden bij de Hogeschool Zuyd en de Noordelijke Hogeschool Leeuwarden.

Benut ruimte
en faciliteiten

- *Benut ruimte en faciliteiten voor professionele ontwikkeling*
Op basis van een duidelijk beeld van de professionele docent kunnen initiatieven voor professionele ontwikkeling worden genomen. Hogeschool Windesheim heeft bijvoorbeeld een professionaliseringsplan, dat verbonden is met het thema professionele ruimte. Van de leidinggevende/de hogeschool mag verwacht worden dat er tijd en middelen beschikbaar zijn om deze activiteiten te kunnen uitvoeren, van de docent mag verwacht worden dat daar optimaal gebruik van wordt gemaakt. Met de tool voor Talentontwikkeling van de Noordelijke Hogeschool Leeuwarden kan meer richting worden gegeven aan de professionele ontwikkeling.

Verwoord
wederzijdse
verwachtingen

- *Verwoord wederzijdse verwachtingen over doelen en het gewenste professionele handelen in een psychologisch contract*

Hierin wordt duidelijk wat van de docent verwacht wordt. Zowel in het handelen als in de gewenste professionele ontwikkeling. Doelen en verwachtingen zijn helder en afgestemd op de onderwijskundige doelen van de opleiding. De docent wordt hierdoor ondersteund bij het afwegen van de soms conflicterende doelen en belangen en conformeert zich aan gemeenschappelijke doelen. Een eigen professioneel statuut, waarin een goede balans is tussen eigen ruimte voor de docent en gedeelde kaders, is een voorbeeld dat bij de Hogeschool Zuyd is ontwikkeld.

6.2 HET TEAM: PRAKTISCHE WIJSHEID IN EEN PROFESSIONELE CULTUUR

Uit bovenstaande opsomming komt al naar voren dat professionele ruimte geen individuele en vrijblijvende aangelegenheid is. Het team is de herkenbare organisatie-eenheid waar de professionele ruimte gestalte krijgt. Dit vereist de ontwikkeling van een professionele cultuur. Het investeren in deze professionele cultuur is een belangrijke strategie om de professionele ruimte te optimaliseren. Het gaat om het expliciteren van gemeenschappelijke verwachtingen (wat vinden we goed onderwijs?) en steeds de gezamenlijke reflectie op gerealiseerde opbrengsten. We wijzen hier op het belang van:

- *Investeren in vertrouwen*

Teamleden hebben vertrouwen in elkaar nodig. Elkaar leren kennen, ruimte ervaren om dingen uit te proberen, zicht hebben op wat het team kan en de focus houden op onderwijs. Je moet met elkaar de dialoog aan blijven gaan over wat goed gaat en wat niet.

- *Intervisie, leren van en met elkaar: de ontwikkeling van het team als professionele leergemeenschap*

Gezamenlijke reflectie op het professionele handelen is nog geen gemeengoed. Toch is het leren van en met elkaar belangrijk. Om steeds vanuit de dialoog over wat goed gaat te komen tot optimaal handelen: gedeelde professionele standaarden. Binnen Hogeschool Windesheim zijn hier de eerste ervaringen mee opgedaan. Wat hierin lijkt te werken is gezag: een gezagsdrager kan als breekijzer fungeren om het leren binnen het team vorm te geven. Daarnaast is het hierbij van belang steeds de wisselwerking tussen individuele professionele ruimte en de gemeenschappelijke standaard voor ogen te houden. Docenten blijven ruimte nodig hebben om naar eigen inzicht te handelen. Met daarbij de 'verplichting' dit met elkaar steeds kritisch tegen het licht te houden.

Investeer in
vertrouwen

Leer van
en met elkaar

Professioneel handelen; neem elkaar de maat

Expliciteer kaders en ruimte

Pak teamontwikkeling systematisch aan

- *Kwaliteit bewaken, jezelf en elkaar de maat nemen en een professioneel discours aangaan*
Het professionele handelen is gericht op het realiseren van goede onderwijskwaliteit. Wat dat is, moet helder zijn en bewaakt worden. Pas dan kun je elkaar goed de maat nemen en het professioneel discours aangaan. Het is belangrijk om een gemeenschappelijk doel te hebben als team: wat willen we nu met de student? Wat is het kader waarbinnen we met de studenten willen werken? De community of practice van de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht is een goed voorbeeld.
- *Dialoog over kaders en ruimte*
Bij het optimaliseren van de professionele ruimte hoort een balans tussen inhoud en effectiviteit. Dat iedereen zicht heeft op kaders en doelen en het gedrag daarop afstemt. Als kaders niet passen, is dialoog daarover en beïnvloeding daarvan noodzakelijk.
- *Een systematische aanpak voor teamontwikkeling*
We hebben in veel cases gezien dat het ontwikkelen van een teamcultuur tijd en continue aandacht vanuit de leiding vraagt. Overleg waarin gezamenlijk wordt gereflecteerd op de samenwerking is van belang. De voorbeelden van Hogeschool Utrecht en InHolland laten een aanpak zien, waarin de teams zelf doelen formuleren om tot ontwikkeling te komen.

6.3 BESTUUR EN BELEID

Het optimaliseren van de professionele ruimte vraagt om een daarbij passende besturingsfilosofie zoals bijvoorbeeld ‘gespreid leiderschap’. Gespreid leiderschap zorgt voor goede verbindingen in de hogeschool en voor de nodige verticale en horizontale afstemming. Deze afstemming kan ervoor zorgen dat docenten en –teams de kaders leren kennen voor wat betreft het doel ervan en de achtergrond. Daarnaast behelst sturing geven in de professionele ruimte het helder aangeven van de richting en de betrokkenen toerusten om goed onderwijs te realiseren en hiervoor verantwoording te dragen. We geven hierbij de volgende suggesties:

Verschaf duidelijkheid over kaders

Standaardiseer minder

- *Dialoog over kaders*
Dialoog over kaders, regels en procedures is nodig. Deze dialoog is erop gericht om duidelijkheid te verschaffen (wat is het doel, waarom op deze wijze) en om de balans tussen voorschrijven en ruimte bieden te bewaken. Het voorbeeld van Hogeschool Zuyd laat goed zien hoe het proces om tot een duidelijke opdracht te komen verloopt. Verbinding en co-creatie zijn daarin aansprekende trefwoorden.
- *Besturing van diversiteit*
Minder standaardisering, betere aansluiting bij de processen die voor de teams van belang zijn, betekent tegelijkertijd meer diversiteit in aanpakken in de organisatie. Dat vraagt om besturing van diversiteit. Dat is lastig, omdat het (vaak) haaks staat op doelen als effectiviteit en efficiency. Maar als bestaande procedures en werkwijzen niet (goed)

Sta diversiteit
in aanpak toe

Zorg voor
sturing en regie

Faciliteer
professionele
ontwikkeling

worden toegepast, ben je waarschijnlijk verder van huis. Het leren van diverse aanpakken binnen de hogeschool en van daaruit het steeds beter maken van de gehanteerde werkwijzen, is naar onze mening een goede strategie voor het management en bestuur. Enerzijds om te bewaken dat kaders aansluiten bij wat de teams nodig hebben in hun primaire proces en anderzijds om tot optimalisering van procedures en werkwijzen te komen. Een minder 'lineair-rationele' benadering, maar een benadering die uitgaat van betekenisgeving, ontwikkeling, ontdekken en onderzoeken.

- *Sturing en regie*

Werken in de professionele ruimte vraagt om duidelijke doelen, een gestructureerde aanpak en resultaatgericht werken. Ruimte en regie lijken haaks op elkaar te staan, maar sturing en regie zijn nodig om de professionele ruimte optimaal te benutten. De rol van verbinders/ regisseurs is hierbij van belang gebleken. Deze 'oliermannelen' zijn in staat om 'zacht' te sturen. Richting geven, kaders expliciteren, verwachtingen duidelijk houden en afstemming vinden tussen de verschillende lagen (horizontaal en verticaal). Daarnaast is consistentie en rolvastheid van belang. We hebben in verschillende cases gezien dat de leiding soms de regie weer terugpakt, terwijl die juist bij het team is gelegd. Dat werkt frustratie in de hand. Het voorbeeld van Hogeschool Windesheim laat goed zien wat de rol van ambassadeurs en regisseurs kan zijn.

- *Faciliteren*

Het optimaliseren van de professionele ruimte vraagt om een goede structuur, met inhoudelijke en organisatorische ondersteuning en het faciliteren van de professionele ontwikkeling van docenten.

In bijlage 2 is een overzicht weergegeven van de spanningsvelden in de praktijk en strategieën die daarbij het best door de verschillende actoren gehanteerd kunnen worden.



Casus	Achtergrond en doel	Werkwijze	Inzichten
HKU	Vormgeving van het onderwijs in ontwerpprocessen. Verankering van wat er in de designbedrijven gebeurt in het onderwijs over ontwerpprocessen.	Onderzoek door een community of practice. Kennisuitwisseling via symposia. Betrokkenheid creëren tijdens een studiedag om mee te denken. Inzicht krijgen in verschillende werkwijzen. Ontwerp van een module. Evaluatie van de kwaliteit van de eindproducten door studenten, docenten en didactisch medewerker.	Tijd: er is een zoektocht nodig om tot concrete acties en een gemeenschappelijk gedachtegoed te komen. Kritische reflectie is belangrijk. Een academische, onderzoekende houding helpt daarbij. Het is belangrijk om het totaalplaatje in beeld te hebben. Draagvlak: support van de leiding, betrokken docenten. Concreet: evenementen organiseren. Dat leidt tot focus, goede planningen ("dan moet het af").
HU	Teamontwikkeling. Zelforganisatie van teams leidt tot meer kwaliteit en tevredenheid. Oplossingen moeten uitgaan van maatwerk. Betrokkenheid van docenten verbeteren.	Pilots in teams en teams faciliteren. Dialoog over zelforganisatie van het team. Het nut van het werken in teams over het voetlicht brengen tijdens een onderwijsdag. Een procesbegeleider wordt op uitnodiging van een team dat meedoet ingezet om een sessie te begeleiden waarin de focus van het team aan bod komt. Het team gaat zelf aan de slag met de opbrengsten en doet een voorstel voor vervolgstappen.	Gezag van de procesbegeleiders is belangrijk. Een peer-to-peer aanpak slaat aan bij de docenten. Positieve waardering van de teamplannen, hoe kleinschalig ze ook in de ogen van anderen kunnen zijn. Doorbreken van ingesleten patronen (standaardreacties en denkwijzen) is lastig maar noodzakelijk. Teams hebben zicht en inzicht nodig in de kaders waarbinnen geopereerd moet worden. Het is een open proces, maar iemand moet de structuur en organisatie (planning, doel) bewaken.
InHolland	Teamontwikkeling. Meer bottum up aansturing. Teams sterker maken en meer verantwoordelijkheid geven.	Teams zijn vrij in hun keuze om mee te doen. Deelnemende teams krijgen, na een intake, twee bijeenkomsten. De bijeenkomsten worden begeleid door een procesbegeleider. In de eerste sessie worden thema's genoemd en geprioriteerd. Het team werkt stappen uit om tot ontwikkeling te komen. Een follow-up gesprek volgt waarin gekeken wordt hoe dat gerealiseerd kan worden. Er is ontwikkelbudget beschikbaar voor de realisatie van de teamplannen.	De bal moet bij het team blijven liggen. Teams kaatsen de vraag soms snel terug, als procesbegeleider moet je het niet overnemen. Teams vragen in een open opdracht snel naar structuur (formats, criteria), terwijl het proces open wordt ingestoken. De organisatie moet consistent zijn in wat van teams wordt verwacht. Ingesleten patronen willen er nog toe leiden dat, met de beste bedoelingen, 'van bovenaf' zaken worden opgelegd die niet passen bij eigen verantwoordelijkheid van het team. Teamleden moeten elkaar kennen en afstemmen. Dat zijn ze niet altijd gewend. Daarnaast is het belangrijk om een gemeenschappelijk doel te hebben als team: wat willen we nu met de student? Wat is het kader waarbinnen we met de studenten willen werken?

Casus	Achtergrond en doel	Werkwijze	Inzichten
Windesheim	Teamontwikkeling, teamleren en informeel leren. Uitdragen van het begrip en stimuleren van professionele ruimte.	Een werkgroep professionele ruimte draagt het thema uit binnen de afzonderlijke domeinen. De werkgroep wordt ondersteund door een projectleider van P&O en een inhoudelijk begeleider. Passend bij de ontwikkeling van het team. In vijf pilots wordt gewerkt aan methoden voor teamontwikkeling. De werkgroep wisselt kennis en ervaringen uit. Inzichten worden geborgd in een professionaliseringsplan dat gericht is op teamontwikkeling, teamleren en informeel leren.	Van denken naar doen vergt tijd. Het stimuleren van een projectmatige aanpak is belangrijk. Goede structuur, met inhoudelijke en organisatorische ondersteuning. Een veilige en open sfeer, door uitwisseling groei je. Tijd voor het team om elkaar te treffen en samen te reflecteren. Fysieke nabijheid helpt. Aansluiten bij de meerwaarde die mensen zien, dan boor je intrinsieke motivatie aan.
NHL	Talentontwikkeling. Professionele ontwikkeling van docenten. Een inspirerend werkklimaat als belangrijke pijler van professionele ruimte. Ontwikkeling van de Talentenwijzer.	HRM ondersteunt instituten bij het realiseren van professionaliseringsplannen. Het traject Inspirerend werkklimaat gaat uit van betrokkenheid van docenten in een forum en dialoogsessies. HRM legt ideeën voor, verzamelt feedback en maakt een vertaling naar doelen van het CvB. Een Talentenwijzer ondersteunt de docent in de professionalisering. Het uitgangspunt is waardering (sterke kanten worden benadrukt en tot ontwikkeling gebracht).	Verheldering van kaders is nodig om docenten(teams) in staat te stellen de professionele ruimte te benutten. Het vertrekpunt is de student. Dan zijn docenten bereid om aan talentontwikkeling te werken. Een groep enthousiaste voortrekkers, die de werkwijze uitdraagt naar anderen. Door meer inzicht in sterktes en zwaktes van docenten kunnen docenten beter worden toegerust. Leidinggevenden moeten zich ook lerend opstellen en om feedback vragen. Aansluiting bij het strategisch plan helpt, dit vergroot draagvlak bij directieuren.
Zuyd	Ontwerp van een kwaliteitsregister door een docentenberaad.	Een docentenberaad van 10 docenten geeft het CvB gevraagd en ongevraagd advies. De opdracht is om het over de professionaliteit van de docent te hebben en te reflecteren over de ontwikkeling van het vak van docent. Het beraad wordt gefaciliteerd in tijd en faciliteiten en ondersteund vanuit HR. Het beraad doet onderzoek en adviseert over het kwaliteitsregister.	Een brede opdracht is lastig, veel aandacht voor regie op het proces is nodig. In de eerste fase is verkennen en onderzoek nodig om focus te krijgen. Rolvast en vasthoudend zijn is nodig als je met elkaar op ontdekkingsreis gaat en ervoor kiest om het pad niet van tevoren dicht te regelen. Het risico is dat docenten zich in het proces verliezen bij een complexe vraag als dit. Docenten hebben daarbij oog nodig voor het proces in de organisatie. Een regisseursrol in de organisatie die het proces bewaakt en de timing van producten in het oog houdt is handig. Feedback op en informatie over het proces is belangrijk. Verbinding en co-creatie leiden tot gedragen opbrengsten. Met een regeling regel je niets. Het is een houvast om het er met elkaar over te hebben.

Spanningsveld	Uiting	Voorbeeld	Strategieën	
			Docent en team	Management, bestuur en beleid
Kaders versus professionele ruimte	<p>Kaders en regels sluiten niet goed aan bij de professionele opvattingen van de docent/het team en worden als knellend ervaren en gezien als inperking van de professionele ruimte.</p>	<p>Het bestuur stelt eisen aan het aantal studiepunten per vak, terwijl het team vindt dat de opleiding nu goed loopt en goed aansluit bij wat de student en het bedrijfsleven vraagt.</p> <p>Het curriculum zit te vol, een docent heeft te weinig ruimte om het eigen vak voldoende in het curriculum tot uitdrukking te laten komen.</p> <p>Teams ervaren het eveneens als knellend als er veel verantwoording wordt gevraagd waarvan het belang niet altijd duidelijk is ("vakjes invullen met gegevens").</p> <p>Docenten willen voldoende ruimte hebben voor de inhoud en die staat wel eens onder druk, omdat er andere taken zijn. Het is balanceren tussen de passie enerzijds en de organisatie en logistiek anderzijds.</p> <p>Eisen ten aanzien van de verantwoording, al dan niet als gevolg van wet- en regelgeving. Voorbeelden die in dit verband genoemd worden hebben te maken met eisen ten aanzien van de accreditatie en ten aanzien van de archivering van examenstukken.</p>	<p>Zicht krijgen op kaders.</p> <p>Zicht hebben op verschillende belangen die spelen bij het werk als docent en daar steeds een goede afweging in maken.</p> <p>Weten waar beïnvloeding van begrenzend kaders mogelijk is.</p> <p>Expliciteren van de professionele opvattingen over wat passende kaders zijn. Dat is nodig om de dialoog daarover te voeren.</p> <p>Dit staat altijd in verband met het realiseren van goede onderwijskwaliteit.</p> <p>Met elkaar in gesprek gaan over kwaliteitsnormen.</p>	<p>Doelen van regels en procedures expliciteren.</p> <p>Zicht helpen bieden op kaders en belangen, opdat docenten deze kunnen meewegen in hun handelen.</p> <p>Coachen/begeleiden van het team bij het beïnvloeden van kaders.</p>
	<p>Borging en verduurzaming</p>	<p>Naarmate teams een grotere autonomie hebben, wordt het lastiger om opbrengsten van processen in teams breed uit te rollen in de organisatie. "Afzonderlijke teams denken niet allemaal hetzelfde en hebben ook hun autonomie. Het idee was eerst dat inzichten verbreed zouden worden, maar nu hebben ze weer een grote autonomie en dat is lastiger".</p> <p>Geüniformeerde en gestandaardiseerde diensten en producten sluiten niet aan bij de behoeften van het team.</p> <p>Het nieuwe curriculum moet al in februari klaar zijn. Volgens het team kan dat niet, omdat er nog veel verandert in het vakgebied. De docenten willen de meest recente ontwikkelingen meenemen in het curriculum.</p> <p>Het maken van de studiegids kost meestal twee jaar. Met de geplande verandering door het CvB moet dat nu in een paar maanden. Dat kan niet.</p> <p>Nu heeft de hogeschool besloten dat binnen korte tijd overal resultaatverantwoordelijke teams moeten komen. "In het plan staat dat je binnen een half jaar een resultaatverantwoordelijk team moet zijn. Dat kan toch helemaal niet".</p>		<p>Afwegen waar voorschrijvende formats noodzakelijk zijn en waar ruimere criteria wenselijk zijn. Altijd in het licht van wat in het primaire proces nodig is.</p> <p>Zorgvuldig implementatieproces kiezen. Beleid en uitvoering lopen soms in tempo uit elkaar. Het is van belang om steeds met elkaar de vraag te stellen wat een passend tempo is voor implementatie en of dat tempo uniform is. Mogelijk kunnen er verschillen zijn tussen teams</p>
	<p>Tijd voor professionele ruimte</p>	<p>Er is te weinig professionele ruimte, doordat er te veel moet gebeuren en er geen tijd is om het met elkaar over onderwijs te hebben.</p>	<p>Goed benutten van mogelijkheden. Dialoog is noodzakelijk over professionele opvattingen, over samenwerking, over opbrengsten en over mogelijkheden deze te verbeteren. Overleg is noodzakelijk. Als team ook prioriteiten stellen.</p>	<p>Randvoorwaarden creëren: fysieke nabijheid, tijd, plannen en prioriteren.</p>

Spanningsveld	Uiting	Voorbeeld	Strategieën	
			Docent en team	Management, bestuur en beleid
Doelen en belangen versus professionele ruimte	Inhoud versus effectiviteit	<p>Nu docenten meer ruimte krijgen om mee te denken over onderwijs en ook "meer durven zeggen, slaan ze daar wel eens in door. Omdat ze het niet gewend zijn, denken ze dat alles kan, dan moet je dat weer in nieuwe banen leiden".</p> <p><i>"Dit is een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Docenten moeten kijken naar de inhoud en het zakelijke gedeelte ligt bij mij en mijn collega's en bij de directeur".</i></p> <p><i>"Er is structureel te veel creativiteit en te weinig effectiviteit".</i></p>	Expliciteren van gemeenschappelijke verwachtingen ten aanzien van het leren en gezamenlijke reflectie op de opbrengsten.	Ambassadeurs en regisseurs kunnen zorgen voor horizontale en verticale afstemming en verbinding. Deze verbinding is erop gericht om een balans te vinden tussen inhoud en effectiviteit.
	Diversiteit versus efficiency	<i>"Voorheen kon ik op één beleid varen. Nu moet ik per studieleider kijken waar de wind heen draait, dat is de balans die we nu aan het vinden zijn."</i>	Steeds bespreken hoe de afgelopen periode is verlopen, wat de do's en don'ts zijn en hoe we het gaan inrichten.	Zorgvuldig implementatieproces kiezen. Beleid en uitvoering lopen soms in tempo uit elkaar. Het is van belang om steeds met elkaar de vraag te stellen wat een passend tempo is voor implementatie en of dat tempo uniform is. Mogelijk kunnen er verschillen zijn tussen teams.
Sturing en aansturing versus professionele ruimte	Ruimte in de opdracht en resultaatgericht werken.	<p>Een open opdracht levert een spanningsveld op voor projectleiders. Ze komen snel in de discussie over wat je moet verantwoorden, bijvoorbeeld naar de MR of het CvB. Hoe maak je bijvoorbeeld de opbrengsten inzichtelijk?</p> <p>Abstracte doelen kunnen ongewenst veel ruimte geven: <i>"kaders en feedback over de richting die je kiest zijn nodig. Dat is een dilemma: je wilt de ruimte, maar tegelijkertijd is het van belang het "waartoe" goed in te kaderen".</i></p> <p>Het risico is dat de docenten zich op het onderwerp storten en oog voor het proces verliezen. Dit wordt in meerdere cases gesignaleerd. Docenten gaan enthousiast aan de slag, willen vaak zeer volledig zijn. Dat hoort <i>"ook bij hun professionaliteit en de wens om goed werk af te leveren, maar in het proces is dat niet altijd handig. Tussentijds afstemmen, de achterban blijven betrekken en de kern met elkaar vinden is in dit soort processen net zo belangrijk."</i></p> <p>Voor de 'opdrachtgevers' (projectleiders, CvB, managers) brengt de ruimte die docenten hebben ook spanning met zich mee. Het moeilijkste is om <i>"op je handen te blijven zitten met de vraag of er wel wat uit komt"</i>.</p>	<p>Er is vaak tijd voor verkenning en onderzoek nodig om de focus te kiezen, maar waak voor te lange processen zonder duidelijke opbrengsten. Neem als docent hierin zelf de regie en creëer doelen, taken en verantwoordelijkheden.</p> <p>Afstemming zoeken met de organisatie: wanneer worden welke resultaten verwacht? Hoe past dat in andere trajecten binnen de hogeschool?</p>	<p>Verwachtingen afstemmen.</p> <p>Structuur bieden.</p> <p>'Zachte sturing': afstemmen, stimuleren.</p>
	Sturing en regie versus ruimte	<p><i>"Het CvB wil piketpaaltjes slaan, wil resultaten behalen, maar ik wil in de facilitering vooral aansluiten bij de behoeften van het team."</i></p> <p>Een projectleider: <i>"het was lastig dat er een hele hoop gepraat werd en dat ik dacht: 'waar gaat het naar toe'". De projectleider heeft wel eens geprobeerd de regie te nemen, maar ontdekte dat dit ervaren werd als inperking van de professionele ruimte.</i></p> <p>Een regisseursrol is belangrijk, maar <i>"procesregie en ruimte zijn begrippen uit verschillende domeinen"</i>.</p>		<p>De dialoog over het proces is belangrijk: goede feedback op het proces en informatie over het proces.</p> <p>Consistentie in de aansturing is belangrijk. Als er ruimte is, dient deze opgevolgd te worden met goede ondersteuning en facilitering. Loslaten betekent niet laten zwemmen. Maar wel begeleiden in de zoektocht.</p>

www.zestor.nl

Prinsessegracht 21
Postbus 123
2501 CC Den Haag

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

Het onderzoek voor dit rapport is in opdracht van Zestor uitgevoerd door IVA Onderwijs in samenwerking met TIAS.

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

Oktober 2014