

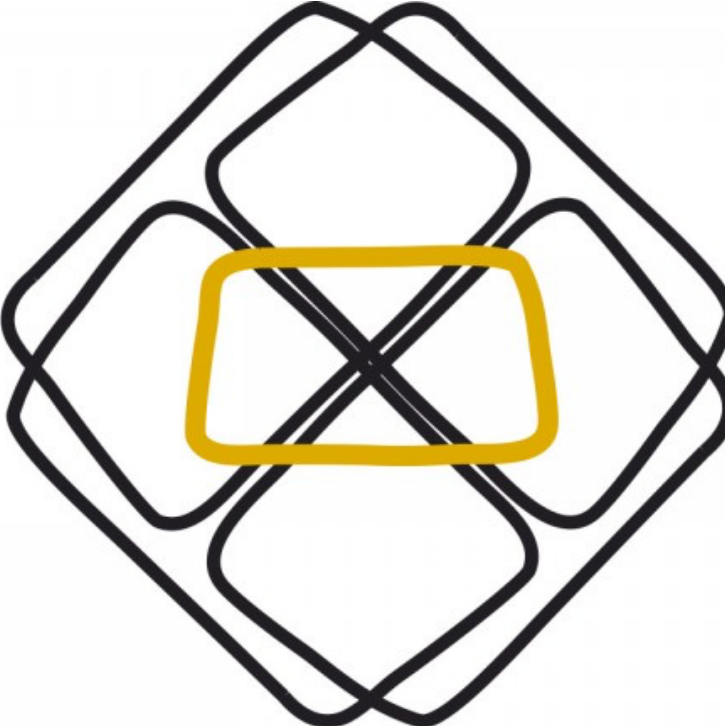


Meer geluk dan wijsheid

De kwaliteit van topdocenten aan onze universiteiten

”Ik heb de ambitie om de beste versie van mezelf te zijn en dat verwacht ik ook van mijn studenten.”

Docent van het Jaar



Inhoudsopgave

| | |
|---|----|
| Inhoudsopgave | 1 |
| Topdocenten als inspiratiebron | 2 |
| De universiteit legt de lat niet hoog genoeg | 5 |
| In wetenschappelijk onderzoek is de docent een ondergeschoven kindje | 10 |
| Ik wil zélf het onderwijs continu verbeteren | 13 |
| Top 20 - Criteria van excellentie | 20 |
| Van gedoogcultuur naar kwaliteitscultuur | 21 |
| 27 aanbevelingen | 28 |
| Over Goudsteen & Company | 30 |

Over het onderzoek

Om te achterhalen wat topdocenten kenmerkt zijn prijswinnaars geïnterviewd. Hierbij gaat het om de winnaars van de Docent-van-het-jaar-prijzen en de Onderwijsprijzen aan de Nederlandse universiteiten. In dit onderzoek worden deze docenten beschouwd als een belangrijke inspiratiebron.

In dit onderzoek is gekozen de 14 meest recente winnaars in gestructureerde individuele gesprekken te interviewen. De interviews hadden drie doelen: inzicht krijgen in de kenmerken van topdocenten, de professionele ontwikkeling van topdocenten en de rol van de universiteit als organisatie daarin.

Om inzicht te krijgen in de criteria voor topdocenten zijn de reglementen voor de toekenning van de prijzen geanalyseerd. Deze criteria geven aan hoe een universiteit denkt over de kwaliteit van topdocenten.

Omdat binnen de onderwijswetenschappen weinig onderzoek wordt gedaan naar universitair onderwijs zijn 60 onderwijswetenschappers bevroegd. Aan hen is gevraagd hoe het komt dat er nauwelijks onderzoek wordt gedaan naar de kwaliteit van universitaire docenten.

De reacties uit de interviews met de topdocenten en de reacties naar aanleiding van de vraag aan de onderwijswetenschappers zijn anoniem verwerkt.



Winnaars Docent-van-het-Jaarprijzen en Onderwijsprijzen

Topdocenten als inspiratiebron

De kwaliteit van het universitaire onderwijs is in politiek, samenleving en bedrijfsleven onderwerp van debat. De universiteiten staan in de schijnwerpers. Maar de universitaire docent staat in de schaduw. Al jarenlang. Terwijl de rol van docenten cruciaal is. Uit dit onderzoek blijkt dat topdocenten alles uit de kast halen om het onderwijs continu te verbeteren. Dat staat in schril contrast met de universitaire cultuur waarin onderwijs helemaal niet belangrijk is.

Onderwijs op het tweede plan

Universiteiten zijn als centra van wetenschap enorm gefocust op het vergaren van kennis door onderzoek. Opzienbarend genoeg krijgt de kwaliteit van overdracht van die vergaarde kennis zeer weinig aandacht. Vanuit de universiteiten ontbreken prikkels om het onderwijs te verbeteren.

Naar schatting 30% van de universitaire docenten functioneert slecht en daar wordt vrijwel niets mee gedaan. Dat 25% uitstekend en 45% goed functioneert, is hoofdzakelijk gevolg van de persoonlijke motivatie van de betreffende docenten.

Meer focus op docentkwaliteit

Waar andere onderwijstypen wettelijk verplicht zijn voldoende gekwalificeerd onderwijskundig personeel te hebben, wordt 79% van de universitair docenten op geen enkele manier beoordeeld op de kwaliteit van hun onderwijs. Zo blijkt uit dit onderzoek.

50% heeft de onderwijskwalificatie (BKO) gekregen zonder daar iets voor te hebben gedaan, zoals verdiepen in didactiek, onderwijsmethoden en colleges geven. Onder de topdocenten geeft 64% aan dat docentkwaliteiten geen enkele rol speelden in de sollicitatieprocedure.

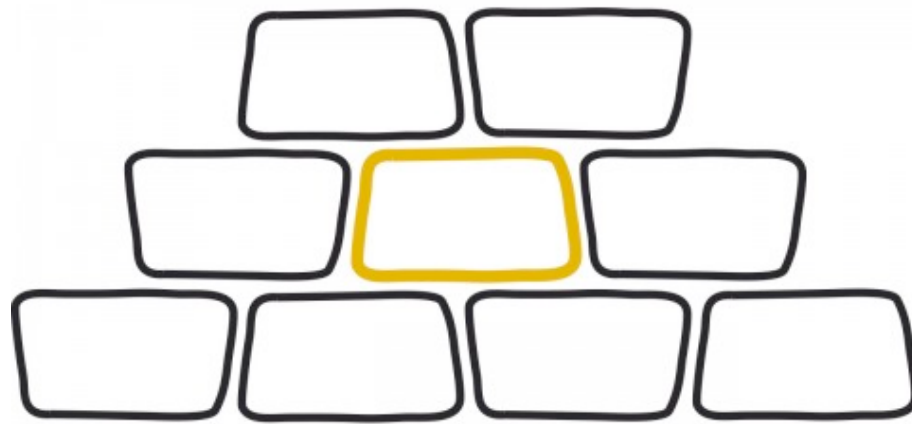
Meer topdocenten voor onze universiteiten

Aangezien er onder wetenschappers op de universiteiten een groot potentieel aanwezig is, biedt dit universiteiten juist kans zich te onderscheiden. Er lijkt een duidelijk verband te zijn tussen opleidingen die hoger scoren in ranglijsten en het bestaan van toegewijde vakgroepen waar docenten met elkaar de onderwijskwaliteit proberen te verbeteren.

Universiteiten zouden beduidend hoger kunnen scoren en betere afgestudeerden kunnen leveren door wetenschappers met goede docentkwaliteiten erkenning en ruimte te geven.

Met dit onderzoek hopen wij meer en gerichte aandacht te vestigen op de essentiële rol van docenten. Als de kwaliteit van universitaire docenten verbetert, is dit een hefboom. Een hefboom voor nog beter opgeleide studenten, een robuustere samenleving en een gemakkelijk te halen topnotering in de internationale ranglijsten. Inzicht in de kenmerken van topdocenten is daarbij het startpunt.

Peter Langerak
Jelger Spijkerboer
Goudsteen & Company



De universiteit legt de lat niet hoog genoeg

Universitaire docenten zijn meer bezig met onderzoek dan met onderwijs. Binnen de universiteiten ligt de lat voor het wetenschappelijk onderzoek hoog. Onderzoek staat hoog aangeschreven en er is sprake van prestige. De publicatiedruk is echter niets vergeleken met de ervaren 'onderwijslast'. Onderwijs heeft een ondergeschikte rol. Aan docenten worden niet bepaald hoge eisen gesteld.

Zicht op de kwaliteit van universitaire docenten

Aan de topdocenten is gevraagd een verdeling te maken van het kwaliteitsspectrum van universitaire docenten. Een aantal van hen (28%) geeft aan deze vraag niet te kunnen beantwoorden. Als reden wordt genoemd dat er helemaal geen zicht is op de kwaliteit van docenten binnen die universiteiten. De aandacht voor onderwijs is minimaal, en daarmee is de kwaliteitsvraag niet aan de orde.

"Het is belachelijk dat onderwijskwaliteit zo'n taboe is, het heeft aan deze universiteit geen prioriteit."

Veel talent aanwezig

De andere topdocenten (72%) geven aan de vraag wel te kunnen beantwoorden. Zij schatten in dat 25% van de docenten tot de categorie topdocent behoort. Zij beschrijven deze groep als erg gemotiveerd voor het onderwijs; ze halen er inspiratie uit. Deze docenten nemen initiatieven en doen mee in projecten. Ze zijn toegewijd, staan dichtbij studenten en doen er alles aan om studenten te ondersteunen. Ze gaan altijd een stap verder.

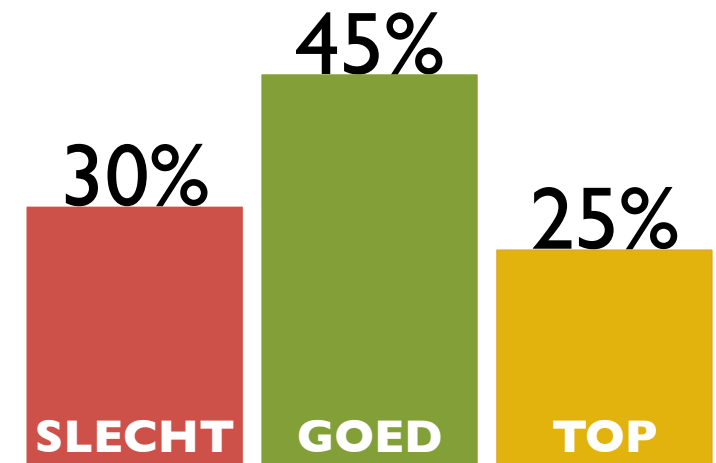
"Ik werk graag samen met die collega's, we hebben dezelfde ambitie en willen het onderwijs beter maken."

Ook veel goede docenten

Topdocenten schatten in dat 45% van de collega's als 'goed' gekwalificeerd kan worden. In het algemeen zijn topdocenten tevreden over het functioneren van deze docenten.

"Bij veel goede docenten is het vaak ook hun optimale prestatie, en dat is prima."

In die groep zit nog heel veel potentie, denken topdocenten. Sommige goede docenten zouden best uit kunnen groeien tot topdocent, maar zij maken een kritische afweging hoeveel tijd ze aan onderwijs besteden.



Kwaliteit universitaire docenten volgens topdocenten

Maak de verwachte docentkwaliteit expliciet en bekend bij iedereen

Pak disfunctioneren in het onderwijs daadkrachtig aan

Maak promoties afhankelijk van docent prestaties

Bied een intensief en kwalitatief sterk begeleidingstraject voor startende docenten

Slecht functionerende docenten

Topdocenten schatten in dat 30% van de docenten slecht functioneert. Docenten in die groep spreken van 'onderwijs-last' en 'onderzoeksruijnte'. Onderwijs heeft bij die groep helemaal geen prioriteit. Dat wordt acceptabel gevonden en scheelt hen veel tijd, is de gedachtegang. Topdocenten vertellen dat er slecht functionerende docenten zijn die simpelweg onderwijstaken niet uitvoeren. Die weigeren onderwijs-materiaal beschikbaar te stellen aan studenten. Die dat gewoon niet doen en dat verkondigen aan collega's. Het onderwijs is onsamenhangend en spelregels worden vaak gewijzigd. Er is geen duidelijkheid voor studenten en ze tonen geen interesse. Die docenten richten zich volledig op onderzoek. In hun onderwijstaken zijn ze onverschillig.

"Ze maken er een rommeltje van. Maar ja, ze komen alleen voor onderzoek en komen er nog mee weg ook."

Een aantal topdocenten uit zich in zeer felle bewoordingen over docenten die slecht functioneren. Ze worden 'bagger' en het 'cynische type' genoemd. Die docenten zien studenten als 'evil'. En ook: 'die docenten moeten we er zo snel mogelijk uitkicken!'.
"De universiteit is verschrikkelijk vrijblijvend. Het kan hier wel wat directiever, ook richting diegenen die geen flikker uitvoeren."

Voor de leeuwen geworpen

Topdocenten geven ook aan dat er in deze groep docenten zijn die er anders instaan. Die zouden wel beter onderwijs willen geven. Maar ze functioneren niet goed omdat ze aan het begin van hun loopbaan in het diepe zijn gegooid. Deze docenten zijn niet goed begeleid.

"Zij worden voor de leeuwen geworpen en knappen af op onderwijs, of ze zitten het uit. Dat vind ik ontzettend jammer."

Geen steun van leidinggevende

Tevens wordt een beeld geschetst van disfunctionerende docenten die geen steun krijgen van hun leidinggevende. Die docenten willen graag beter onderwijs verzorgen, maar zij missen ondersteuning. De leidinggevende hecht geen belang aan onderwijs en besteedt geen tijd aan docentbegeleiding. Die docenten leggen zich daarbij neer.

"Die leidinggevende vindt dat wel prima omdat hij een andere agenda heeft: het doen van onderzoek."

Topdocenten bekritisieren die mentaliteit. Een docent moet goed begeleid worden, zo stellen zij. Daar voegen zij aan toe dat je die begeleiding gemakkelijk kan organiseren.

Onderwijsprestaties worden vaak gedoogd

Enkele topdocenten (21%) geven aan dat er zeer serieus naar de kwaliteit van docenten wordt gekeken. Dit is een onderdeel van de formele beoordeling van een docent. Eén van hen geeft bovendien aan dat de prestaties van de docent voorwaardelijk zijn voor promoties. Een docent dient bepaalde scores (minimaal 4 uit 5) in studentevaluaties te halen voordat hij bevorderd kan worden naar universitair hoofddocent. Maar de meeste topdocenten (79%) geven aan dat docenten formeel niet worden beoordeeld op hun onderwijsprestaties. Zowel disfunctioneren als de extra inzet voor topprestaties worden gedoogd. Er wordt weliswaar wel naar de onderwijskwaliteit gekeken, maar dat richt zich vaak op de studentevaluaties en het onderwijsontwerp. Een docent moet dan een reparatieplan schrijven. Hierbij wordt de inhoud van het vak geëvalueerd, niet de docentkwaliteit.

"Docenten maken een afweging: ik kan het onderwijs wel verbeteren, maar hoeveel extra tijd kost me dat?"

Er wordt dan wat gesleuteld aan het onderwijsontwerp, zonder dat de docent zijn inzet of eigen kwaliteit verhoogt.

Neem resoluut en daadkrachtig afscheid van een cultuur van vrijblijvendheid, laat dit blijken in woord en gedrag

Publicatiedruk: focus op onderzoeksprestaties

De Nederlandse universiteiten staan uitstekend aangeschreven en hebben mooie posities in internationale ranglijsten. Deze hoge noteringen zijn vooral gebaseerd op de kwaliteit van het wetenschappelijk onderzoek. Binnen universiteiten ligt de focus primair op het doen van onderzoek. De sturing is gericht op het binnenhalen van onderzoeksgeld en publiceren.

Hoewel topdocenten naast hun onderzoek, volop tijd en energie in het onderwijs steken, ervaren zij binnen de universitaire cultuur een sterke nadruk op het doen van onderzoek.

”In onderzoek moet je écht presteren, het is nooit goed genoeg, in onderwijs mag het niet dramatisch slecht zijn.”

Onderzoek wordt belangrijker gevonden en is bepalend voor de loopbaan. Om carrière te maken kan je eigenlijk beter een goede onderzoeker kan zijn dan een goede docent.

”De boodschap is dat als je geen onderzoeksgeld binnenhaalt, je ook als prijswinnende docent kan vertrekken.”

Topdocenten verlangen naar een evenwichtigere balans tussen onderzoek en onderwijs. Hoewel de nadruk op onderzoek wordt gelegd, geven topdocenten aan dat dit hen er niet van weerhoudt zich extra in te zetten voor het onderwijs.

Geen onderwijsdruk, maar wel drukte

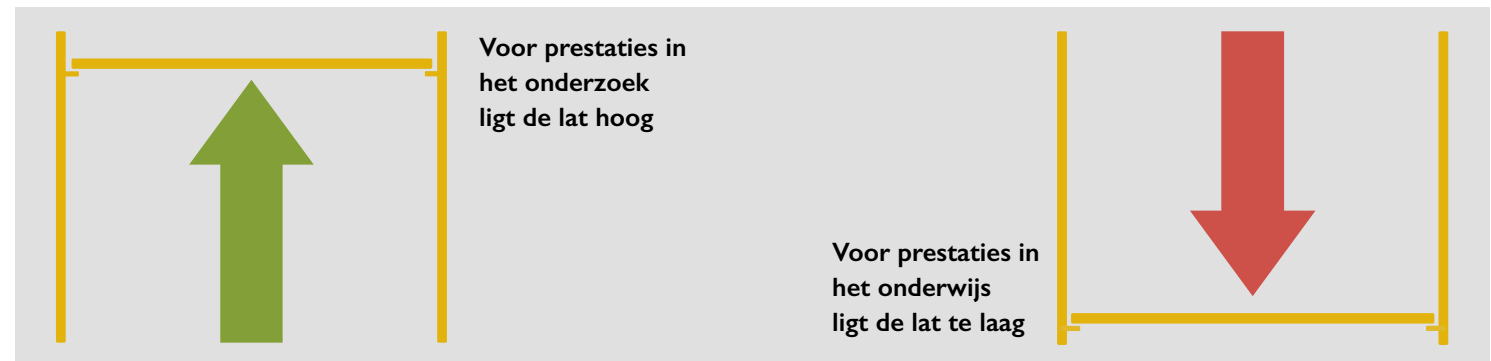
Aan de topdocenten is de vraag voorgelegd of in het onderwijs een vergelijkbare prikkel aanwezig is zoals de publicatiedruk in het onderzoek. Alle topdocenten geven aan dat een dergelijke prikkel ontbreekt.

”Als beginnende docent heb je even een zware baan, daarna kun je het zo zwaar maken als je zelf wilt.”

Als je onderwijs maar niet heel erg slecht gaat. Er is vaak een ondergrens waar een docent (net) boven moet blijven. En bij onderzoek moeten de prestaties juist heel hoog zijn. Bij het onderwijs gaat het er niet om wat er nog beter kan, maar waar de problemen zitten. In de organisatiecultuur ligt de nadruk hooguit op het verhelpen van problemen en niet op het onderwijs nog beter maken.

”Het is mooi meegenomen als je een erg goede docent bent, maar er ligt echt geen druk op.”

Topdocenten geven aan dat wel sprake is van onderwijsdruk. In de zin dat ze veel tijd besteden aan onderwijs en dat dat tot een hoge werkdruk leidt. Ook piekperiodes zorgen voor deze druk. Daarnaast ervaren zij druk om goede colleges te geven. Ze laden zichzelf op om voor een groep studenten te kunnen staan en het beste van zichzelf te laten zien. Maar van een prestatiedruk is in het onderwijs geen sprake.



Basis Kwalificatie Onderwijs (BKO) heeft weinig toegevoegde waarde

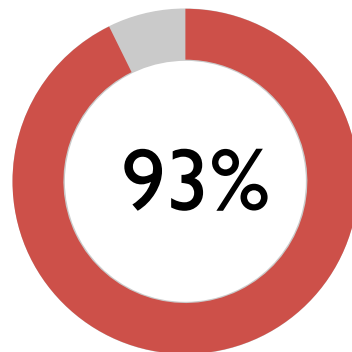
Binnen de universiteiten is de 'Basis Kwalificatie Onderwijs' een bewijs van didactische bekwaamheid van docenten.

Weliswaar onderschrijven alle topdocenten dit doel van de BKO, maar zij stellen dat dit in de werkelijkheid niet wordt gerealiseerd. De BKO heeft weinig toegevoegde waarde. De helft van de topdocenten heeft de kwalificatie automatisch gekregen op basis van ervaringsjaren.

"Hele groepen kregen de BKO, naar kwaliteit werd niet gekeken."

21% van de topdocenten heeft de kwalificatie verkregen door een dossier in te leveren waaruit de docentkwaliteit blijkt. In het ene geval is dat een uitgebreid portfolio, in het andere een visiestuk of de toekenning van de Docent-van-het-jaarprijs. Van de topdocenten heeft 29% het opleidingstraject voor de Basis Kwalificatie Onderwijs doorlopen. Aan het einde van dit traject hebben zij de kwalificatie ontvangen. Slechts één van hen geeft aan dit opleidingstraject nuttig te vinden. De andere drie die deze cursussen hebben gevolgd, vonden dit erg tegenvallen en niet nuttig.

"Ik ben niet gelukkig met de BKO, het kan en moet veel beter. Aan mijn muur hangen allerlei certificaten en awards, maar de BKO hangt er echt niet tussen hoor."



BKO heeft weinig toegevoegde waarde

Hoewel het uitgangspunt door alle topdocenten wordt onderschreven, is de BKO eerder een boekhoudkundige werkelijkheid dan dat het uitdrukking geeft aan de docentkwaliteit.

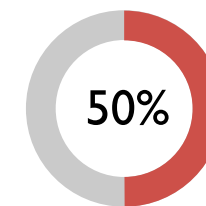
"De BKO was een geweldig idee, maar het is een politiek spelletje geworden."

De BKO zou volgens hen sterk verbeterd moeten worden en bovendien verplicht moeten zijn. Hierbij wordt het idee geopperd om ook student-assistenten en promovendi een BKO te laten halen.

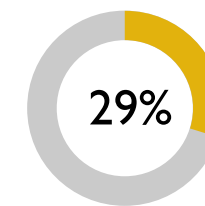
Enkele topdocenten vinden een dergelijke toekenning van de kwalificatie onnodig. De kwaliteit als docent komt in de onderwijspraktijk op vele manieren tot uiting. Daar moet het volgens hen continu over gaan. En als je als topdocent door middel van een Onderwijsprijs al wordt erkend, werkt het bewijzen van een dergelijke kwalificatie demotiverend.

"Die BKO hangt hier op zijn kop aan de muur, want dat is toch de omgekeerde wereld!"

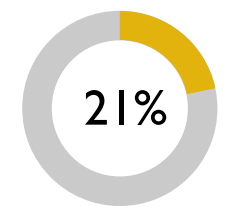
De BKO is een lapmiddel dat niet duurzaam bijdraagt aan kwaliteitsverbetering van docenten en de aandacht zelfs weghaalt bij de verbetering van het onderwijs. Volgens een aantal topdocenten is de BKO een manier om het kwaliteitsvraagstuk 'weg te organiseren'.



automatisch gekregen



op basis van dossier



BKO-opleiding

Onderbouwing Basis Kwalificatie Onderwijs

Verhoog de impact van BKO door deze ook te richten op persoonlijk leiderschap van docenten, reflectie en het vermogen onderwijs te verbeteren

Universiteit levert nauwelijks bijdrage aan professionele ontwikkeling topdocenten

Van de topdocenten geeft 79% aan dat de universiteit als organisatie nauwelijks een bijdrage heeft geleverd aan de ontwikkeling van hun kwaliteit. Zij stellen dat zij vooral zichzelf hebben ontwikkeld door te reflecteren op hun eigen gedrag en op zoek te gaan naar mogelijke verbeteringen en deze uit te proberen. De feedback van studenten gebruiken ze daarbij. De topdocenten geven aan dat er genoeg ruimte is om je als docent te ontwikkelen.

Vooraf aan het begin van hun loopbaan hebben ze van de mogelijkheid gebruik gemaakt cursussen te volgen.

Topdocenten stellen dat de professionaliseringsactiviteiten die binnen de universiteit bestaan (cursussen, uitwisseling, workshops) slecht bezocht worden en van lage kwaliteit zijn.

“Je kan zelf op eigen initiatief veel doen aan je ontwikkeling, maar dat hoeft niet.”

Van een proactieve bijdrage of stimulans van de universiteit ten aanzien van de professionalisering van docenten is volgens topdocenten vaak geen sprake. Enkele topdocenten (21%) geven aan dat hen de ruimte is geboden zichzelf te ontwikkelen. Ze werden met rust gelaten en konden hun eigen gang gaan. Zij beschouwen deze vrijheid voor zichzelf positief

Reduceer werkdruk zodat er voldoende tijd is voor docenten om goed onderwijs te verzorgen

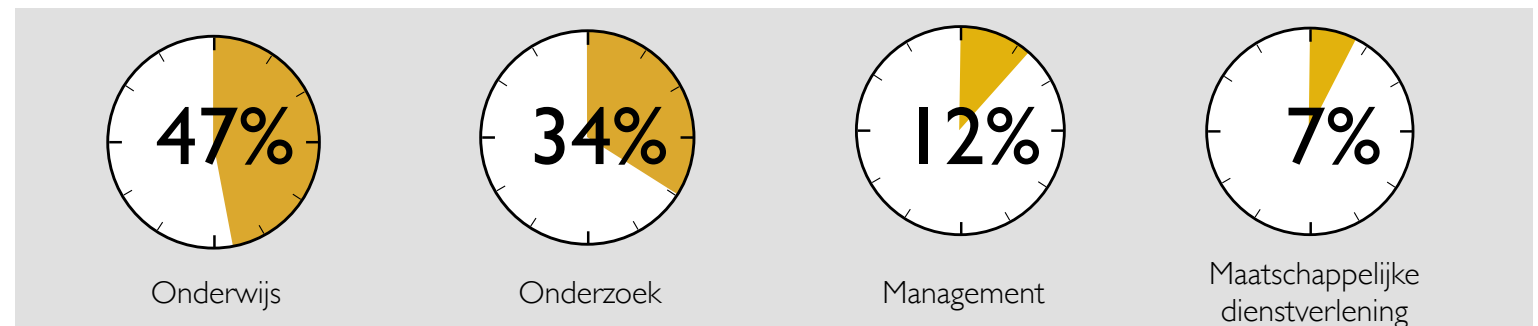
omdat ze dat als kans zien om hun eigen docentkwaliteit verder te ontwikkelen zonder bemoeienis van anderen.

Topdocenten: niet nog meer onderwijs geven

Aan de topdocenten is gevraagd of het een goed idee zou zijn als zij nog meer onderwijs zouden geven. Zij zijn immers een topdocent en de universiteit zou hen meer en beter kunnen inzetten? De antwoorden zijn eenduidig: Nee. Alle topdocenten geven aan dat ze al veel tijd besteden aan onderwijs en dat zij hun tijd ook willen besteden aan onderzoek. Ook de combinatie van onderzoek en onderwijs is voor hen van belang. Zowel vanuit inhoudelijke als persoonlijke motivatie wordt betoogd dat juist de combinatie tussen onderzoekswerk en het docentschap cruciaal is voor de kwaliteit van het onderwijs.

“Nee, niet nog meer, ik doe al meer dan gemiddeld hier!”

Topdocenten besteden het meeste van hun tijd aan onderwijs, gemiddeld 47%. Aan onderzoek besteden ze gemiddeld 34% en aan management 12%. Een klein deel wordt besteed aan maatschappelijke dienstverlening: 7%. Voor topdocenten is er een grens aan de tijd die zij aan onderwijs kunnen besteden. En die grens is bereikt. Topdocenten zijn duidelijk: wij kunnen niet nog meer onderwijs geven.



Tijdsbesteding rollen topdocenten

In wetenschappelijk onderzoek is de docent een ondergeschoven kindje

Het universitaire onderwijs is weliswaar geen blinde vlek in de onderwijswetenschappen, maar er wordt weinig onderzoek gedaan naar de core business van universiteiten. Met name de rol van universitaire docenten blijft onderbelicht. Onderwijswetenschappers noemen de oorzaken.

Onderwijsonderzoek heeft weinig impact op universiteiten

De door de VSNU ingestelde Commissie Sectorplan Onderwijswetenschappen stelt dat de onderwijswetenschappen in het algemeen zeer beperkt ingezet worden voor het verbeteren van het universitaire onderwijs. Het onderwijsonderzoek dat wordt gedaan heeft bovendien weinig impact op de praktijk en het beleid binnen de universiteiten, zo stelt deze VSNU-commissie.

Nauwelijks onderzoek naar docentgedrag

De onderwijswetenschappen richten het onderzoek hoofdzakelijk op het primair en voortgezet onderwijs, en ook op de kwaliteit van docenten in die sectoren. Er is veel inzicht in de kwaliteit van die docenten. Bij universitaire docenten ontbreekt dat inzicht. In de onderwijswetenschappen is de rol van universitaire docenten een ondergeschoven kindje.

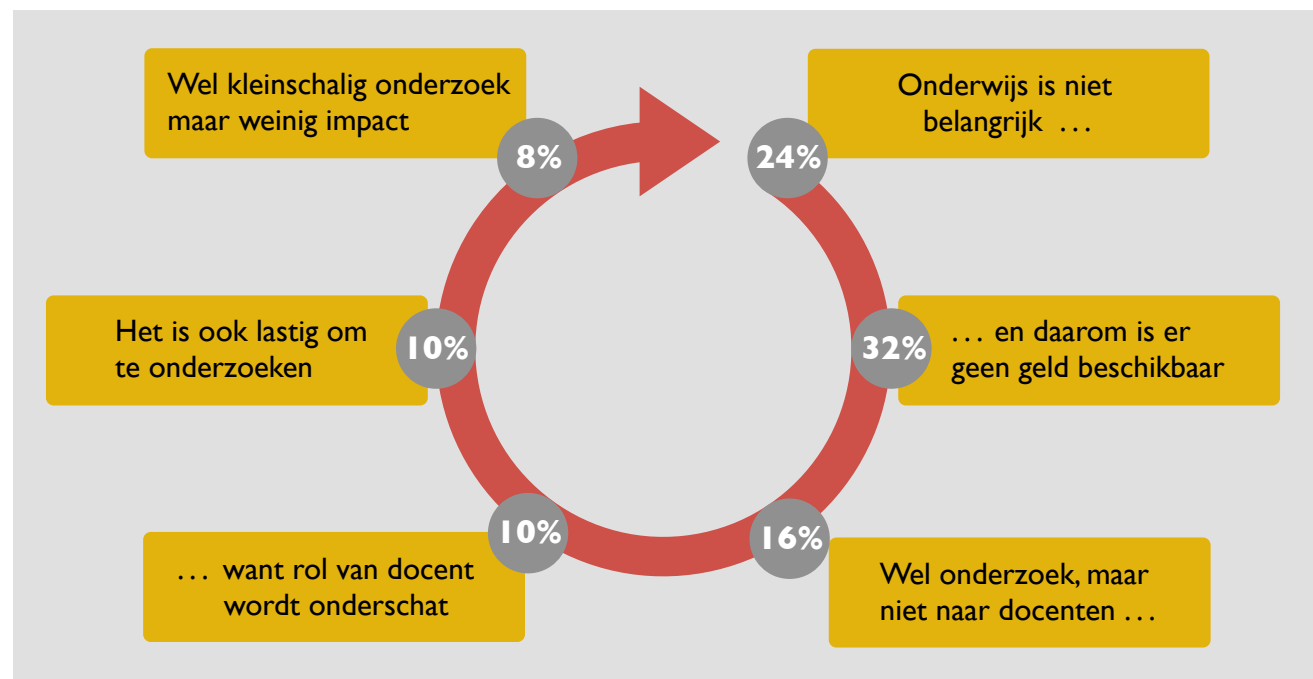
Waarom zo weinig aandacht?

Om een beeld te krijgen van de oorzaken van de zeer beperkte onderzoeks aandacht zijn 60 onderwijswetenschappers bevestigd. Waaronder 42 hoogleraren en 18 bestuursleden van de relevante divisies van de Vereniging voor Onderwijs Research (respons 60%). Aan deze wetenschappers is één vraag voorgelegd:

Hoe komt het dat er nauwelijks onderzoek wordt gedaan naar de kwaliteit van universitaire docenten?

In de figuur hieronder zijn de redenen met elkaar in verband gebracht. Er is sprake van een vicieuze cirkel, die maar moeilijk te doorbreken lijkt. Vooral omdat de universitaire cultuur, zoals ook onderwijswetenschappers deze duiden, hardnekkig is. Er is een grote nadruk op onderzoek waarbij onderwijs te vaak wordt onderschat.

Op de volgende pagina zijn de genoemde oorzaken toegelicht. Deze percentages geven aan hoe vaak de oorzaken zijn genoemd door de onderwijswetenschappers.



oorzaken volgens onderwijswetenschappers

32% Er is geen geld voor dit type onderzoek

De belangrijkste financier van wetenschappelijk onderzoek (NWO) heeft onderzoek naar universitair onderwijs altijd expliciet uitgesloten. Van oudsher wordt alleen geld ter beschikking gesteld voor onderzoek naar andere onderwijstypen. Wellicht dat met de komst van het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO) verandering komt.

"Geen geld, geen onderzoek – zo simpel is het."

10% Misperceptie dat vakkennis wel voldoende is

Er wordt gedacht dat onderzoek niet nodig is, vanwege de misperceptie dat vakinhoudelijke kennis wel genoeg is om aan een universiteit te doceren. Een andere misperceptie is dat de verantwoordelijkheid voor de studieresultaten volledig bij de studenten ligt, de docent doet er niet zoveel toe.

"Vaak wordt gedacht dat: 'een onderzoeker die gewoon een beetje over zijn onderzoek praat, les geeft'. Onzin natuurlijk, maar wel hardnekkig."

24% Universitair onderwijs wordt niet belangrijk gevonden

Binnen de universiteiten wordt onderwijs ondergewaardeerd. Waarom zou je het eigen onderwijs of docentgedrag gaan bestuderen als dat niet zo belangrijk is? Daar hoeft je geen initiatieven te verwachten. De aandacht voor onderwijs is zeer beperkt, er wordt onderzoek naar doen al helemaal.

"Nota bene een hoogleraar heb ik horen zeggen: 'Als je hoog op onderwijs scoort, besteed je je tijd verkeerd'."

10% Het is lastig om te onderzoeken

Het is lastig om te onderzoeken. Binnen andere onderwijstypen is vergelijking makkelijker. Het universitair onderwijs is zeer divers van aard. Het lastig is om uitspraken te doen. Ook internationale vergelijking is moeilijk omdat de verschillen in universitaire systemen internationaal groot zijn.

"Daarnaast zijn universitaire docenten lang niet altijd bereid om zelf object van onderzoek te zijn."

16% Er wordt onderzoek gedaan, maar niet naar docenten

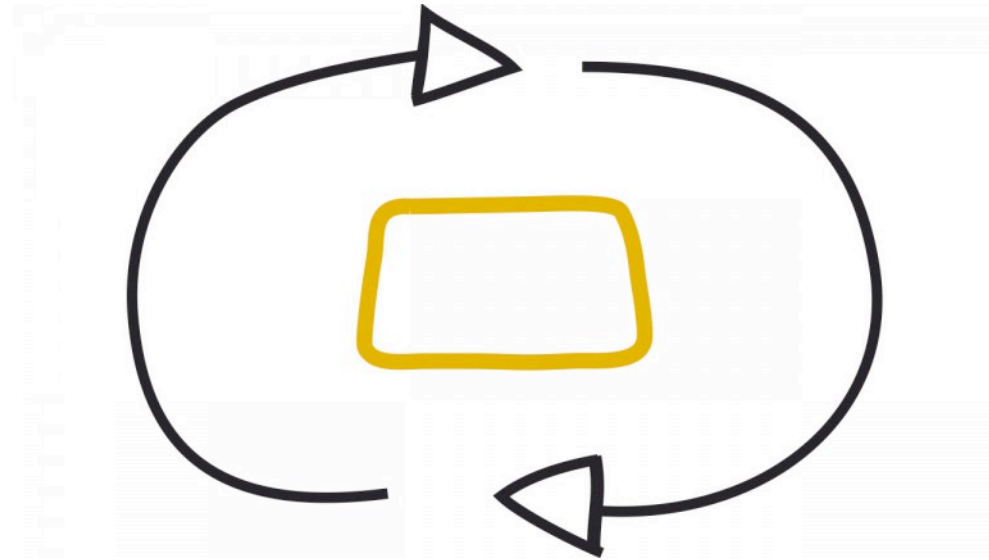
Universiteiten zetten eigen financiële middelen sporadisch in voor onderzoek naar het eigen onderwijs. Als het al wordt ingezet, gaat de aandacht met name uit naar studiesucces. Maar in dat onderzoek richt men zich niet op de bijdrage of de kwaliteit van universitaire docenten.

"Op enkele plekken hebben CvB's wel middelen voor onderwijsonderzoek beschikbaar gesteld."

8% Er wordt wel onderzoek gedaan, maar kleinschalig

Er wordt wél onderzoek gedaan naar universitaire docenten. Vooral buiten Nederland is daar aandacht voor. Maar ook in Nederland hebben enkele universiteiten daar budget beschikbaar voor gesteld. Dat zou wel meer mogen, want nu is het vooral kleinschalig.

"In Nederland is er een relatief sterke traditie van onderzoek naar lerarenopleidingen en het medisch onderwijs."



Ik wil zélf het onderwijs continu verbeteren

Een topdocent onderscheidt zich door een aantal persoonskenmerken en goed ontwikkelde eigenschappen. Door een sterke persoonlijke motivatie halen zij alles uit de kast om zichzelf én het onderwijs continu te verbeteren. Topdocenten benoemen de kenmerken die hen onderscheidend maken.

Continu verbeteren als persoonlijke motivatie

Universitaire topdocenten zetten zich in om zo goed mogelijk onderwijs te ontwikkelen en te verzorgen. Opvallend is dat 'continu verbeteren' door alle topdocenten wordt genoemd als onderliggende persoonlijke motivatie. Zij werken gericht aan het verbeteren van de eigen kwaliteit. En daarmee aan het verbeteren van het onderwijs in de hoop dat studenten zichzelf overtreffen.

De term 'topdocent' betekent voor hen niet dat ze er al zijn. Integendeel, zij zien continu nog verbeterpunten die ze willen aanpakken. Topdocenten zouden zichzelf niet zo noemen Top zijn ze nog niet, zo stellen zij.

"Volgens de studentevaluaties kan mijn vak niet hoger scoren, maar ik zie altijd nog zaken die ik beter kan doen."

Behalve dat topdocenten zichzelf willen verbeteren, zijn ze ook bijzonder gemotiveerd om het onderwijs continu te verbeteren. In het gehele onderwijsproces hebben zij hun focus op verbeteringen: van de ontwikkeling tot en met de evaluatie van het onderwijs. Ze nemen geen genoegen met hoe het onderwijs er nu uit ziet.

"Het onderwijs moet altijd beter. Het kan nooit zo zijn dat de tweede keer hetzelfde is als de eerste keer, dat kan gewoon niet!"

Topdocenten zijn sterk studentgericht. Zij willen dat studenten zichzelf overtreffen. Zij willen een dusdanige impact hebben dat studenten zich daardoor zichtbaar ontwikkelen. Daarbij zien zij zichzelf als rolmodellen die ook zelf op ontwikkeling en verbetering zijn gericht.

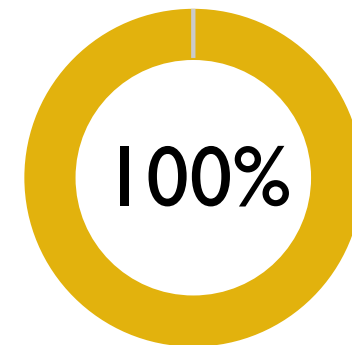
"Ik heb de ambitie om de beste versie van mezelf te zijn en dat verwacht ik ook van mijn studenten."

Sommigen geven aan dat die motivatie er ook toe leidt dat ze van studenten kunnen leren.

"Ik leer ook van studenten, dat is prachtig!"

Benut topdocenten om de motivatie ook bij andere docenten aan te wakkeren

Stimuleer een continu proces voor de voortdurende verbetering van de kwaliteit van alle universitaire docenten



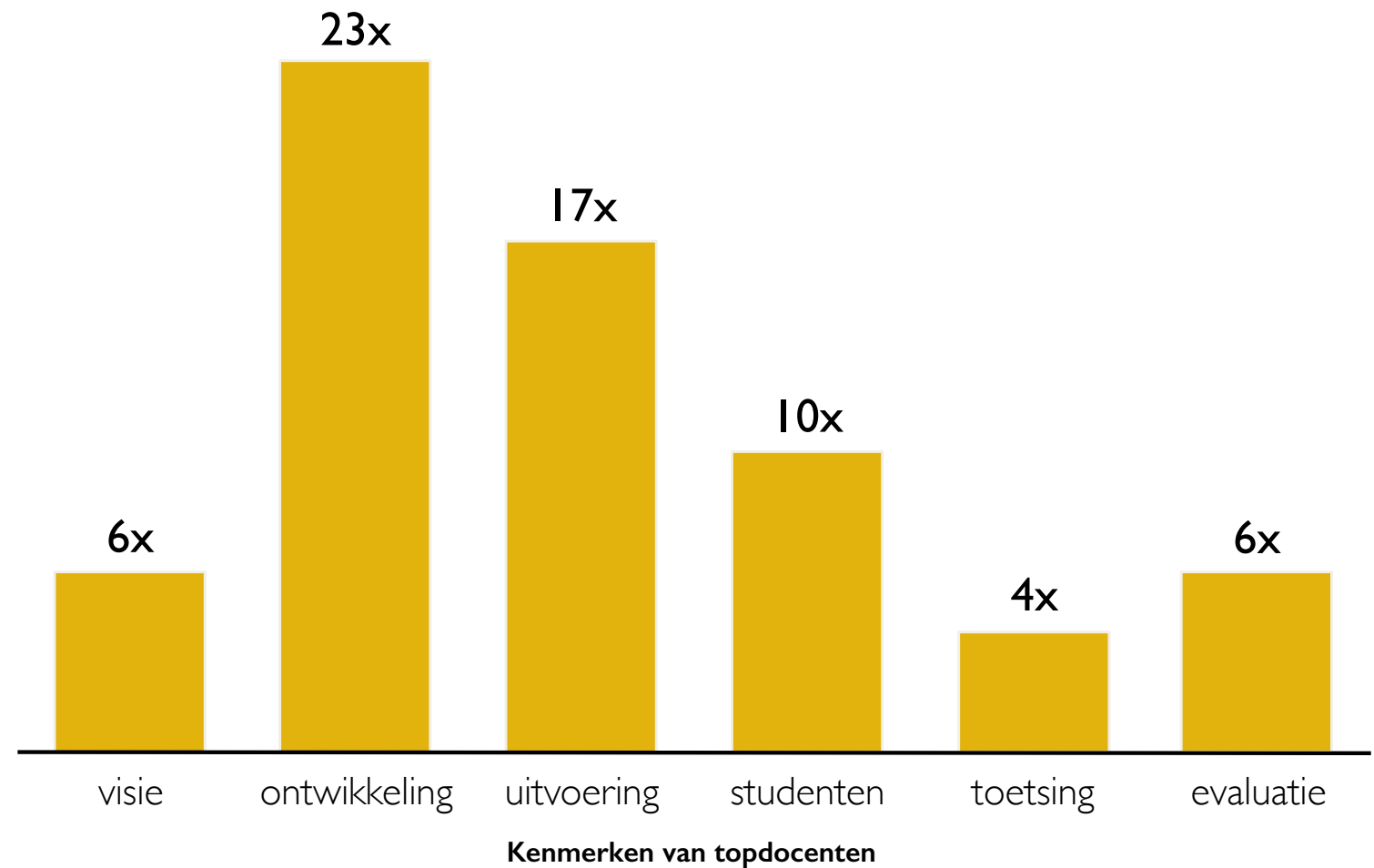
Bij alle topdocenten ligt 'continu verbeteren' ten grondslag aan hun succes

Investeer bij alle docenten in het vermogen onderwijs te ontwikkelen

Kenmerken van topdocenten in beeld

Op de vraag waarom zijzelf denken dat ze een topdocent zijn, noemen topdocenten meerdere kenmerken. Hierbij gaat het om herkenbare eigenschappen die zij helder beschrijven. De genoemde kenmerken zijn geclusterd in zes subprocessen. Deze subprocessen zijn gebaseerd op de resultaatgebieden in de functieprofielen van de Nederlandse universiteiten: onderwijsontwikkeling, onderwijsuitvoering, begeleiding studenten, onderwijsstoetsing en onderwijsevaluatie.

Het subprocess 'visie' is hieraan toegevoegd omdat dit door topdocenten genoemd werd. Aan de verdeling ligt een brede opvatting van het docentschap ten grondslag. Docenten doen immers meer dan alleen college geven. Alle genoemde kenmerken zijn vervolgens geteld. In totaal hebben de zijn er 66 kenmerken genoemd. In onderstaande figuur zijn deze kenmerken binnen de sub-processen geclusterd. Op de volgende pagina's zijn de genoemde kenmerken toegelicht.



Stel een onderwijsvisie op die breed gedeeld wordt zodat docenten hun werk daaraan kunnen toetsen

Visie op onderwijs en vak als grondslag

Het hebben van een visie op onderwijs en het eigen vak vinden topdocenten van belang. Zes keer is het hebben van een visie als kenmerk van een topdocent genoemd. Een persoonlijk geformuleerde visie ligt ten grondslag aan het gehele onderwijsproces van deze docenten. Hierbij spreken deze docenten vol passie over onderwijs en hun vak. Echt voor je vak staan en daar een autoriteit in willen zijn is het uitgangspunt voor deze docenten.

”De keuzes die je maakt worden door je visie bepaald, met je visie kan je doelbewust je onderwijs inrichten en geven.”

Topdocenten vinden het van belang een visie te hebben waar ze hun onderwijs en eigen gedrag aan kunnen toetsen.

Veel tijd nemen voor grondige onderwijsontwikkeling

Het ontwikkelen en voorbereiden van het onderwijs wordt het meest als kenmerk genoemd: 23 keer. Bij het ontwikkelen van het onderwijs richten zij zich op veel zaken. Vier kenmerken noemen zij hierbij voor het zijn van een topdocent:

1. Veel tijd besteden aan de voorbereiding
2. Aansluiten bij het curriculum
3. Bepalen van passende didactische werkvormen
4. Verdiepen in studenten en daarbij aansluiten

Het ontwikkelen van onderwijs kost tijd. Topdocenten geven aan dat zij daar relatief gezien veel tijd aan besteden. Volgens hen meer dan de formeel aan hen toegekende onderwijsuren. Maar zij schatten ook in meer tijd te besteden aan onderwijsontwikkeling in vergelijking met andere docenten. Deze topdocenten maken daar een bewust eigen keuze in. Om goed onderwijs te kunnen geven is een zeer gedegen voorbereiding van het onderwijs onontbeerlijk. Zij geven aan dat ze daar

Zorg voor samenhang in het curriculum door de afstemming tussen docenten goed te faciliteren

naar hun gevoel extra tijd in stoppen om zo goed mogelijk onderwijs te kunnen geven.

”Ik doe meer dan eigenlijk nodig is, ik doe extra dingen en dat kost meer tijd.”

Topdocenten willen scherp hebben hoe het eigen vak aansluit bij andere vakken binnen het curriculum. Zij willen dat het een waardevol onderdeel is binnen het curriculum in plaats van een opzichzelfstaand vak. Het kennen van de opbouw en de leerlijnen van het gehele curriculum wordt daarbij als vereiste genoemd. Door scherp te hebben waar het vak in het curriculum zit en van daaruit de rode draad te bepalen wordt het eigen vak een waardevol onderdeel van het gehele curriculum.

Bij het ontwikkelen van onderwijs denken topdocenten na over welke didactische vormen ze inzetten. Welke tools er gebruikt worden, welke opdrachten er wanneer gedaan worden. Topdocenten geven aan dat ze gericht zijn op interactief onderwijs. Ze geven bovendien aan dat ze regelmatig nieuwe dingen uitproberen. Om later te evalueren of het goed werkte.

Topdocenten geven aan dat ze zich tijdens hun voorbereiding verdiepen in de studenten. Ze streven er naar de leefwereld van studenten te kennen om zo passende voorbeelden te kunnen geven.

”Ik wil studentgericht onderwijs ontwerpen, dat is het beste en wordt gewaardeerd door studenten.”

Voorbeelden, ook uit het dagelijks leven, spreken studenten aan. Topdocenten houden daar rekening mee als ze hun onderwijs ontwikkelen.

Enthousiasme en duidelijk, interactief onderwijs is essentieel

Onderwijsuitvoering wordt 17 keer als kenmerk genoemd door topdocenten. De volgende randvoorwaarden vinden zij van belang:

1. enthousiasme uitstralen
2. duidelijke structuur bieden
3. betrekken van studenten (interactief onderwijs)

Topdocenten geven aan dat zij zich zeer bewust zijn dat ze een enthousiaste performance moeten leveren als ze college geven. Zij nemen zich voor hun college levendig, met herkenbare voorbeelden en waar mogelijk met humor te verzorgen. Uitstraling is hierbij van belang. Topdocenten zijn zich daar zeer van bewust.

”Als ik college geef dan denk ik echt: ik heb nu een leuk verhaal, dat zou iedereen moeten horen! Als je dat uitstraalt, dat helpt”.

Ze herinneren zichzelf eraan enthousiasme uit te stralen en daarin vaak wat verder te gaan dan ze normaal zouden doen. Hierbij geeft een aantal topdocenten aan dat dit ander gedrag is wat zij als genuanceerde wetenschapper laten zien. Topdocenten rekken zichzelf wat op, ze vergroten zichzelf. Zij gebruiken hiervoor ook de termen 'optreden', 'performance' en 'theater'.

”Ik heb wel het gevoel dat ik overdrijf als ik daar sta”.

Uitstralen dat je onderwijs leuk vindt en enthousiast bent over het vak en de studenten is een herkenbaar kenmerk van een topdocent. Topdocenten zijn uit zichzelf al enthousiast, maar zij realiseren zich dat het overbrengen van dit enthousiasme van groot belang is. Het is dus niet alleen zo dat topdocenten automatisch enthousiast performen, maar dat zij dit doelbewust inzetten voor hun onderwijs en voor hun studenten.

Tijdens het collegegeven vinden zij het van groot belang een duidelijke structuur te bieden aan studenten. Helder maken hoe de structuur van het college er uitziet, daar op terugkomen en de student er stap-voor-stap doorheen leiden. Daarbij hoort ook duidelijk zijn over de opbouw van de colleges. Tot slot willen topdocenten óók duidelijk zijn over wat zij van studenten verwachten.

”Ik wil studenten juist niet laten zwemmen. Denken dat het wel goed komt, kan natuurlijk helemaal niet”.

Topdocenten geven aan dat ze met een duidelijke structuur beter in staat zijn moeilijke onderwerpen makkelijker uit te leggen. Ze voelen zich verantwoordelijk voor het bieden van een duidelijke structuur en maken helder welke verwachtingen zij hebben van studenten.

Het betrekken van studenten tijdens colleges wordt door topdocenten belangrijk gevonden. Ze willen aansluiten bij de doelgroep en studenten activeren tijdens het onderwijs. Dus niet alleen maar een mooi verhaal vertellen, maar zich verplaatsen in het studentperspectief en dat als docent overbruggen is een belangrijk doel. Zij hebben voor ogen dat studenten vragen stellen en zij stimuleren dat bij studenten. Diverse didactische vormen worden daarbij gehanteerd, zoals debatten, korte opdrachten, webinars, werkbezoeken, rollenspellen, presentaties, groepsdiscussies etc. Studenten zijn daardoor beter in staat betekenis te geven aan de inhoud van de colleges. Om studenten echt te betrekken bij het onderwijs is het volgens topdocenten van belang sociaal vaardig te zijn. Het belang van interactief onderwijs wordt volgens docenten onderstreept door de waardering voor dit type onderwijs door studenten. Topdocenten vinden het belangrijk studenten bij hun colleges te betrekken. Vooral omdat het bijdraagt aan beter onderwijs en betere leerresultaten van studenten.

Verspreid ervaringen over didactische werkvormen zodat het onderwijs bij alle docenten interactief is

Evalueer en verbeter het onderwijs gezamenlijk op vaste momenten in het kalenderjaar

Benut naast studentevaluaties ook de gezamenlijke reflecties van docenten om het onderwijs te verbeteren

Toegankelijk voor studenten

Ten aanzien van studentbegeleiding geven topdocenten aan dat zij toegankelijk zijn voor studenten. Vanuit een oprechte interesse tonen zij betrokkenheid. Zij willen beschikbaar zijn voor studenten: direct na een college, op de werkplek en via email. Ze willen klaar staan voor studenten om een bijdrage te kunnen leveren aan hun ontwikkeling.

”Ik ben altijd bereid dingen voor studenten te doen.”

Om studenten goed te kunnen begeleiden vinden topdocenten hun beschikbaarheid onmisbaar. Ook wordt genoemd dat je gezicht laten zien bij activiteiten van studenten de betrokkenheid toont en het de toegankelijkheid van een docent bevordert. Maar toegankelijkheid zit niet alleen in beschikbaarheid en nabijheid van de docent. Een aantal topdocenten noemt expliciet dat ze studenten ook zien, en proberen te benaderen, als gelijken (peers). Door studenten als gelijkwaardigen te benaderen proberen ze toegankelijker te zijn.

De toegankelijkheid die topdocenten tonen heeft een duidelijk doel. Door open te staan voor studenten zijn zij in staat een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de student. Door open te staan voor studenten kunnen die zich beter ontwikkelen. Daarmee heeft die toegankelijkheid niet zozeer een sociaal doel maar is vooral een bijdrage aan de onderwijsdoelen.

”Ik doe alles om studenten te ondersteunen; de student moet er beter van worden.”

Onderwijstoetsing gericht op feedback

Vier keer wordt onderwijstoetsing als kenmerk genoemd. Waarbij wordt aangegeven dat dit primair op feedback is gericht. Tijdens en tussen colleges door bouwen topdocenten

tussentoetsen of testen in zodat de studenten inzicht krijgen in hun eigen ontwikkeling. Ook bij de tentaminering wordt feedback als kenmerk genoemd.

”Ik geef live, online feedback over het tentamen, studenten kunnen inloggen en dat wordt goed bezocht en gewaardeerd.”

Topdocenten zijn bij onderwijstoetsing gefocust op de ontwikkeling van de student. Die ontwikkeling willen ze inzichtelijk maken zodat studenten niet alleen een goed cijfer halen maar ook echt wat opsteken van de feedback.

Evaluatie voor verbetering van het onderwijs

Het evalueren van het onderwijs wordt zes keer als kenmerk genoemd. Ook hier geven topdocenten aan dat ze veel tijd inruimen om het onderwijs te evalueren. Net als bij onderwijsontwikkeling schatten ze dat ze daar meer tijd aan besteden dan de gemiddelde docent.

De onderwijsevaluatie is op de inhoud en opbouw van het onderwijs gericht. Tijdens het gehele onderwijsproces reflecteren topdocenten weliswaar continu op hun eigen handelen, maar als subproces in het onderwijs gaat het hier om de opbouw van het onderwijs en hoe dat verbeterd kan worden. Zowel de eigen ervaringen van de docent als de studentevaluaties worden betrokken in de onderwijsevaluaties. Topdocenten nemen die ervaringen zeer serieus.

De evaluatie richt zich op de eigen vakken en vaak ook op het curriculum als geheel. Topdocenten geven aan dat ze er de voorkeur aan geven het onderwijs samen met collega's te evalueren. Hierbij doen zij nieuwe ideeën op en kunnen ze ook suggesties geven aan collega's. De evaluaties zijn dan het startpunt voor verbetering van het onderwijs.

”Ik neem onderwijs heel serieus. Ik kijk elke keer of het beter kan”.

Bied passende professionaliserings-activiteiten op basis van docentkwaliteit

Bij de evaluatie van het onderwijs zijn vaak meerdere docenten betrokken. Topdocenten geven aan dat ze die betrokkenheid en het overleg belangrijk vinden. Ze willen een invloedrijke rol hebben bij de evaluaties. Ze zoeken daarbij niet naar een bevestiging van hun eigen verwachtingen maar naar mogelijkheden voor verbetering van het onderwijs. Daarbij staan ze open voor nieuwe zaken die ze zich eigen willen maken en hebben veel interesse voor mogelijkheden die zij zelf nog niet kennen.

| |
|---|
| Onderwijsvisie Beschik over een persoonlijke onderwijsvisie |
| Onderwijsontwikkeling Besteed veel tijd aan voorbereiding en ontwikkeling Sluit aan bij het gehele curriculum Bepaal de meeste geschikte didactische werkvormen Verdiep je in studenten en sluit bij hen aan |
| Onderwijsuitvoering Straal enthousiasme uit Bied een duidelijke structuur Laat studenten participeren (interactief onderwijs) |
| Begeleiden studenten Wees toegankelijk voor studenten |
| Onderwijstoetsing Toets regelmatig om gerichte feedback te geven |
| Onderwijsevaluatie Evalueer om te verbeteren |

Persoonlijke ervaring belangrijke factor

Naast de kenmerken die topdocenten zelf hebben genoemd, is ook gevraagd hoeveel onderwijservaring zij hebben. Die ervaring is zeer divers: van 1,5 jaar tot en met 31 jaar ervaring als docent. Gemiddeld is de ervaring 15 jaar.

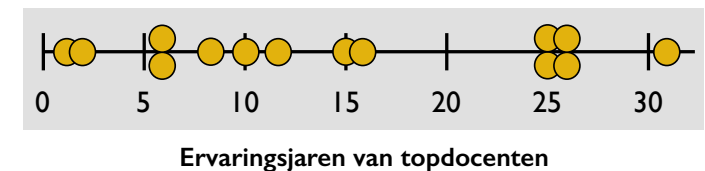
Aan de topdocenten is tevens gevraagd of ze in het begin van hun onderwijloopbaan al een topdocent waren. 71% geeft aan dat ze toen ook al tot de betere docenten behoorden. Maar daarbij geven ze aan dat ze vooral veel hebben geleerd van hun eigen ervaringen. Door deze te delen met anderen, deden ze nieuwe ideeën op om zichzelf verder te verbeteren.

”Van het begin af aan was ik al erg betrokken, door eigen ervaring en daarover na te denken en te praten, krijg je meer vertrouwen en word je steeds beter.”

De andere topdocenten (29%) geven aan niet goed te kunnen beoordelen of ze toen al een topdocent waren. Maar ook zij geven aan dat ze door zelf initiatief te nemen veel hebben geleerd en zich hebben ontwikkeld tot een topdocent.

”Ik vind het nog steeds een hele klus om een vak te geven, maar inmiddels heb ik me wel meer tools eigengemaakt.”

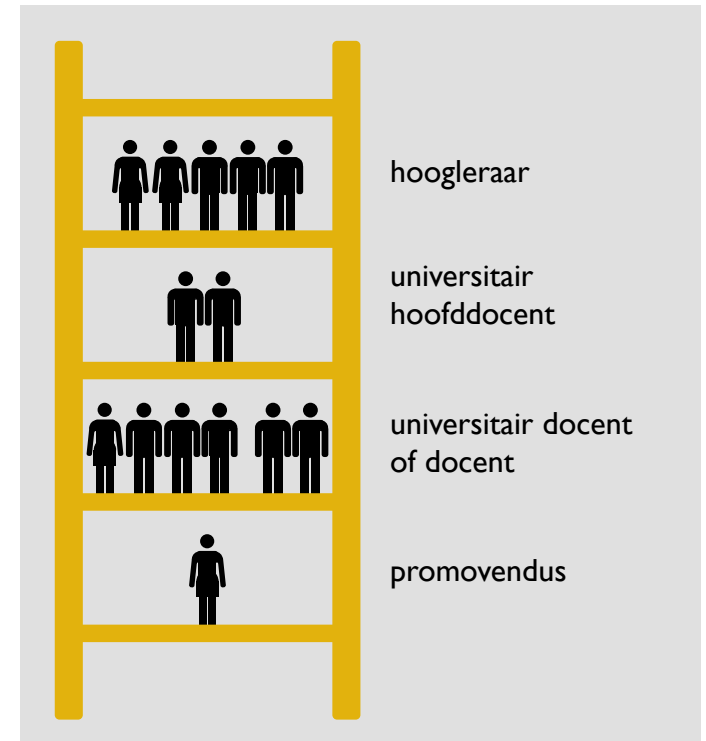
Van de topdocenten heeft 21% de (universitaire) lerarenopleiding gevolgd. Deze docenten hebben eerder in het voortgezet onderwijs lesgegeven. Hoewel de dynamiek van het lesgeven anders is, stellen deze topdocenten veel profijt te hebben van die ervaringen. Juist door de verschillen, zo stellen zij, zijn ze nu nog meer gefocust op het effect van hun onderwijs en docentgedrag.



Topdocenten zijn er op alle niveaus

Topdocenten bevinden zich op alle niveaus van de universitaire functieladder: van promovendus tot hoogleraar. Dit duidt er op dat het functieniveau geen rol speelt in het zijn van een topdocent. Ten aanzien van hun formele functie stellen zij dat dat er niet veel toe doet. De persoonlijke motivatie van 'continu verbeteren' ligt ten grondslag aan het succesvolle docentschap.

De helft van de topdocenten heeft ook een rol als programma-leider of als lid van de examen- of opleidingscommissie. Hierdoor voelen zij zich nog beter in staat om zich breder in te zetten voor de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs.



Funcies van topdocenten

Top 20 - Criteria van excellentie

Voor de Docent-van-het-Jaar-prijzen en de Onderwijsprijzen hanteren universiteiten criteria die in reglementen beschreven zijn.

Opvallend is dat topdocenten, die deze prijzen hebben gewonnen, de criteria zelf niet kennen. Bij navraag bij de universiteiten bleek vaak dat de criteria niet echt publiekelijk bekend worden gemaakt. Dit terwijl een overzicht van deze criteria een prima handvat biedt om alle docenten te beoordelen en niet alleen de genomineerden voor een onderwijsprijs.

Tien universiteiten hebben hun reglement opgestuurd en daarvan zijn de criteria geanalyseerd. In totaal zijn er 97 criteria te vinden in de reglementen.

Hiernaast staan de criteria die meer dan één keer zijn opgenomen in de reglementen, kernachtig weergegeven. Zo is er een 'Top 20 van Excellentie' ontstaan die bruikbaar is in de dagelijkse praktijk; als handvat voor een brede gedragsverandering binnen universiteiten.

| | | | |
|----|--|----|--|
| 1 | De docent stimuleert de eigen verantwoordelijkheid van de student en heeft hoge verwachtingen | 11 | De docent neemt deel aan onderwijscommissies en bewaakt de onderwijskwaliteit |
| 2 | De docent is toegankelijk voor studenten en doet meer dan alleen colleges geven | 12 | De docent sluit het onderwijs aan bij de strategische thema's van de opleiding, faculteit en universiteit |
| 3 | De docent ontwikkelt activerend en interactief onderwijs | 13 | De docent ondersteunt collega's en wordt door collega's geconsulteerd |
| 4 | De docent draagt in hoge mate bij aan onderwijsverbetering en voert initiatieven succesvol uit | 14 | De docent zorgt er voor dat onderwijsvernieuwing ook voor anderen toepasbaar is |
| 5 | De docent versterkt de representativiteit van toetsing en is transparant met betrekking tot beoordelingscriteria | 15 | De docent scoort hoog op studentevaluaties |
| 6 | De docent heeft een heldere visie op onderwijs; met een samenhang tussen onderwijs, onderzoek en maatschappij | 16 | De docent heeft deugdelijke slagingspercentages |
| 7 | De docent presenteert het eigen vakgebied op een aansprekende, gestructureerde en effectieve wijze | 17 | De docent ontwikkelt onderwijs dat doelgericht is en een duidelijke plaats heeft binnen het opleidingsprogramma |
| 8 | De docent weet de student boven zichzelf te laten uitstijgen | 18 | De docent is creatief in het geven van voorbeelden die actueel en dichtbij studenten staan |
| 9 | De docent geeft gerichte feedback aan studenten | 19 | De docent stimuleert studenten tot kritisch, creatief en onafhankelijk denken en handelen (academische attitude) |
| 10 | De docent heeft een positieve uitstraling en een gezichtsbepalende rol naar buiten | 20 | De docent draagt bij aan activiteiten voor studenten buiten het curriculum om |

Van gedoogcultuur naar kwaliteitscultuur

Op dit moment heerst er een gedoogcultuur als het gaat om de kwaliteit van docenten binnen universiteiten. Het disfunctioneren van docenten wordt gedoogd en anderzijds wordt excellent functioneren niet op waarde geschat. De kwaliteit van docenten en het onderwijs kan beter. Topdocenten verlangen een breed gedragen kwaliteitscultuur.

Topdocenten verlangen een kwaliteitscultuur

Een meerderheid van de topdocenten (64%) geeft aan dat er bij hen sprake is van een toegewijde vakgroep. Ook hun collega's hechten veel belang aan de kwaliteit van onderwijs. Er wordt een beeld geschetst van een werkomgeving waarin sprake is van een gedeelde ambitie om het onderwijs te verbeteren. Er heerst een sfeer waarin het delen van onderwijs ervaringen vanzelfsprekend is. Bovendien is er veel ruimte om dingen uit te proberen. Docenten zijn erg enthousiast over het onderwijs en vinden hun docentrol belangrijk. Zij beschrijven hiermee de kenmerken van een kwaliteitscultuur.

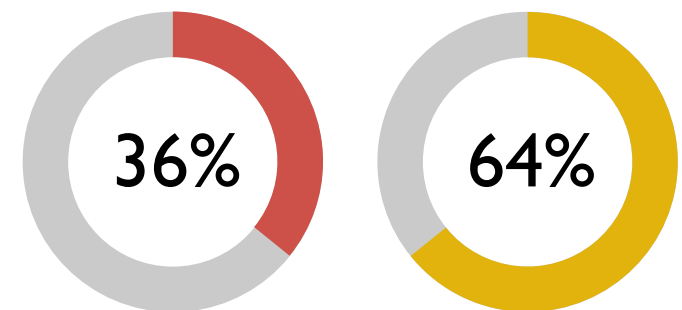
Toegewijde collega's zijn een enorme stimulans voor topdocenten. De initiatieven die zij vanuit zichzelf nemen kunnen ze delen en ze ervaren ruimte om zichzelf en het onderwijs te verbeteren. Dat deze docenten dit samen met collega's kunnen doen, zien zij als een verrijking. Voor enkele topdocenten was de toegewijde vakgroep bovendien een belangrijke motivatie om te solliciteren. Zij waren juist op zoek naar een vakgroep waar onderwijs wél wordt gewaardeerd en waar sprake is van een kwaliteitscultuur.

Topdocenten die niet in een toegewijde vakgroep zitten (36%) volgen hun eigen plan. Vanuit hun persoonlijke motivatie

kunnen ze niet anders. Zij blijven zich inzetten voor de verbetering van hun persoonlijke kwaliteit en de verbetering van het onderwijs.

Alle topdocenten willen meer waardering en vooral structurele aandacht voor de kwaliteit van alle docenten. Zij streven naar een cultuur waarin de kwaliteit van docenten centraal staat. Topdocenten stellen echter dat een dergelijke kwaliteitscultuur eerder uitzondering is dan regel binnen de universiteiten.

”Een topdocent piept niet dat ie ook onderzoek moet doen. Onderwijs gaat je aan het hart, daar blijf je je altijd voor inzetten.”



geen toegewijde vakgroep

toegewijde vakgroep

Meerderheid topdocenten zit in toegewijde vakgroep

Ondersteun vakgroepen die de docentkwaliteit en kwaliteitscultuur aanzienlijk willen verbeteren

Benoem leidinggevenden die in staat zijn een kwaliteitscultuur te creëren

Leidinggevende speelt cruciale rol

Topdocenten geven aan dat de leidinggevende een belangrijke rol speelt bij het stimuleren van een kwaliteitscultuur. Ze beschrijven de leidinggevende als iemand met een stimulerende en ondersteunende leiderschapsstijl. De leidinggevende staat welwillend tegenover nieuwe ideeën en docenten krijgen volop de kans om deze uit te proberen. Bovendien worden docenten gestimuleerd nieuwe ervaringen te delen. De leidinggevende laat zien onderwijs belangrijk te vinden door in positieve bewoordingen te spreken over studenten, docenten en het onderwijs.

Topdocenten stellen dat veel docenten te weinig ondersteund worden door de leidinggevenden van de universiteit omdat die niet zijn toegewijd aan het onderwijs. Dit leidt tot demotivatie van docenten voor het verbeteren van het onderwijs. De betrokkenheid bij onderwijsactiviteiten is laag, ervaringen worden niet uitgewisseld en er is geen erkenning van goede docentprestaties. Opvallend is dat topdocenten een leidinggevende die onderwijs hoog in het vaandel heeft zien als 'toeval' of 'mazzel'.

"Laten we daar eerlijk over zijn, dat je gewoon geluk moet hebben. Want had er iemand anders gezeten met een andere agenda, dan was het anders gelopen."

Als topdocenten zelf een leidinggevende rol hebben in het onderwijs, bijvoorbeeld als programmaleider, opleidingsdirecteur of lid van de opleidingscommissie, laten zij die stimulerende en enthousiaste houding zien. Vanuit die (extra) rol zijn zij in staat ook collega's te enthousiasmeren en de kwaliteit van docenten en het onderwijs nadrukkelijk op de agenda te plaatsen.

"Als opleidingsdirecteur laat ik best practices uitwisselen, ik kan het groter aanpakken."

Beoordeel leidinggevenden op hun bijdrage aan de kwaliteit van onderwijs én op hun ondersteuning van docenten

Kwaliteitscultuur en score van de opleiding

De kwaliteit van universitaire opleidingen wordt onder andere door de 'Keuzegids Universiteiten' inzichtelijk gemaakt. Elke opleiding krijgt scores op tien deelonderwerpen en een eindscore. In de Keuzegids is de gemiddelde eindscore van universitaire opleidingen 61 punten.

Bij de opleidingen van topdocenten waar dit onderzoek zich op richt is de gemiddelde score: 67 punten. Dit is hoger dan het landelijk gemiddelde.

De opleidingen, waarbij topdocenten aangeven dat sprake is van een toegewijde vakgroep, scoren beduidend hoger: gemiddeld 70 punten. Op één opleiding na (met 56 punten) scoren al die opleidingen hoger dan het landelijke gemiddelde (variërend van 64 tot 84 punten).

De opleidingen, waarbij topdocenten aangeven dat ze niet in een toegewijde vakgroep zitten, scoren beduidend lager: 59 punten. Dit is onder het landelijke gemiddelde.

Deze eerste blik op de scores uit de Keuzegids duidt er op dat een kwaliteitscultuur van belang is voor de kwaliteit van de opleidingen. Nader onderzoek naar het verband tussen docentkwaliteit, kwaliteitscultuur en kwaliteit van de opleiding is gewenst.



Gemiddelde scores opleidingen Keuzegids 2015

Zorg voor zichtbare en structurele waardering voor de kwaliteit van docenten

Maak beter gebruik van rolmodellen

Topdocenten laten gedrag zien dat past bij de voorbeeldfunctie die zij nastreven. Zij vertonen bij uitstek het gedrag dat nodig is om meer aandacht te geven aan de kwaliteit van docenten.

Topdocenten zien graag dat anderen dat gedrag ook laten zien. Dat verwachten zij allereerst van de leidinggevenden. Dat bestuurders, decanen en opleidingsdirecteuren ook rolmodellen zijn en dat de vrijblijvendheid verdwijnt.

”De universiteit is verschrikkelijk vrijblijvend in alles, dat mag echt wel anders.”

Als rolmodellen in een cultuur waarin de kwaliteit van docenten een prominente rol speelt in analyses, aansturing en verbetering van de onderwijskwaliteit. Topdocenten

Benut de kwaliteit van topdocenten en zet ze in als rolmodel

Het universitaire onderwijs heeft leiders nodig die net als topdocenten ...

1. zichzelf continu ontwikkelen met een focus op onderwijs
2. een onderwijsvisie uitdragen waarmee ze sturing geven aan de kwaliteit van docenten en het onderwijs
3. veel (extra) tijd besteden aan onderwijs en de verbetering van de docentkwaliteit
4. zich verdiepen in de wereld van docenten en daarbij aansluiten
5. duidelijke verwachtingen uitspreken naar docenten waarbij de lat hoog ligt
6. altijd enthousiast en optimistisch praten over onderwijs
7. de professionele ontwikkeling van docenten nauwgezet volgen en gericht feedback geven
8. docenten stimuleren om te participeren en ervaringen te delen
9. toegankelijk zijn voor docenten om een actieve bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van docenten
10. verschillen in de kwaliteit van docenten benoemen en zorgen voor structurele verbetering

verwachten dat deze nadruk er toe leidt dat meer docenten zich gaan richten op de verbetering van hun docentkwaliteit.

Valoriseer de kwaliteit van topdocenten

Topdocenten ervaren weinig waardering en aandacht voor hun docentkwaliteiten. Binnen de universiteit wordt vooral gekeken naar de prestaties op het gebied van onderzoek. De rol van onderzoeker heeft een hogere status dan die van docent. Zij vinden dat de waardering voor het onderwijs groter zou moeten worden.

”Om carrière te maken kun je beter een goede onderzoeker zijn dan een goede docent.”

Topdocenten zouden graag zien dat een medewerker ook in staat is carrière te maken op basis van excellente onderwijsprestaties. Daarnaast stellen zij dat hun kwaliteit veel beter benut kan worden. Hun voorbeeldgedrag en kwaliteit is nog geen onderdeel van de verbetering van het onderwijs.

”Voor een onderwijsdag vliegen ze een hotemetoot uit het buitenland binnen, ons wordt niets gevraagd. Ik heb me er al lang geleden bij neergelegd.”

Topdocenten zouden een leidende rol kunnen spelen in de verbetering van het onderwijs. Vooral in formele rollen als onderwijscoördinator, opleidingsdirecteur of voorzitter van de opleidingscommissie. Vanuit een formele rol kunnen zij veel meer positieve impact hebben op andere docenten. Daarbij geven topdocenten ook aan dat zij meer ingezet kunnen worden als coach en begeleider van (beginnende) docenten. Ook zouden ze graag onderwijs willen verzorgen in de vorm van co-teaching. Hierbij verzorgen docenten gezamenlijk colleges en leren ze veel van elkaar.

”Ik heb veel ideeën en zou het echt groots willen aanpakken.”

Maak succesvol gedrag de norm

Binnen universiteiten wordt het 'Competentie Instrument Nederlandse Universiteiten' gebruikt om professioneel gedrag inzichtelijk te maken. Het wordt gebruikt bij de selectie van sollicitanten en in R&O-gesprekken (resultaat & ontwikkeling) van medewerkers. Dit instrument richt zich echter op algemeen gedrag. Er wordt gestuurd op de middelmaat en niet op gedrag dat ten grondslag ligt aan succesvol functioneren. Voor elke functie zijn er in het instrument vier generieke competenties gegeven. Omdat wetenschappers meerdere rollen vervullen (onderzoek, onderwijs, management en maatschappelijke dienstverlening) raken de gekozen competenties de rollen nauwelijks.

Topdocenten geven bovendien aan dat hun succes van heel andere factoren afhankelijk is dan de competenties die op papier aan hun functie zijn gekoppeld.

Om aan deze oppervlakkigheid te ontkomen zou het succesvol functioneren van topdocenten het uitgangspunt moeten zijn van een specifiek competentieprofiel 'docent'. Ook voor de andere rollen, zoals onderzoeker en manager, kan een specifiek competentieprofiel worden opgesteld. Als kwaliteit de norm wordt, speelt dit een wezenlijke rol bij de selectie van sollicitanten en bij de beoordeling en ontwikkeling van docenten. Succesvol functioneren draagt zo bij aan het realiseren van een kwaliteitscultuur.

Van algemeen gedrag ...

Uit: Competentie Instrument Universiteiten

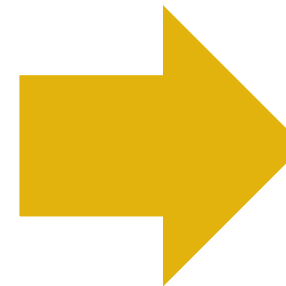
| |
|---------------------------------|
| Analytisch vermogen (d) |
| Conceptueel vermogen (p/ud) |
| Omgevingsgerichtheid (d/ud/uhd) |
| Ondernemerschap (h) |
| Overtuigingskracht (uhd/h) |
| Plannen en organiseren (p) |
| Presenteren (p/d/ud) |
| Resultaatgerichtheid (d/ud) |
| Sturen op resultaat (uhd) |
| Verbindend leiderschap (h) |
| Visie (uhd/h) |
| Voortgang bewaken (p) |

Competenties van de functiesprofielen: promovendus (p), docent (d), universitaire docent (ud), universitair hoofddocent (uhd), hoogleraar (h)

... naar succesvol gedrag volgens topdocenten

| |
|----------------------|
| Initiatief |
| Inlevingsvermogen |
| Inventiviteit |
| Resultaatgerichtheid |
| Leervermogen |
| Onderwijsvisie |
| Studentbetrokkenheid |
| Zelfreflectie |

Competenties specifiek voor de rol van docent, gebaseerd op succesvol gedrag van topdocenten



Weeg docentkwaliteit expliciet mee in sollicitatieprocedures

Stimuleer docenten actief om zich blijvend te ontwikkelen, te experimenteren en te verbeteren

Faciliteer docenten om hun ervaringen onderling uit te wisselen

Laat docentkwaliteit flink meewegen bij sollicitaties

Bij de meeste topdocenten (64%) speelde hun docentkwaliteit geen rol in de sollicitatieprocedure. De onderzoekscapaciteiten waren doorslaggevend in de selectie van kandidaten. Ook als de functie voor een belangrijk deel of volledig uit docenttaken bestond, speelde kwaliteit geen rol bij deze topdocenten.

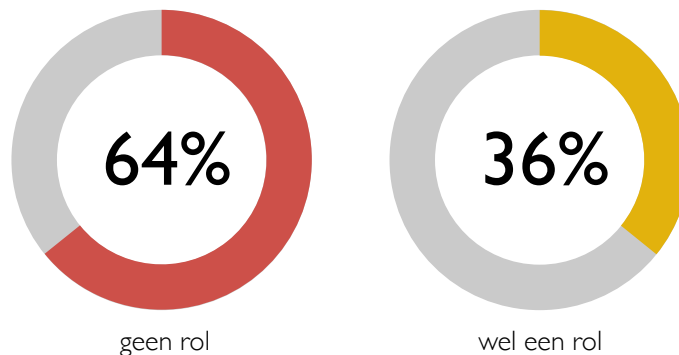
”Ik begon hier als docent met alleen maar onderwijstaken. Ik werd direct aangenomen maar ik had nog nooit onderwijs gegeven!”

Bij andere topdocenten (36%) speelde hun docentkwaliteit wel een rol bij de sollicitatie. Zij hadden al veel onderwijservaring en konden dat tijdens de sollicitatie ook aantonen.

”Ik had een track record opgebouwd waaruit bleek dat ik kwaliteiten had in het geven van onderwijs. Dat is zeker een reden geweest om mij hier aan te nemen.”

Topdocenten vinden het noodzakelijk dat de docentkwaliteit expliciet wordt meegewogen in de beoordeling van sollicitanten.

”Als we er op zouden selecteren, zou het heel veel beter worden.”



Docentkwaliteit speelt vaak geen rol bij sollicitaties

Als criteria noemen topdocenten: een kandidaat moet een duidelijke onderwijsvisie hebben, de studentevaluaties moeten goed zijn, de kandidaat moet zich als docent geprofessionaliseerd hebben, is de BKO minimaal binnen? Ook het geven van een proef-college en het tonen van onderwijsmateriaal en tentamens worden genoemd. Topdocenten geven aan dat in een sollicitatiegesprek vooral doorgevraagd moet worden naar de ambities van de kandidaat; is hij of zij ook echt gemotiveerd goed onderwijs te verzorgen voor de studenten?

Vanzelfsprekende professionalisering

Topdocenten stellen ten aanzien van professionalisering dat de universiteit veel meer en betere activiteiten zou moeten aanbieden. Kern van die professionaliseringsactiviteiten zou onderlinge uitwisseling moeten zijn. Vormen als intervisie en peer-reviews in het onderwijs moeten vanzelfsprekend zijn voor alle docenten. De zelfreflectie van docenten wordt daarbij verrijkt door de constructief kritische bijdrage van collega's.

Naast de ideeën van collega's zeggen topdocenten dat zij ook behoefte hebben aan inzicht in meer didactische mogelijkheden en best practices. Dus naast het onderling uitwisselen van ervaringen zouden zij vanuit een breed en gevarieerd onderwijskundig perspectief tips, tools en methodes aangereikt willen krijgen. Uiteraard willen ze dan zelf kunnen kiezen wat ze gaan toepassen.

”Wat ik doe werkt bij mij, bij een collega werkt het weer anders. Maar wat is er allemaal nog meer te koop?”

Meer uitwisseling van ervaringen, meer kennis ontsluiten en experimenteren op basis van eigen keuzes leidt volgens topdocenten tot professionalisering van een brede groep docenten.

Bied tijd en ruimte

Door vrijwel alle topdocenten wordt genoemd dat de universiteit veel zou kunnen bereiken door meer tijd en ruimte te maken voor docenten. Dit gaat in essentie over twee verschillende zaken. De eerste is het creëren van tijd. Door het verlagen van de werkdruk krijgen docenten meer tijd voor ontwikkeling en verbetering van hun lesmethode. Ten tweede moet er gelegenheid zijn voor experimenteren en moeten er fouten gemaakt kunnen worden. Dat leidt ertoe dat een investering in het verbeteren van het onderwijs de moeite loont, en men niet direct wordt afgerekend op een eventuele mislukking. Dit is van groot belang voor het stimuleren van eigen verbeterinitiatieven. Het waarderen van deze inspanningen is vervolgens een belangrijke vervolgstap. De universiteit, met de direct leidinggevende als belangrijke speler, heeft een belangrijke rol in het scheppen van een context waarin kwaliteit kan ontstaan. Een enkele docent geeft aan dat de universiteit helemaal niets moet doen aan het verbeteren van de onderwijskwaliteit.

“Laat ons als professionals dat zelf maar doen.

De universiteit moet ons de tijd en de ruimte geven”.

Docentkwaliteit vereist een prominente plaats in R&O-gesprekken

Topdocenten geven aan dat de docentkwaliteit en de kwaliteit van het onderwijs structureel aan bod moet komen in de zogenaamd R&O-gesprekken. Nu is het vaak afhankelijk van de leidinggevende of hier aandacht aan wordt besteed.

Topdocenten geven aan dat zowel hun ontwikkeling als prestaties in het onderwijs, uitgebreid besproken zouden moeten worden in die gesprekken. Zij geven aan dat ze dat voor alle docenten van belang vinden. De waardering kan uitgesproken worden, maar ook kan er meer gesproken

worden over de bijdrage aan onderwijsvernieuwing en de eigen ontwikkeling als docent.

Op de vraag welke rol studentenevaluaties spelen bij het onderwijs en de beoordeling van docenten ontstaat een divers beeld. Er zijn plekken waar docenten zelf de vragen verzinnen voor de evaluatie en waar elke opleiding andere vragen hanteert. De resultaten van de evaluaties zijn op sommige plekken openbaar, terwijl ze op andere plekken in een la verdwijnen.

Op de plekken waar er sprake is van een kwaliteitscultuur worden er consequenties verbonden aan slechte evaluaties en worden de evaluaties volop benut als leerinstrument ter verbetering van het onderwijs.

Door vrijwel alle topdocenten wordt ook genoemd dat het tijd wordt dat er echt eisen worden gesteld aan het niveau van onderwijs. Dat er consequenties zijn bij slecht functioneren en dat er ook bij het aannemen van nieuwe mensen gelet wordt op het vermogen goed onderwijs te kunnen verzorgen.

Beoordeel docenten op hun ontwikkeling en kwaliteit als docent

Daag rolmodellen uit
om een kwaliteitscultuur
te realiseren

ANDERS VERANDEREN

Vergroot de impact en
effectiviteit van
professionalisering

LEREN & ONTWIKKELEN

Benut de kwaliteit van
topdocenten om continu
verbeteren te bevorderen

VERSTERKEN & VERBETEREN

27 aanbevelingen

ANDERS VERANDEREN

1. Neem resoluut en daadkrachtig afscheid van een cultuur van vrijblijvendheid, daag rolmodellen uit om dit te laten blijken in woord en gedrag
2. Stimuleer een continu proces voor de voortdurende verbetering van de kwaliteit van alle universitaire docenten
3. Stel een onderwijsvisie op die breed gedeeld wordt zodat docenten hun werk daaraan kunnen toetsen
4. Benoem leidinggevendenden die in staat zijn een kwaliteitscultuur te stimuleren en te creëren
5. Beoordeel leidinggevendenden op hun bijdrage aan de kwaliteit van onderwijs én op hun ondersteuning van docenten
6. Reduceer werkdruk zodat er voldoende tijd is voor docenten om goed onderwijs te verzorgen

LEREN & ONTWIKKELEN

7. Bied een intensief en kwalitatief sterk begeleidingstraject voor startende docenten
8. Stimuleer docenten actief om zich blijvend te ontwikkelen, te experimenteren en te verbeteren
9. Bied passende professionaliseringsactiviteiten op basis van docentkwaliteit
10. Investeer bij alle docenten in het vermogen onderwijs te ontwikkelen
11. Verspreid ervaringen over didactische werkvormen zodat het onderwijs bij alle docenten interactief is
12. Faciliteer docenten om hun ervaringen onderling uit te wisselen
13. Verhoog de impact van BKO door deze ook te richten op persoonlijk leiderschap van docenten, reflectie en het vermogen onderwijs te verbeteren
14. Evalueer en verbeter het onderwijs gezamenlijk op vaste momenten in het kalenderjaar

VERSTERKEN & VERBETEREN

15. Benut naast studentevaluaties ook de gezamenlijke reflecties van docenten om het onderwijs te verbeteren
16. Zorg voor samenhang in het curriculum door de afstemming tussen docenten goed te faciliteren
17. Ondersteun vakgroepen die de docentkwaliteit en kwaliteitscultuur aanzienlijk willen verbeteren
18. Maak de verwachte docentkwaliteit expliciet en bekend bij iedereen
19. Weeg docentkwaliteit expliciet mee in sollicitatieprocedures
20. Beoordeel docenten op hun ontwikkeling en kwaliteit als docent
21. Stuur op docentkwaliteit met een specifiek competentieprofiel gebaseerd op succesvol gedrag van topdocenten
22. Zorg voor zichtbare en structurele waardering voor de kwaliteit van docenten
23. Benut de kwaliteit van topdocenten en zet ze in als rolmodel
24. Benut topdocenten om motivatie ook bij andere docenten aan te wakkeren
25. Pak disfunctioneren in het onderwijs daadkrachtig aan
26. Maak promoties afhankelijk van docent prestaties

ONDERZOEK

27. Financier onderzoek naar de rol en kwaliteit van universitaire docenten en faciliteer uitwisseling van resultaten van onderwijsonderzoek tussen universiteiten



Goudsteen
& Company



Over Goudsteen & Company

We geloven dat organisaties weten welke kant ze op willen en waarom. Maar we zien ook dat het realiseren van blijvende verandering voor veel organisaties complex is. Wij helpen ze daarom bij het realiseren van die verandering. Goudsteen & Company biedt een weg die resulteert in breed gedragen, blijvende verandering die meteen begint.

Specialisten in het Hoe

Wij zijn specialisten in het Hoe van veranderen. Onze kracht ligt in het begeleiden van de weg naar verandering. Klanten vragen ons bijvoorbeeld: hoe zorgen we dat er weer ruimte komt voor onze professionals om te doen wat nodig is? Hoe spreken we elkaar aan op resultaat? Hoe zorgen we er voor dat we ondanks krimp onze kwaliteit behouden? Hoe zorgen we voor een structurele kwaliteitsverbetering van onze leidinggevenden?

Blijvend veranderen

We hebben een eigen werkwijze en stijl ontwikkeld, gebaseerd op een jarenlange ervaring bij honderden organisaties. Onze consultants activeren en versterken de drijfveren van professionals en leidinggevenden. De reeds aanwezige kennis in organisaties zetten we optimaal in om de veranderingen samen te ontwikkelen. De verandering en de resultaten komen zo van binnenuit.

Contact Goudsteen & Company

Goudsteen & Company
Jufferenwal 30
8011LE Zwolle

info@goudsteencompany.nl
www.goudsteencompany.nl

Contact onderzoekers

Peter Langerak
peter@goudsteencompany.nl
06-28224215

Jelger Spijkerboer
jelger@goudsteencompany.nl
06-12711952



Meer geluk dan wijsheid

De kwaliteit van topdocenten aan onze universiteiten

De kwaliteit van het universitaire onderwijs is in politiek, samenleving en bedrijfsleven onderwerp van debat.

De universiteiten staan in de schijnwerpers. Maar de universitaire docent staat in de schaduw. Al jarenlang. Terwijl de rol van docenten cruciaal is. Uit dit onderzoek blijkt dat topdocenten alles uit de kast halen om het onderwijs continu te verbeteren. Dat staat in schril contrast met de universitaire cultuur waarin onderwijs helemaal niet belangrijk is.

Universitaire docenten zijn meer bezig met onderzoek dan met onderwijs. Binnen de universiteiten ligt de lat voor het wetenschappelijk onderzoek hoog. Onderzoek staat hoog aangeschreven en er is sprake van prestige. De publicatiedruk is echter niets vergeleken met de ervaren 'onderwijslast'. Onderwijs heeft een ondergeschikte rol. Aan docenten worden niet bepaald hoge eisen gesteld.

Een topdocent onderscheidt zich door een aantal persoonskenmerken en goed ontwikkelde eigenschappen. Door een sterke persoonlijke motivatie halen zij alles uit de kast om zichzelf én het onderwijs continu te verbeteren. Topdocenten benoemen de kenmerken die hen onderscheidend maken.

Op dit moment heerst er een gedoogcultuur als het gaat om de kwaliteit van docenten binnen universiteiten. Het disfunctioneren van docenten wordt gedoogd en anderzijds wordt excellent functioneren niet op waarde geschat. De kwaliteit van docenten en het onderwijs kan beter. Topdocenten verlangen een breed gedragen kwaliteitscultuur.



Inclusief:

27 aanbevelingen

20 criteria van excellentie

11 kenmerken van topdocenten

8 succesvolle competenties