

6



DE HYBRIDE ONDERWIJSLOOPBAAN

Kees van der Velden, Marius Bilkes en Luc Dorenbosch

6.1 INLEIDING

Het vormgeven van uitdagende carrièrepaden voor onderwijsprofessionals is complex. Niet alleen het aantrekken, maar ook het behouden van leraren is belangrijk om tekorten het hoofd te bieden. Ongeveer een derde (28-35%) van de leraren in het po, vo en mbo is (zeer) ontevreden over hun loopbaanontwikkelmogelijkheden en vindt het loopbaanperspectief onder de maat (POMO, 2016).

Daarnaast geniet het leraarschap steeds minder maatschappelijk aanzien en blijkt ook het zelfbeeld van leraren laag: leraren denken dat anderen hun maatschappelijk aanzien lager inschatten dan feitelijk het geval is (Cörvers, Mommers, Van der Ploeg, & Sapulete, 2017). Er is overigens wel interesse om voor de klas te staan (Motivaction, 2017), maar de vraag is hoe deze potentie aan te boren is en welke loopbaanpaden voor huidige en nieuwe leraren aantrekkelijk zijn.

In dit hoofdstuk gaan wij nader in op een alternatieve loopbaanroute die het leraarschap aantrekkelijker kan maken: de hybride onderwijsloopbaan. Hierbij combineert iemand zijn werk als leraar met een andere baan in loondienst of als zzp'er (Dorenbosch, Van der Velden, & Bilkes, 2018). Het Expertisecentrum Hybride Docent introduceerde dit begrip in 2013 (OCW, 2013). Het gaat bijvoorbeeld over een leraar die ook ambtenaar is of een procestechnoloog die ook als scheikundeleraar werkt. Juist door werk te combineren kan iemand een persoonlijk ideale loopbaan vinden met meer arbeidsvreugde en een betere balans in werkbelasting.

Het combineren van banen is nog geen gangbare loopbaankeuze in het onderwijs en er is dan ook nog weinig onderzoek naar gedaan. We beschrijven inzichten uit onderzoek over de ervaren meerwaarde

van een hybride loopbaan. Daarna gaan we nader in op hybride onderwijsloopbanen, de motieven van leraren om hiervoor te kiezen en de succesfactoren.

6.2 DE MEERWAARDE

In 2018 combineerden zo'n 550.000 mensen in Nederland hun baan met een tweede baan in loondienst of zelfstandig ondernemerschap (CBS, 2018). Dat is bijna 8 procent van de werknemers in de beroepsbevolking.

Volgens sommigen is er sprake van 'Amerikaanse toestanden', waarbij mensen noodgedwongen meer banen hebben om financieel rond te komen (Van den Berg, 2019). Dit negatieve beeld blijkt slechts een deel van het verhaal. Niet alleen zijn het vaker hoger- dan laagopgeleiden die banen combineren, ook speelt naast het financiële argument de behoefte aan afwisseling en nieuwe ontwikkelmogelijkheden een grote rol (SER, 2018). TNO-onderzoek (Dorenbosch et al., 2015b) toont bovendien geen verschil tussen werknemers met één baan en *multi-jobbers* op het vlak van werk-privé conflicten. Ook leidt het combineren van banen niet tot meer burn-outklachten. Het kan integendeel juist bijdragen aan meer werkplezier, meer innovatie en meer werkzekerheid.

Meer werkplezier

Door het combineren van banen kunnen mensen meer variatie in werkzaamheden bewerkstelligen en een bredere en betere benutting van hun kennis en vaardigheden. Dit blijkt ook uit onderzoek naar hybride loopbanen van leraren (Dorenbosch et al., 2017). Zo zegt een lerares Frans die daarnaast als freelancer uiteenlopende opdrachten doet: 'Ik ervaar het (...) als verrijking en ik voel me veel vrijer. Het

klinkt misschien raar, maar ik ervaar meer flexibiliteit dan toen ik één baan had.'

Meer afwisseling in taken die bovendien verschillende kennis en vaardigheden vragen draagt bij aan meer baantevredenheid, meer betrokkenheid en minder stressklachten (Humphrey et al., 2007).

Meer innovatie

Werknemers in loondienst die daarnaast zelfstandig ondernemer zijn, blijken als werknemer vaker betrokken bij proces- en productinnovaties (Liebregts et al., 2015). Kennis uit twee werelden combineren kan dus aanzetten tot innovatiever gedrag op de werkvloer.

Ook dit zien we bij hybride leraren terug (Dorenbosch et al., 2017). Iemand die een baan als leraar combineert met werk in de marketing omschrijft dat als volgt: 'Je leert een hoop in het onderwijs. Tegelijkertijd, omdat ik ook nog andere dingen kan, neem ik ook wel weer een stukje creativiteit mee naar het onderwijs. Ik zit in twee totaal verschillende branches, twee totaal verschillende terreinen en ik merk dat ze elkaar verrijken.' De vaardigheden die hij in het onderwijs opdoet, gebruikt hij in de marketing en omgekeerd.

Meer werkzekerheid

Het combineren van twee verschillende soorten banen kan bijdragen aan een betere arbeidsmarktpositie, meer mobiliteit en het voorkomen van werkloosheid. Werknemers creëren een diverser palet aan kennis en vaardigheden, waardoor ze mobieler zijn op de arbeidsmarkt (Panos et al., 2014). Daarbij kiezen *multi-jobbers* vaker een tweede loopbaan in een andersoortig domein dan hun hoofdbaan. Zo blijven ze mobiel. Een leraar-ondernemer zegt hierover: 'Het houdt het spectrum breed voor wat je nog

meer op de arbeidsmarkt zou kunnen doen. Dat is voor mij ook een heel belangrijke factor' (Dorenbosch et al., 2017).

Wendbaarheid op de arbeidsmarkt is een cruciaal aspect van duurzame inzetbaarheid en de hybride loopbaan lijkt een bewuste strategie daarvoor. Een deel van de geïnterviewden zegt naast hun vaste baan van een andere interesse of hobby als zpp'er werk te hebben gemaakt om daarmee ook tot op latere leeftijd door te kunnen werken in iets wat ze graag doen. Mensen anticiperen alvast op een mogelijk nieuwe arbeidssituatie en stellen hun eigen werkzekerheid veilig (Dorenbosch et al., 2015a).

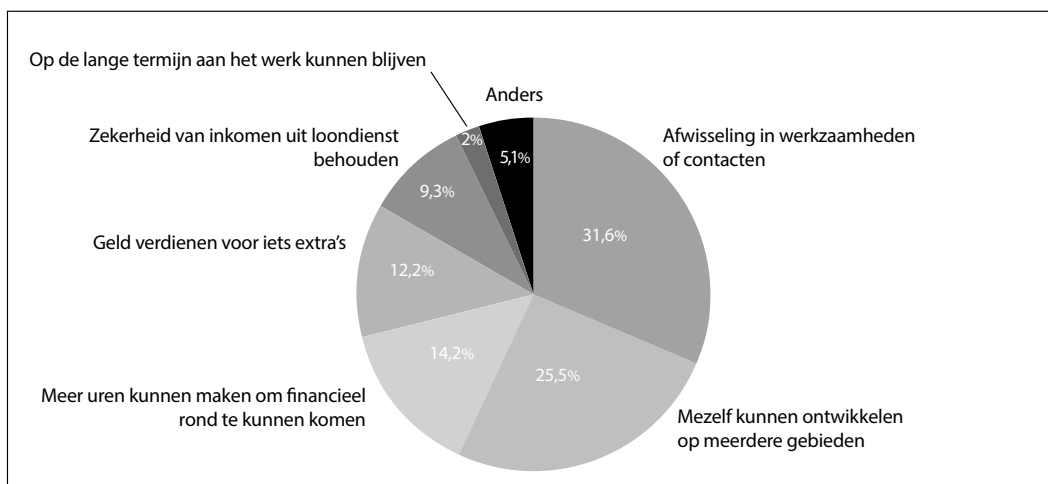
6.3 HYBRIDE LERAAR IN KAART

Enkele tienduizenden professionals (zie kader op pagina 73) combineren een lerarenbaan met een andere baan binnen of buiten het onderwijs, bijvoorbeeld architect, accountant, ambtenaar of vertaler. Het kan een baan in loondienst betreffen of werkzaamheden als zelfstandig ondernemer. De andere baan kan (deels) nog met het onderwijs te maken hebben of juist helemaal niet. Hoe iemand hybride leraar wordt, varieert ook: de een is eerst leraar en is er daarna iets naast gaan doen, voor de ander is het onderwijs de tweede werkcontext.

Ondanks de grote verscheidenheid blijft de gemene deler dat iemand meer werkcontexten heeft, waarvan tenminste één in het onderwijs.

Motieven

Waarom kiezen leraren voor een hybride loopbaan? Uit een verkennend kwantitatief en kwalitatief onderzoek in het voortgezet onderwijs (Dorenbosch et al., 2017) blijkt dat hybride leraren overwegend afwisseling en ontwikkeling zoeken (zie Figuur 1) en



Figuur 1. Hoofdrede om banen te combineren volgens hybride leraren in het vo. Overgenomen uit NEA 2014-2015.

ook vinden (zie Figuur 2 op pagina 72). Sommigen vinden het werken in twee banen intenser, maar niet in de zin dat het leidt tot burn-outklachten of werk-privéconflicten. Twee op de drie 'reguliere leraren' zegt een hybride onderwijsloopbaan te willen overwegen mits die bijdraagt aan bepaalde persoonlijke waarden, zoals een betere benutting van interesses waar zij nu niets mee doen en nieuwe inhoudelijke ontwikkelingsmogelijkheden.

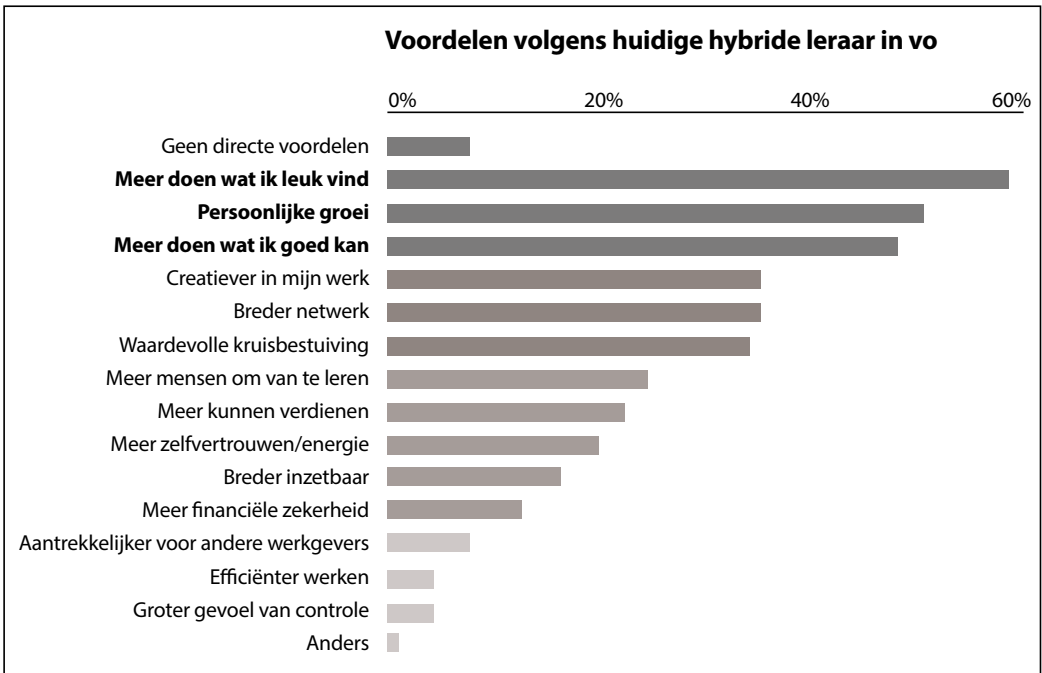
De focus van het onderzoek lag op het voortgezet onderwijs, maar uit de gebruikte databestanden lijken deze resultaten ook geldig voor het mbo.

Uit ander onderzoek blijkt dat de interesse in een hybride onderwijsloopbaan niet beperkt blijft tot zittende leraren: voor één op de drie geïnteresseerde scholieren (Bahlman et al., 2017), één op de drie werkenden met een onderwijsbevoegdheid die momen-

teel buiten het onderwijs werken (stille reserve) (Van der Aa et al., 2008) en één op de vijf werkende niet-leraren (Motivaction, 2017) is het leraarschap een aantrekkelijke optie als dit te combineren is met een andere (of de huidige) baan (zie ook Dorenbosch et al., 2018). Voor een vijfde van de hoogopgeleiden zou de mogelijke combinatie met de huidige baan hen kunnen overhalen om les te gaan geven. Dit zegt uiteraard nog niets over het daadwerkelijke gedrag of de bekwaamheid van deze groep voor het onderwijs.

Succesfactoren voor meerwaarde

Het is niet vanzelfsprekend dat een hybride onderwijsloopbaan succesvol uitpakt voor de school of de leraar zelf. Uit ons kwalitatief onderzoek, waarin 23 hybride leraren en vijf schoolleiders zijn geïnterviewd over hun ervaring met en kijk op de hybride



Figuur 2. Voordelen van het combineren volgens hybride leraren in het vo. Overgenomen uit Flitspanel Screening Combinatiebanen 2016.

onderwijsloopbaan (Dorenbosch et al., 2017), komen we tot drie belangrijke succesfactoren: de feitelijke combiconstructie, de sociale omgeving waarin de leraar werkt (combicontext) en de vaardigheden van de leraar (combi-skills).

Combiconstructie

Hoe werkbaar twee parttime banen zijn, hangt onder meer af van de soort combinatie en het aantal uren dat iemand in elk van de banen maakt. Alle typen combinaties komen voor, al zijn er indicaties dat combinaties met een baan in het bedrijfsleven in de minderheid zijn (15%). Vaker combineren mensen

hun leraarschap met werk als zzp'er of een baan bij de overheid.

Als leraar heb je te maken met lessen en uren voor lesvoorbereiding, nakijkwerk en overleg. Hoe is dat allemaal in passen als ook de andere baan tijd en aandacht vraagt? Opvallend is dat de meeste hybride leraren in dit onderzoek een aanstelling als leraar hebben van tussen de 16 en 24 uur per week. In de tweede baan zit veel meer variatie in de uren die men maakt. Minder dan 16 uur is in het onderwijs minder werkbaar en hiermee complexer, volgens de hybride leraren zelf, maar ook voor de schoolleiders: zij noemen 0,5/0,6 fte als ondergrens.

Combicontext

Uit de interviews met hybride leraren blijkt allereerst flexibiliteit en ruimte om te combineren belangrijk. Daarbij gaat het in het bijzonder om de onderhandelbaarheid over en invloed op het onderwijsrooster en de ruimte om afspraken te maken over taken buiten het directe lesgeven (zoals vergaderingen). Of de onderwijsorganisatie klassiek of innovatief is, doet in principe niet ter zake, het gaat om de match met de wensen van de hybride leraar.

Daarnaast zijn waardering, steun en vertrouwen van schoolleiding en collega's belangrijk. De hybride leraar werkt niet op de 'standaard manier', waardoor collega's en leidinggevenden bezorgd kunnen zijn over je loyaliteit. Wat gebeurt er als je

een mooie opdracht binnenhaalt of promotie krijgt bij je andere werkgever? Dit kunnen ze zien als een risico voor de schoolorganisatie, eentje die er bij een 'normale' parttimer niet is. Een stimulerende context helpt de hybride leraar om eventuele fricties te verminderen.

Combi-skills

Ook eigenschappen en vaardigheden (combi-skills) van de hybride leraar zelf bepalen of het combineren van banen wel of niet werkbaar blijft. Uit de interviews met de hybride leraren komen de volgende zes combi-skills naar voren:

1. Planningsvaardigheden

Het werken in meer banen vraagt dat iemand zijn tijd en aandacht goed kan verdelen over beide banen.

2. Grenzen kunnen en durven stellen

Een stap verder dan het goed kunnen plannen van de werkzaamheden is het kunnen bewaken van de (tijds)grenzen van elk van de banen. Collega's en leidinggevenden leggen vaak extra verzoeken neer: Kun je dit er even bij pakken? Kun je deze week langer doorwerken? Mensen moeten 'nee' durven te zeggen, tegen zichzelf en tegen anderen.

3. Flexibel kunnen schakelen

Er is niet altijd ruimte voor het omgaan met onverwachtse zaken. Als er iets fout gaat in de ene baan, kun je niet zomaar alles uit je handen laten vallen. Daarnaast werkt de hybride leraar in twee contexten die soms een andere professionele houding vereisen. Dat aanvoelen en je snel aan kunnen passen is een combi-skill.

De hybride leraar in cijfers

Ongeveer 34.000 leraren hebben hun hoofdbaan (de baan waar ze de meeste uren aan besteden) in het onderwijs: circa 11.000 in het po, 16.000 in het vo en mbo en 7.000 in het hoger onderwijs.

Daarnaast hebben ongeveer 20.000 professionals een hoofdbaan buiten het onderwijs met daarnaast uren in het onderwijs; van deze groep is niet bekend in welke onderwijssector ze werkzaam zijn (Dorenbosch, Van der Velde, & Bilkes, 2017).

Afgezet tegen het totaal aantal baancombinerders op de Nederlandse arbeidsmarkt, 550.000, kunnen we stellen dat de combinatie van twee banen voor leraren een reële invulling van hun loopbaan is.

4. Onderhandelingsvaardigheden

Om werk goed te kunnen combineren moet je kunnen onderhandelen, bijvoorbeeld over persoonlijke roosterwensen. Je moet goed kunnen definiëren wat je nodig hebt van bijvoorbeeld een leidinggevende en daarover ook durven onderhandelen.

5. Transparant zijn over beide banen

Omdat hybride leraren in wisselende werkcontexten werken, hebben zij vaak meer uit te leggen aan hun collega's. Ze zijn geen parttimers. Openheid helpt daarbij, zoals duidelijk maken dat je niet onder werktijd met de andere baan bezig bent en veel uitleggen over wat je doet en hoe je alle ballen in de lucht houdt.

6. Sociale vaardigheden

Doordat je als hybride leraar toch een beetje de vreemde eend in de bijt bent en je meer moet organiseren, zijn sociale vaardigheden onontbeerlijk. Het helpt als je goodwill weet te kweken bij collega's en leidinggevend.

Er is niet één vorm waarin de hybride onderwijsloopbaan werkt: het kan per persoon en per context verschillen. De invulling in de onderwijspraktijk bepaalt of een duurzame combinatie van banen mogelijk is.

6.4 IMPLICATIES VOOR DE PRAKTIJK

De functiemix kan een instrument zijn om het carrièreperspectief van leraren te verbeteren. Maar salarisgroei omvat maar een deelaspect van het loopbaanperspectief, naast bijvoorbeeld professionalisering en (persoonlijke) ontwikkeling (Van der

Aa et al., 2016). Uit ons eigen onderzoek weten we ook dat leraren via een tweede baan niet per se meer inkomen zoeken, maar vooral meer variatie en ontwikkeling in hun werk. Mogelijk kan dus in lijn met de doelstellingen van de functiemix ook het stimuleren van ontwikkeling deels buiten de school een onderdeel zijn in de gesprekkencyclus tussen leraar en werkgever. In plaats van extra salaris kan de werkgever de potentiële hybride leraar steun, ruimte en vertrouwen bieden voor deeltijdmogelijkheden buiten de school, als nieuw soort *career track* (ook voor de beste leraren!).

Ergens voelt deze vorm van ontwikkeling stimuleren tegennatuurlijk, zoals ook een geïnterviewde schoolleider ervoer:

'Bij een hybride uitstroom, waarbij een docent een andere baan ernaast oppakt, zie je mensen opbloeien. Zij komen in een andere werkomgeving, raken erdoor geïnspireerd. In eerste instantie ben ik dan als schoolleider bang dat ik een goede docent kwijtraak, maar dan merk je opeens van: 'nee, wacht even, het is toch een win-winsituatie aan het worden. Want, het levert ons ook wat op. De docent zit beter in zijn vel, brengt meer kennis mee, en ik denk dat dat voor de leerlingen uiteindelijk een plus oplevert' (Dorenbosch et al., 2017).

Het kan dus ook werken zonder een leraar kwijt te raken. Sterker, het houdt leraren juist in het onderwijs:

'Door de combinatie blijft het onderwijs leuk. In die zin, ik vind het onderwijs eigenlijk het leukste wat ik doe, maar op het moment dat ik het fulltime zou doen, dan denk ik dat ik door een heleboel redenen sneller klaar zou zijn met het onderwijs (...) ik zeg tegenwoordig ook tegen collega's: ik werk parttime, dan blijf ik het leuk vinden' (Dorenbosch et al., 2017).

Alles overwegend is onze conclusie dat de hybride onderwijsloopbaan aantrekkelijk kan zijn, voor zittende en nieuwe leraren. Het schenkt hun ruimte voor een persoonlijke en inhoudelijke invulling van hun loopbaan. Hybride leraren kunnen zich ontwikkelen in een zelfgekozen combinatie van banen, waarin ze meer kunnen doen wat ze goed kunnen en leuk vinden.


Verder zien we ook een meerwaarde voor het onderwijs en de school. Niet omdat hybride leraren beter zouden lesgeven, maar omdat ze andere zaken weten en meenemen in de klas en de school. Dit betekent niet dat iedere leraar hybride zou moeten werken. Maar het is een loopbaanroute die aantrekkelijk kan zijn voor een grotere groep dan scholen - en leraren zelf - nu denken. De kans is zelfs groot dat elke school al enkele hybride leraren telt, ook zonder dat leidinggevenden dat scherp in beeld hebben. Betrekken vooral bij het helpen vormgeven en faciliteren van hybride onderwijsloopbanen.

LITERATUUR

Gebruikte bronnen

Bahlman, M., Van Egmond, R. J., Eustatia, B., & Pillen-Warmerdam, D. (2017). *Effecten op de overwegingsintentie van scholieren en mbo-4 studenten om leraar te worden*. Leiden: Qompas.


Burgess, N., Strauss, K., Currie, G., & Wood, G. (2015). Organizational Ambidexterity and the Hybrid Middle Manager: The Case of Patient Safety in UK Hospitals. *Human Resource Management*, 54(S1), 87-109.

 CBS (2018). Statline Tabel Combi-banen. <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82920NED/table?fromstatweb>


Cörvers, F., Mommers, A., Van der Ploeg, S., & Sapulete, S. (2017). *Status en imago van de leraar in de 21ste eeuw*. Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) en Rotterdam: Ecorys.

Dorenbosch, L., Boneschansker, O., Fermin, B., Andriessen, S., Sanders, J., & Geuskens, G. (2015a). Multi-jobbing als employability-strategie. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 31(2), 165-185.

Dorenbosch, L., Sanders J., & Beudeker, D. (2015b). Multi-jobbing: wenselijke of onwenselijke arbeidsmarktdynamiek? In K. Chkalova, A. Goudswaard, J. Sanders, & W. Smits (Reds.), *Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt: focus op flexibilisering* (pp 170–196). Den Haag: CBS.

 Dorenbosch, L., Van der Velden, K., Plantinga, E., Bilkes, M., & Sanders, J. (2016). *Crux van het Combineren: actieonderzoek naar gecombineerde rollen, beroepen en (loop)banen*.

<https://cruxvanhetcombineren.atavist.com/longread>


 Dorenbosch, L., Van der Velden, C. P. & Bilkes, M. (2017). *De Hybride Docent: Value Case*. Expertisecentrum Hybride Docent.

<https://hybridedocent.atavist.com/value-case>

Dorenbosch, L., Van der Velden, K., & Bilkes, M. (2018). De hybride docent: een aantrekkelijk loopbaanperspectief in het vo? In F. Corvers, & M. van der Meer (Reds.), *Onderwijs aan het werk 2018: analyses, feiten en visies over werken in het onderwijs* (pp 279–286). Den Haag: CAOP.

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356.

Liebrechts, W., Preenen, P., & Dhondt, S. (2015). Niet iedere werknemer is een intrapreneur. *Economisch-statistische Berichten*, 100(4706), 180-181.

 Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2017). *Personeels- en Mobiliteitsonderzoek 2016 (POMO)*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.


<https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/254861/trendrapportage-pomo-2017.pdf>

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2013). *Lerarenagenda 2013-2020: de leraar maakt het verschil*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Motivaction. (2017). *Drijfveren om in het onderwijs te werken*. Amsterdam: Motivaction.


Oolbekkink-Marchand, H. W., Leeferink, H., Schaap, H., Meirink, J., Van der Want, A. C., Zwart, R. C., Louws, M. L., Zuijker, I., & Meijer, P. C. (2018). *Professionele ruimte van leraren voortgezet onderwijs in het kader van de promotiebeurs*. Den Haag: NRO.

Panos, G. A., Pouliakas, K., & Zangelidis, A. (2014). Multiple job holding, skill diversification, and mobility. *Industrial Relations*, 53(2), 223–72.

 SER. (2018). *De vele kanten van banen combineren*. Den Haag: SER.
<https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2018/banen-combineren.pdf>


 Van den Berg, L. (2019, 7 maart). Groeiende groep werkenden heeft geen cent te maken. *Algemeen Dagblad*.
<https://www.ad.nl/economie/groeiende-groep-werkenden-heeft-geen-cent-te-makken~a5b4ebb6/>

Van der Aa, R., & Van Hulst, B. (Red.). (2008). *Loopbanen van bèta- en techniekleraren*. Den Haag: Platform Bèta Techniek.

 Van der Aa, R., Scheeren, J., Mommers, A., Sijbers, E., & Cörvers, F. (2016). *Carrièreperspectieven van leraren in het kader van de functiemix primair en voortgezet onderwijs*. Den Haag: CAOP.


<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2016/11/24/carrièreperspectieven-van-leraren-in-het-kader-van-de-functiemix-primair-en-voortgezet-onderwijs>

Verder lezen


 Een publicatie over combinatiebanen in bredere zin (ook buiten het onderwijs).
SER (2018). *De vele kanten van banen combineren*.
<https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2018/banen-combineren.pdf>

 Op de website van het Expertisecentrum Hybride Docent kun je meer onderzoek vinden over hybride leraren.
<https://hybridedocent.atavist.com/value-case>

 In het magazine van het Expertisecentrum Hybride Docent vind je ervaringen vanuit het onderwijs en bedrijfsleven en onder meer een digitale infographic als leidraad voor een goed gesprek over je loopbaan.
<http://magazine.hybridedocent.nl/leidraad-voor-een-goed-gesprek/index.html>

 Informatie over de juridische kant van de hybride onderwijsloopbaan en gezamenlijk onderzoek naar juridische aspecten van Expertisecentrum Hybride Docent en Capra Advocaten.
<https://www.hybridedocent.nl/hybride-docent/juridische-handreiking>

 Een informatieve podcast over hybride onderwijsloopbanen.
<https://www.bnr.nl/podcast/werkverken-ners/10375537/de-hybride-docent>

 In de Slobcast 6 interviewt minister Arie Slob twee hybride leraren (leraar-ambtenaar).
<https://soundcloud.com/arieslob/deel-6-over-de-dag-van-de-leraar>