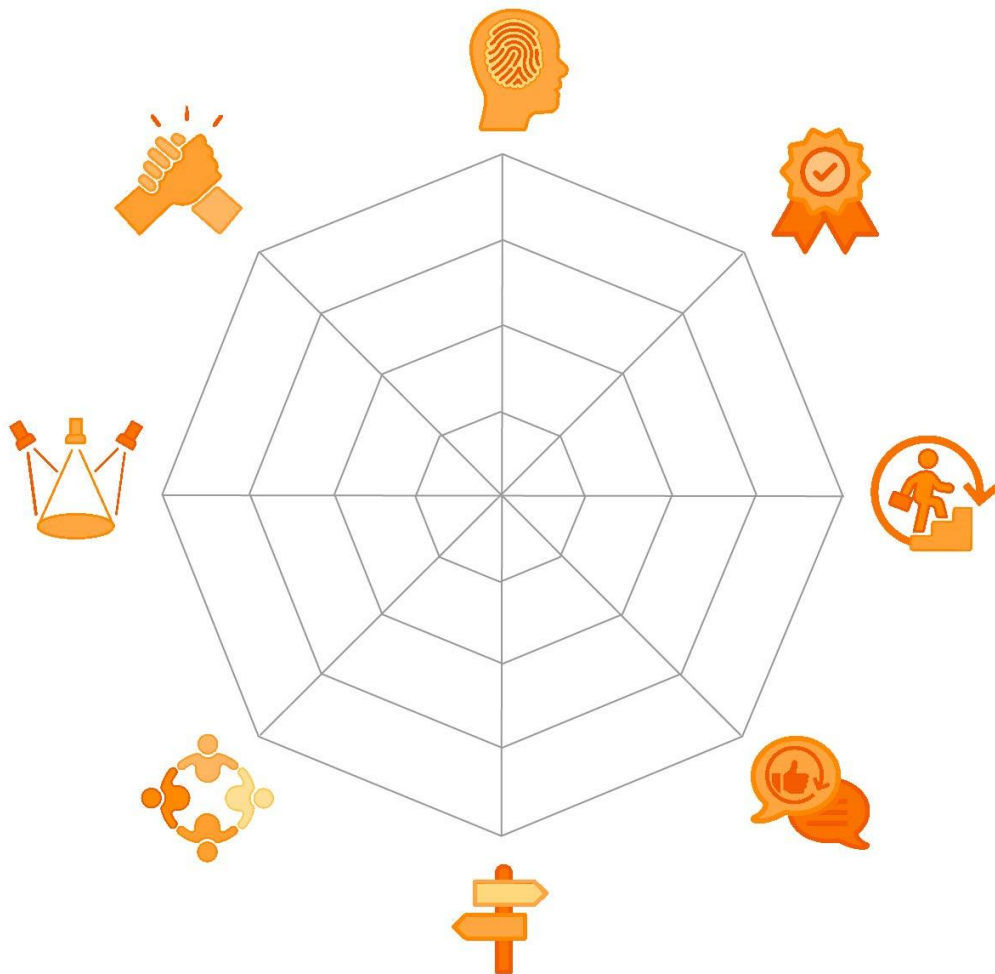




Onderwijsloopbanen en -kwaliteit

Sectorplan Bètatechniek project 2B

Focus op onderwijsloopbanen in universiteiten

[Type here]

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Inleiding: STIMULEREN VAN EEN ONDERWIJSCULTUUR OP UNIVERSITEITEN	2
Voorwoord namens de 4TU rectoren	13
Sectorplan 2b: Onderwijsloopbanen en -kwaliteit	14
Interviews	19
Ilke Ercan	20
Fulya Kula	22
Alexia Luising	23
Rachelle Kamp en Julma Braat	25
Martin Sand & Udo Pesch	27
Marlies Oude Bos	28
Jet Vervoort	30
Rob Mestrom	32

Voorwoord

Deze voorlopige tekstuitgave van de eindpublicatie van het Sectorplan 2B project Onderwijsloopbanen en -kwaliteit geeft een inkijk in de onderwijscultuur op met name de 4 TU's.

Na de inleiding, die het complete plaatje schetst en een voorwoord namens de 4TU rectoren volgt een beschrijving van het project 2B. Wat hebben we gedaan, wat hebben we georganiseerd en wat zijn onze bevindingen? We verwijzen in de tekst naar good practises op de instellingen.

Tussendoor illustreren we het geheel met verhalen. Verhalen van verschillende docenten, leidinggevenden en begeleiders die delen hoe ze de onderwijscultuur op hun afdeling/faculteit/de instelling ervaren. Tevens geven zij tips deze cultuur te bevorderen.

We hebben ons gefocust op de ontwikkelingen op de 4 TU's. Van de andere universiteiten hebben we kort de gang van zaken op RU Groningen en de Vrije Universiteit beschreven. We zijn ons ervan bewust dat er op de alle andere instellingen ontwikkelingen gaande zijn en hopen dat we in de toekomst ook met hen meer kunnen uitwisselen.

Op 9 oktober vindt het eindevent van het project plaats. Na een keynote van Ruth Graham zullen verschillende 'groepen' als Educators, Management, HR en Strategie/Beleidsmedewerkers en collega's die bezig zijn met Professional Development van de 4TU's met elkaar gesprek gaan over hoe zij aankijken tegen de (toekomst van) de onderwijscultuur. Na de lunch gaan de deelnemers per TU met elkaar de onderwijscultuur op hun instelling beschouwen en op zoek gaan naar acties ter verbetering. Het event eindigt met een panel van onderwijsexperts die onder meer vooruit kijken naar de toekomst.

De verslagen van de verschillende sessies en wellicht conclusies zullen onderdeel gaan uitmaken van de definitieve, geïllustreerde uitgave van de eindpublicatie van het project dat voor het einde van 2024 zal uitkomen.

Deze tekstuitgave is samengesteld en geschreven door Remon Rooij, Perry den Brok en Sylvia Walsarie Wolff met medewerking van vele collega's die bereid waren hun visie op de onderwijscultuur en/of hun praktijkvoorbeelden op hun instelling te delen.

Inleiding: STIMULEREN VAN EEN ONDERWIJSCULTUUR OP UNIVERSITEITEN

Remon Rooij en Perry den Brok

Wat maakt een universitaire onderwijscultuur, en in hoeverre is die uniek bij bèta, techniek en ingenieursgerichte universiteiten? Staat onderwijs op dezelfde hoogte als onderzoek bij de universiteit? Doet het ertoe of je een goede docent bent; niet alleen voor studenten, maar ook voor collega wetenschappers en helpt het je in je academische carrière? Hoe ‘meet’ je, of anders gezegd, hoe maak je onderwijsimpact en docentexpertise inzichtelijk? Komt onderwijs er echt zo bekaaid vanaf in resultaat- en ontwikkelingsgesprekken (R&O) zoals wij in de wandelgang horen, en zijn deze gesprekken voldoende rechtvaardig en inclusief genoeg? Zijn leidinggevendenden voldoende toegerust met hulpmiddelen om de onderwijsachievements van hun staf écht goed te kunnen beoordelen? Waarom komen docenten en hun onderwijsinnovaties zo weinig in de spotlight als je het vergelijkt met onderzoeksprestaties? Hoe staat het met het professionaliseringsprogramma van junior, medior en senior docenten in onze instellingen, en wat zijn daarbij de bèta specifieke elementen? Weten docenten elkaar te vinden in hun wens tot (h)erkenning en waardering? Worden zij daarin ondersteund door de instellingen?

Er spelen vele vragen op onze technische universiteiten en bij de bèta faculteiten op brede universiteiten als het gaat om onderwijscultuur en het erkennen en waarderen van academici en hun onderwijsexpertise. Om een deel van deze vragen te helpen beantwoorden is als onderdeel van het Onderwijs Bètatechniek sectorplan het deelproject Advancing university teaching and educational careers opgestart in 2020. In dat project hebben we geprobeerd lopende ontwikkelingen in kaart te brengen en goede voorbeelden te verzamelen, die ter inspiratie kunnen dienen voor universiteiten. Het project heeft op meerdere momenten een peiling gedaan van de onderwijscultuur, en binnen werkpakketten is in kaart gebracht welke loopbaanpaden universiteiten hebben opgezet, welke competenties en criteria ze daarvoor hanteren als het gaat om het vaststellen van kwaliteit, en welk aanbod er is als het gaat om het stimuleren van de professionele ontwikkeling (denk aan BKO, SKO, maar ook ander aanbod). Het 4TU Centre for Engineering Education (CEE) heeft [dit sectorplandeelproject](#) geleid en is nauw verbonden aan het internationale [Advancing Teaching network](#) en het internationale longitudinaal [Teaching Cultures Survey](#) (TCS) onderzoek, beide onder leiding van dr. Ruth Graham. Veel van de inzichten over onderwijscultuur in deze publicatie zijn ontstaan door deze (inter)nationale samenwerkingen.

Voor u ligt de eindpublicatie van het sectorplanproject. Naast alle beschikbare materialen, overzichten, beleidsdocumenten en instrumenten, hebben we ook een serie persoonlijke verhalen en good practices vastgelegd. Uiteraard is ons overzicht in zekere zin beperkt, en is er ongetwijfeld meer te vinden en meer te zeggen. Desalniettemin hopen we dat we met dit project instellingen, docenten en leidinggevendenden van docenten inspiratie en overzicht kunnen geven in de wondere wereld van onderwijskwaliteit, onderwijsloopbanen en onderwijscultuur.

Er is veel gebeurd, maar is er ook veel veranderd?

In de periode van het sectorplanproject hebben onze instellingen veel werk gemaakt van het (nationale) [Erkennen en Waarderen programma](#), het *Academic Career Track* beleid, community building activiteiten (*Teaching Academies*, *Centres for Teaching and Learning*), en aanstellingen en promoties van U(H)D's en hoogleraren met accent op onderwijs. Dit boekwerk staat vol met voorbeelden. Een vergelijking van de TCS resultaten van 2022 en 2019 laten kleine positieve verschillen en ontwikkelingen zien – het overgrote deel van de onderwijzende staf voelt zich

bijvoorbeeld zeer goed ondersteund (door de instelling) in hun lesgeven – maar de kern van de TCS conclusies zijn evident:

- Het overgrote deel van de wetenschappers (junior, medior en senior) wil graag dat onderwijs belangrijk is in de promotiestappen.
- Het overgrote deel van de wetenschappers ziet dit (nog) niet gebeuren in de dagelijkse praktijk.
- De meeste scepsis omtrent de cultuurverandering is te vinden bij (mid-career) UD'ers en UHD'ers.

Naar aanleiding van het sectorplanproject en de Teaching Culture Survey resultaten van 2022 en de vergelijking met 2019, is het *4TU Centre for Engineering Education* (CEE) door de 4TU rectoren in 2023 gevraagd om een advies te schrijven hoe het gat tussen beleid(s instrumenten) en de werkvloer aangaande de onderwijsloopbanen, versneld te dichten. Want ondanks al dat ontwikkelde beleid, de beleidsinstrumenten, de eerste initiatieven, en alle goede bedoelingen, gaat de (cultuur)verandering niet snel.

Het CEE advies 'Ruimte voor ieders onderwijstalent - Zes adviezen voor zichtbaar(der) succes op de werkvloer voor het erkennen en waarderen van university teaching, onderwijskwaliteit en onderwijsloopbanen binnen de 4TU's' werd warm ontvangen door de rectoren en het CEE heeft de ruimte gekregen het advies breed te verspreiden en bespreken in de instellingen. Dit advies aan de rectoren bestaat kort samengevat uit zes bredere aanbevelingen en tientallen hele concrete suggesties voor actie door allerlei actoren: niet alleen CvB's, decanen en HR staf, maar ook academici zelf, hun leidinggevendenden (sectiehoofden, afdelingsvoorzitters), en selectie- en loopbaancommissies. De eerste aanbeveling richt zich op het feit dat we genoeg papierwerk (beleid, instrumenten, ed) hebben om simpelweg als gemeenschap in actie te komen en bijvoorbeeld collega's met accent op onderwijs stappen te laten maken in hun loopbaan: just do it! De tweede aanbeveling richt zich op de praktische, ondersteunende instrumenten voor academici met een (sterk) onderwijsprofiel en hun supervisors. Het derde advies richt zich op de academische leiders en loopbaancommissies, die – heel cru gezegd – voor een deel bijgeschoold moeten worden. Immers, vele, wellicht de meeste van deze leidinggevendenden zijn in hun positie gekomen door hun onderzoeksprestaties en hebben minder ervaringen en expertise op het gebied van onderwijskwaliteit en onderwijsimpact. De vierde aanbeveling gaat over het in de schijnwerpers zetten van rolmodellen en ambassadeurs. Het helpt de gemeenschap enorm om voorbeelden van collega's, hun trajecten, hun evidencing strategieën voor kwaliteit en impact te zien. In de vijfde aanbevelingen richt het advies zich specifiek op de promotiestap naar het hogleraarschap. En de laatste en zesde aanbeveling geeft suggesties om – vanuit onderwijs geredeneerd – de relatie en verknoping van onderwijs en onderzoek te versterken.

Onderwijscultuur in beeld brengen

In dit hoofdstuk proberen we meer handen en voeten geven aan hoe je over de onderwijscultuur kunt denken en hoe je het gestructureerd bespreekbaar kunt maken. In de volgende drie paragrafen zullen we komen tot acht generieke elementen of aandachtsvelden die aan de ene kant onderscheidend zijn, maar tegelijkertijd ook nauw met elkaar verbonden en/of verweven zijn. In de drie paragrafen staan de volgende vragen centraal.

Wat maakt een goede docent, een university teacher? Dit gaat over docentidentiteit, competentievelden, rollen, onderwijsexpertise, onderwijsimpact, taken, verantwoordelijkheden.

Wat betekent een academische carrière met accent op onderwijs? Dit heeft betrekking op UFO profielen¹, selectie- en loopbaancommissies, promotiekansen en -trajecten, professionaliseringsprogramma's. Maar het gaat ook over bewijsvoering om kwaliteit, expertise en impact aan te tonen, over hoe dat in Resultaat- en Ontwikkelingsgesprekken aan de orde is, en over hoe leidinggevend hier mee om gaan.

Wat wil de gemeenschap en hoe helpen we haar verder? Dit laatste onderdeel gaat over community building en team teaching, schijnwerpers en communicatie, ondersteuning en co-creatie, en de kansen die gezien worden door de collega's en de obstakels op de weg.

Docenten en onderwijskwaliteit



Docentidentiteit van een university (engineering) educator
Onderwijsprestaties, onderwijsexpertise en onderwijsimpact

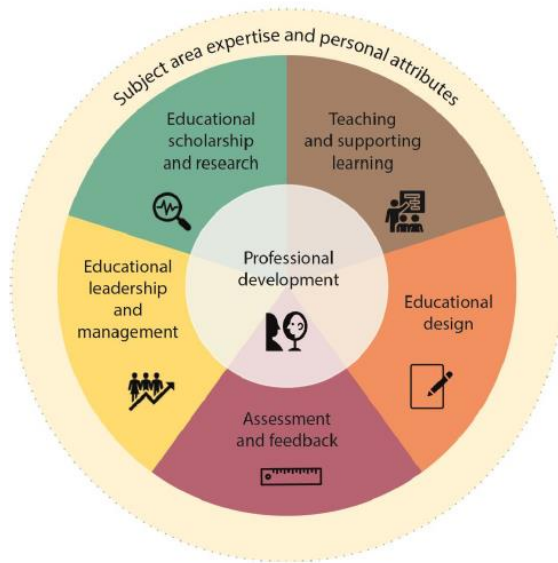
Collega's van de Universiteit Utrecht (van Dijk et al., 2020a; 2020b) hebben overzichtelijk in beeld gebracht en in meer detail uitgewerkt wat een goede academisch docent maakt (zie Figuren 1 en 2). Natuurlijk breng je als docent je **discipline** specifieke kennis en vaardigheden en je **persoonlijkheid** mee. Als docent geef je studenten les en ondersteun je hen in hun **leerproces** en persoonlijke ontwikkeling. Je **ontwerpt** daarbij de leeromgeving, op klasniveau, vakniveau, en/of programmaniveau. Je zorgt voor **feedback** voor de studenten en de **beoordeling** van hun werk. Maar hier stopt het werk van een docent zeker niet. Als onderwijsleider, -coördinator, -organisator neem je ook de verantwoordelijkheid voor **onderwijsontwikkeling** (vak en/of curriculum), **onderwijsinnovatie** (vakinhoud en/of didactiek), aansturing, coaching, begeleiding en beoordeling van **docententeam(s)** en onderwijsassistenten, **onderwijsbeleidsadvies** (bv commissiewerk, werkgroepen), en wellicht nog andere zaken die de kwaliteit van onderwijs sterk kunnen beïnvloeden.

Docenten die hun eigen didactiek naar een hoger niveau willen tillen, maken gebruik van onderwijswetenschappelijk theorie, kennis en principes (zogenoemd **scholarly teaching**), of doen binnen hun onderwijspraktijk – als docent of vak- of programmacoördinator – zelf onderzoek op basis van een onderwijsvraag (**SoTL**, *scholarship of teaching and learning*; **SoED**, *scholarship of educational development*). Het delen van opgedane kennis en inzichten, onder andere door workshops, publicaties en (onderwijs)congresbijdragen, hoort hier natuurlijk bij.

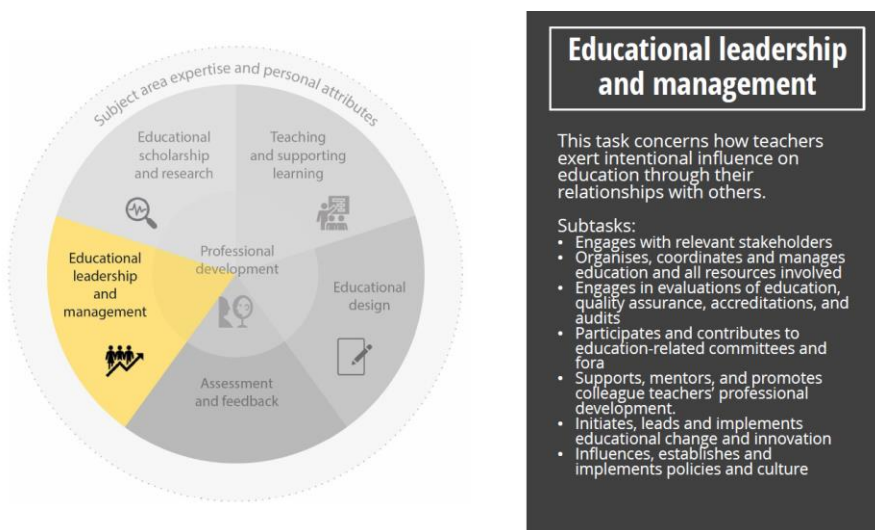
Een laatste component van dit Utrechtse model is dat een professionele docent werk maakt van de eigen verdere **professionalisering**, door een reflectieve houding, door feedback gesprekken met studenten en collega's, en door open te staan voor formeel én informeel leren. Zowel cursussen, leergangen, workshops, onderwijscongresbezoek, alsmede meer informele activiteiten als een collegiaal gesprek, intervisie, en het lezen van (onderwijskundige) literatuur doen ertoe. Reeds bij de BKO worden docenten gevraagd en uitgedaagd te werken aan en vanuit een **onderwijsvisie**: een samenhangende visie op onderwijsinhoud, didactiek én

¹ UFO staat voor Universitair Functie Ordening systeem. Vanaf 2003 werken de Nederlandse universiteiten met dit functie-ordeningssysteem. Op basis van de UFO indeling heeft iedere werknemer van een Nederlandse universiteit een compacte beschrijving van zijn of haar functie, ook wel een functieprofiel genoemd, met een bijhorend functieniveau.

onderwijsorganisatie (Rooij, Bos, Kamp, Kuipers, 2012; van Lenning, Daelmans, Wenting, 2012). De hierboven genoemde taken, rollen en verantwoordelijkheden gecombineerd met de (eigen) onderwijsvisie zijn belangrijke bouwstenen van de (eigen) docentidentiteit.



Figuur 1. Taken voor docenten in het hoger onderwijs (van Dijk et al., 2020a)



Figuur 2. Voorbeeld van de uitwerking van één van de zes categorieën in de handout (van Dijk, et al., 2020b)

Met het formuleren van wat een docent is, hebben we zijdelings aangeraakt wat docent- en onderwijskwaliteit maakt; en dat lesgeven een van de (niet onbelangrijke) taken is van docenten op de universiteit, maar niet de enige! Er zijn meerdere manieren om onderwijskwaliteit en/of docentkwaliteit te duiden. De kern is dat kwaliteit en -expertise zich uiten **in positieve (leer)impact op anderen**, natuurlijk op studenten maar – niet te vergeten – ook op collega's. Onderscheid valt te maken tussen een aantal perspectieven op onderwijs- en docentkwaliteit (Bakx, Koopman, de Kruijf & den Brok, 2015):

- **effectiviteit**; wat draagt bij aan leeruitkomsten, ofwel leerdoelen?
- **competentie**; wat hebben we onderling afgesproken over wat tot de kern van het docentschap behoort?

- **opvattingen** over wie goede docenten of wat goed vakken zijn; wat zeggen docenten en studenten als je ze vraagt naar een goede docent of een goed vak? Wie of welk vak geven ze credits, of een award, en waarom?
- **identiteit en waarden:** wat voor docent wil je zelf zijn, welke aspecten zijn voor jou de kern en motivatie in je docentschap, en welke zijn dat veel minder? Welke waarden staan centraal in het onderwijs?

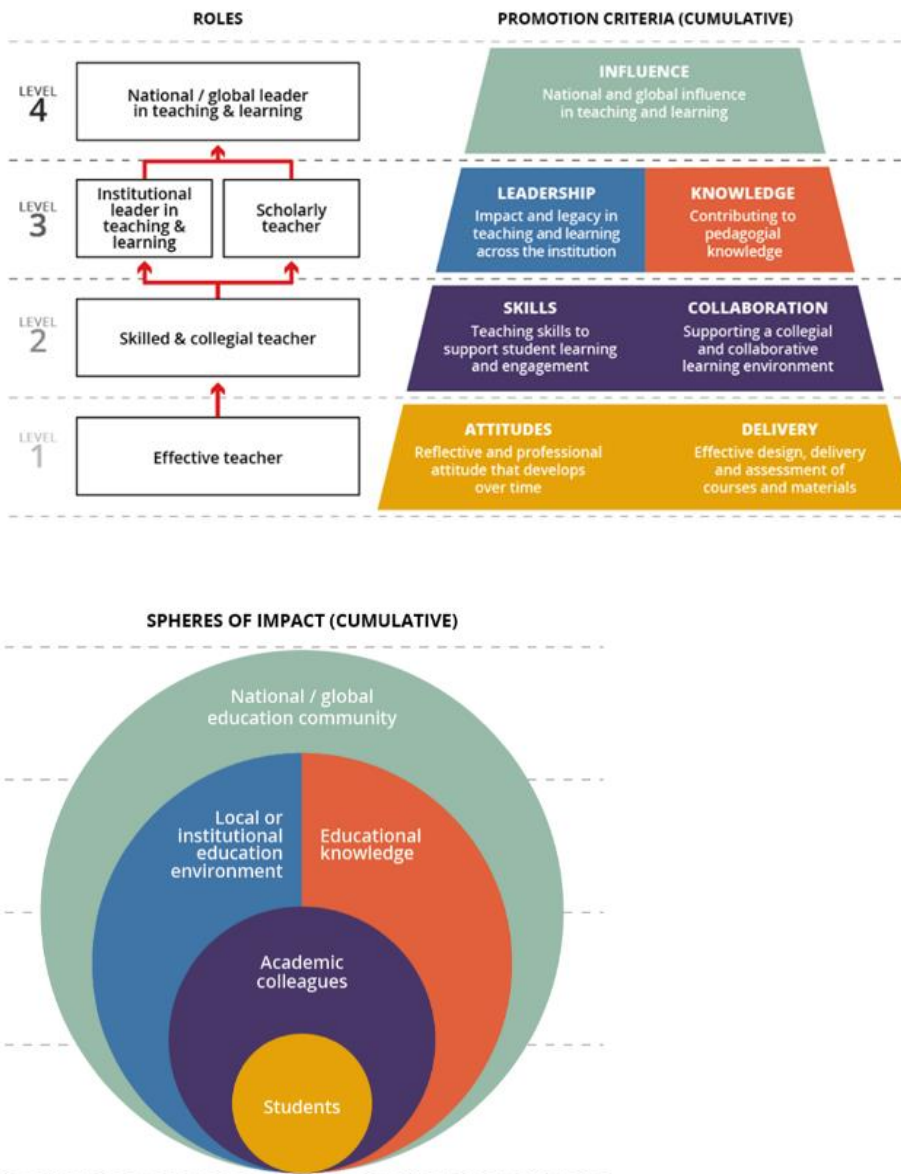
Probleem is dat we vaak blijven steken bij 'effectiviteit', maar 'competentie(ontwikkeling)' en 'identiteit en waarden' zijn zeker zo belangrijk, en 'opvattingen' over wat een goede docent is sluit vaak goed aan bij wat we weten over 'effectiviteit'. De impact die docenten hebben, blijft vaak 'verborgen'; wellicht besproken in de klas met studenten en bij het koffieapparaat met directe collega's, maar doorgaans niet breed gedeeld met anderen die iets verder af staan van de betreffende docent. Daarom is het zichtbaar zijn in onderwijsdagen van de afdeling/faculteit/instelling, bij onderwijscongressen, Teaching Academies en/of Centres for Teaching and Learning, (inter)nationale onderwijscommunities, en het publiceren over onderwijs een belangrijk onderdeel van het scholarship deel van het docentprofiel. Daarnaast ligt er een verantwoordelijkheid bij de instellingen om kanalen te hebben waar – naast onderzoekers – ook docenten hun expertise, achievements en impact kunnen tonen en delen.

Onderwijsloopbaan



Continue professionele ontwikkeling
 Resultaat- en Ontwikkelingsgesprek
 Academisch carrièrepad

Ruth Graham heeft met haar Teaching Framework (Figuur 3) baanbrekend werk verricht om vorm te geven aan academische carrières met accent op onderwijs. Zij laat zien dat door 'beter te worden in je taken', 'grotere sfeer van invloed te hebben' en 'een groeiend en diverser palet aan onderwijsvaardigheden en -verantwoordelijkheden eigen te maken', docenten zich kunnen ontwikkelen van effective teacher naar collegial teacher naar scholarly teacher en/of institutional leader en naar national/global leader in teaching and learning. Ze koppelt dit ook aan promotiecriteria, bewijsvoering en invloedssferen (zie Figuur 3).



Figuur 3. Teaching Framework (<https://www.teachingframework.com/>)

In het advies dat het CEE voor de rectoren schreef, is er ook specifieke aandacht voor de bewijsvoering (evidencing) van die docentkwaliteit en onderwijsimpact. In één van de bijlages presenteert het advies een overzicht van bewijsvoeringsmogelijkheden die in Resultaat- en Ontwikkelingsgesprekken, maar ook bij Loopbaancommissies en promotietrajecten behulpzaam zouden moeten zijn. Hier een iets herschreven passage uit het advies (Rooij, Walsarie Wolff & den Brok, 2023):

To evidence the teaching achievements of university teachers we need to go beyond the number of students a colleague supervises, the number of courses a colleague is involved in, and the UTQ/BKO requirement, which is – let’s be honest – ‘just’ a starting qualification. In particular, for steps from Assistant Professor 2 (UD2) and Lecturer 3 (Docent 3) onwards, the sphere of influence and impact need to go beyond one’s students as presented in Graham’s Teaching Framework.

Certain kinds of evidence are ‘concrete’, ‘hard’, and ‘easy’ to observe, document, and make explicit. Other kinds of evidence are softer, more qualitative, and need extra

action, nuance, or context to be fully understood. Together they might build a more complete picture. It is important to say that all categories mentioned here are to inspire people to evidence certain teaching expertise(s) more systematically. They are not meant as a tick-the-box overview. Some categories might be, or will be less important than others for our colleagues; or even not important at all.

- **formal coordination and leadership roles** with influence and impact beyond your students; course coordinator, leader of teacher teams, program degree leader, department education leader, director of education, pedagogical coach, ...
- formal roles in education (advice) **committees** such as the board of Examiners, Board of Studies, faculty/institutional education working groups, advice or review committees, ...
- **prizes**, such as lecturer of the year, education innovation of the year (eg in own disciplinary community), EdX Prize for online teaching, ...
- **media** attention (visibility outside your 'normal', more local spheres: in newsletters, newspapers, podcasts, ...
- organizing, participating in, or visiting education **events**, such as the institutional Education day, workshops, seminars, symposiums, webinars, ...: e.g. via own faculty, the local Teaching Academy, 4TU, ...
- education innovation **projects** and/or education research **grants**: e.g. faculty program renewal, Comenius, 4TU.CEE, institutional Fellowship, NRO, NWO, EU, ..., including **cooperation** with educational scientists / researchers / advisors on those innovation projects
- engineering education **conference contributions** such as presentations / workshops / roundtables / visits / keynotes: e.g. CDIO, SEFI, ...
- education-oriented **publications**: (journal) articles, reports, papers, policy advice,...
- **scholarly leadership** roles, e.g. member of the editorial board of an Engineering Education journal, leading (inter)national Engineering Education communities or workgroups
- attendance of **formal professionalization courses**, modules, or 'leergangen': e.g. SUTQ/SKO, LOL, ... (beyond UTQ/BKO)
- participation in or starting a **special interest group** (community of practice) around an education theme
- attendance of **informal professionalization trajectories**, e.g. intervision and peer-review, ...
- make explicit the **education vision** you have, value-based, knowledge-based, evidence-informed (e.g. educational scientific theories/expertise), explicitly related to one's teaching practice
- support your vision with **evaluations of one's teaching performance** which should show a consistent and complementary message
- a critical **self-assessment**, **student** evaluations, **alumni** evaluations, **peer reviews** and **intervisions**, and the feedback from **supervisors** and **pedagogical assessors** together can give a rich picture of the performance of your teaching / supervising / lecturing / mentoring / educational leadership or scholarship skills
- when being self-reflective, you will be able to derive recommendations, new ambitions or goals, and innovation/development points not only for **your teaching** (Action Plan for your courses, your program) but also for **yourself** as a university teacher (Personal Development Plan). Both are important!

We zien dat veel instellingen de afgelopen jaren (relatief) grote aantallen Docenten en UD's met accent op onderwijs aangesteld hebben. Bij hen heerst er een bepaalde mate van onrust en zorg over hoe dat dan moet: 'een academische carrière met accent op onderwijs', wat wordt er van hen verwacht, hoe staan hun leidinggevendenden erin, en zal het uiteindelijk toch niet (alleen

maar, of vooral) over hun onderzoekprestaties gaan? Ook voor de stap naar hoogleraar zijn er inmiddels eerste voorbeelden in onze instellingen waar onderwijs een belangrijke rol heeft gespeeld. Deze trajecten duren doorgaans lang en beoordelingscommissies moeten écht op zoek naar collega's voor in die commissies, die vanuit een onderwijsperspectief met bewezen autoriteit kwaliteit en impact kunnen duiden. De meeste collega hoogleraren zijn immers via een onderzoekstrack ooit hoogleraar geworden.

Het CEE rectorenadvies geeft aan dat het zinvol zou kunnen zijn collega's met de profielen Docenten 1 en 2 te herijken; een deel van hen valt mogelijk 'keurig' in het UD1 of UHD2 profiel met accent op onderwijs. En het maakt academisch een groot verschil of je U(H)D of Docent bent. (Co-)Promotorschap is als Docent immers niet mogelijk. De positie van Docenten 1 is er trouwens ook eentje die stof doet opwaaien. Hoe logisch is het om van Docent 1 (schaal 13) naar UHD1 (schaal 14) te gaan? Op papier moet dit kunnen, maar vanuit de praktijk horen we hele andere geluiden. Moet je gepromoveerd zijn? Moet je 'opeens' ook onderzoek gaan doen; maar dat kan toch niet zomaar? Hoe kun je UHD worden zonder een sterk publicatie track record?

Naast de promotiestappen en loopbanen 'problematiek' is het (parallelle) traject van persoonlijke ontwikkeling en docentprofessionalisering ook een groot aandachtspunt binnen onze onderwijscultuur. Onze instellingen hebben grote zorg voor startende docenten met het BKO programma en starters workshops voor novices. Sinds kort hebben alle 4TUs en de meeste andere universiteiten nu ook een SKO programma. De leergang Onderwijskundig Leiderschap voor stafleden die al een senior onderwijs expertise en leiderschapsrol hebben, draait ook al weer een tijdje en ook deze bieden de meeste universiteiten inmiddels aan. Maar voor deze programma's zijn doorgaans maar een zeer beperkt aantal plaatsen beschikbaar en de kosten zijn hoog. Kortere modules en workshops zijn hier een uitkomst, maar het is niet eenvoudig om tot een simpel, overzichtelijk, opbouwend en samenhangend palet aan (bij)scholingsmogelijkheden te komen. Daarnaast is er, zeker binnen de bèta instellingen, behoefte aan techniek specifieke didactische thema's.

Als laatste willen we onder de aandacht brengen dat het niet eenvoudig is om het informeel leren op de werkplek – bijvoorbeeld gedurende de ontwikkeling, implementatie en evaluatie van onderwijsvernieuwingen – op haar merites te erkennen en waarderen. Zie bijvoorbeeld het Teachers2Learn project dat laat zien dat docenten van innovaties op verschillende manieren leren en dat universiteiten dat op verschillende manieren kunnen stimuleren, namelijk door te focussen op de vernieuwing zelf (topic gerichte innovatie en daarbij horende professionalisering), op professionele ontwikkeling zonder het topic vast te leggen (bv door BKO, SKO, leergemeenschappen), of op het stimuleren van innovatie door ruimte te geven (calls, aanvragen, awards - leren is dan een bijproduct). Voor dit alles met betrekking tot persoonlijke ontwikkeling ligt voor de komende jaren écht een opgave voor onze instellingen.

De gemeenschap



Docentengemeenschap
Schijnwerpers en communicatie
Docentondersteuning

Aan de ene kant is de onderwijscultuur iets abstracts en ongrijpbaars, aan de andere kant is het heel concreet: de cultuur zijn en maken we immers zelf. Cultuur kan veranderen door veranderende waarden, attitudes, gedragingen en systemen; en vaak door combinaties daarvan. Laten we twee elementen benoemen die we – als community – aan de onderwijscultuur zouden willen en kunnen veranderen.

Alleen ga je sneller, samen kom je verder. Ook met lesgeven (in de brede zin van het woord) is een **teambenadering** academisch zeer waardevol, naast het feit dat het ook leuker en gezelliger kan zijn.

- Door het gezamenlijk ontwerpen van een vak en leeromgeving komen meer ontwerpideeën op tafel waar het ontwerp van het vak enorm van kan profiteren, zeker als niet alleen disciplinaire collega's betrokken zijn, maar ook bijvoorbeeld onderwijsadviseurs, blended learning developers, studenten (!), praktijkcollega's uit het ingenieurswerkveld en wellicht ook onderwijsonderzoekers die onderwijsvernieuwingen niet alleen kunnen onderbouwen met de meest recente wetenschappelijke inzichten maar de beoogde innovatie zelf ook als onderzoekscasus kunnen evalueren.
- Samen lesgeven en beoordelen heeft navenante voordelen (meerogen-principe) en kan daarnaast een waardevol middel zijn om collegiale feedback, intervisie en verdere professionalisering on the job te stimuleren.
- Binnen de bèta en ingenieurswetenschappen worden inter- en transdisciplinair werken steeds belangrijker, denk ook aan benaderingen als Challenge Based Leren. Dat vraagt om onderwijs in teamverband en samenwerken van docenten over de grenzen van eigen disciplines of praktijken.
- Collega's van Onderwijs- en Studentenzaken, die vaak zelf ook academisch geschoold zijn, worden op deze manier veel meer gezien als collega's in het co-creatie proces dan als 'ondersteuners'. Ook zij hebben geregeld recht op meer erkenning en waardering.
- Studenten kunnen dan op deze manier de rol krijgen als de maker van academisch onderwijs, in plaats van de 'consument' van onderwijs. Verantwoordelijke docenten zijn dan niet de alwetende experts, maar de onderwijsleiders die weten wanneer goed naar wie geluisterd moet worden.

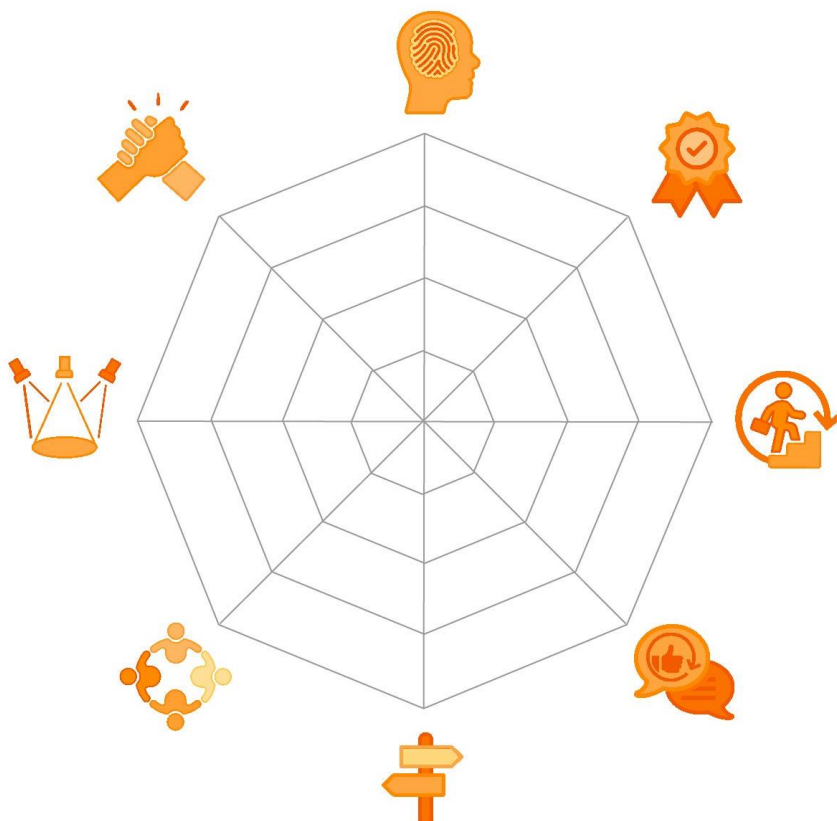
Veel wat in onderwijs gebeurt, komt niet of nauwelijks in de **schijnwerpers**. Soms komt dat door de werkdruk. De voorbereiding van een volgend vak staat vaak al weer te wachten. Tijd om lang stil te staan bij de mooie resultaten van het eerdere vak is er niet. Soms komt het door de bescheidenheid van de docent, die het toch vooral voor de studenten doet en de publiciteit niet opzoekt. Maar soms komt het ook omdat die schijnwerpers binnen de instellingen vooral op andere zaken gericht zijn. Hoeveel procent van de facultaire nieuws items of nieuwsbrieven gaan dieper in op onderwijs? Of omdat er weinig of geen systemen of activiteiten zijn om onderwijservaringen en -expertise te documenteren of te delen. Hoeveel docenten zullen zich thuis voelen bij de PURE Research Portals om hun onderwijsprestaties te delen? Binnen de instellingen wordt op allerlei manieren gewerkt om dit alles te verbeteren: bijvoorbeeld door specifieke professionaliseringsactiviteiten voor docenten, onderwijsrepositories en open educational resources, docenten communities, teaching academies, nieuwsbrieven gericht op de docenten, Teaching Fellowships, en dergelijke. Tussen 4TU instellingen wordt bijvoorbeeld in het CEE via haar strategische agenda gewerkt aan het bij elkaar brengen van collega's op het gebied van challenge-based learning, entrepreneurial engineering education, learning analytics, om een paar thema's te noemen. Door gezamenlijke activiteiten (workshops, webinars, studiedagen), nieuwsbrieven en publicaties, projectondersteuning, en de CEE Innovatie map als tentoonstelling van onderwijsvernieuwingen worden projectresultaten en -successen gedeeld en gevierd.

Positionering Onderwijscultuur

Hebben we nu écht een probleem in onze instellingen? Deze vraag zal waarschijnlijk zeer uiteenlopende antwoorden opleveren, afhankelijk van wie je de vraag stelt. Maar als je recht wilt doen aan de onderwijstalenten die collega's hebben en de impact die zij hebben met hun onderwijs, dan hebben we nog wel een weg te gaan. Als we de ambitie in Nederland hebben een wereldspeler te willen zijn op het gebied van bèta, techniek- en ingenieursonderwijs, dan moeten we de consequenties van die ambitie verder doordenken en doorleven op alle cultuuraspecten.

De opgave voor onze instellingen blijkt eigenlijk best duidelijk uit de resultaten van 2022 en 2019 van de Teaching Culture Survey waar duizenden collega's aan meegedaan hebben: de gemeenschap wil dat onderwijs belangrijker wordt (bijvoorbeeld bij professionalisering en de loopbaan), maar ziet dit maar heel erg langzaam veranderen. En er is daarbij weinig vertrouwen in onze academische leiders, op afdelings-, faculteits-, én instellingsniveau, die doorgaans niet in een dergelijke cultuur leider zijn geworden. Ook als dat vertrouwen onterecht is, is het toch het gevoel bij de collega's, en met name de bij mid-career academici, U(H)D'ers, zo blijkt uit de TCS.

Wij denken daarom dat het waardevol kan zijn om onze onderwijscultuur expliciet te benoemen en in beeld te brengen. We denken dat dit niet alleen meer inzicht geeft, maar juist ook het gesprek over onze onderwijscultuur kan stimuleren. In deze publicatie gebruiken we de door ons benoemde acht elementen van onderwijscultuur om alle gepresenteerde materialen, cases en personen te duiden. Elk verhaal leggen we langs de lat van deze acht elementen: zijn zij voor dit verhaal '[4] de kern van de zaak', '[3] zeer relevant', '[2] een beetje relevant', of '[1] niet echt relevant'. Zo komen we tot een positionering van alle verhalen, die visueel vertaald zijn in een spinnenwebdiagram (zie Figuur 4): om er over van gedachten te wisselen, om er van te leren en om ervan geïnspireerd te raken.



Figuur 4. Het onderwijscultuur spinnenwebdiagram: 8 thema's

Docentidentiteit van een university (engineering) educator; Onderwijsprestaties, onderwijsexpertise en onderwijsimpact; Continue professionele ontwikkeling; Resultaat- en Ontwikkelingsgesprek; Academisch carrièrepad; Docentengemeenschap; Schijnwerpers en communicatie; Docentondersteuning

Bronnen

Advancing Teaching network. <https://www.advancingteaching.com/> bezocht op 21 februari 2024.

Bakx, A., Koopman, M., de Kruijf, J., & den Brok, P. (2015). Primary school pupils' views of characteristics of good primary school teachers: an exploratory, open approach for investigating pupil perceptions. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 21 (5), 543-565.

van Dijk, E.E. et al. (2020a). What makes an expert university teacher? A systematic review and synthesis of frameworks for teacher expertise in higher education. *Educational Research Review*. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2020.100365>

van Dijk, E.E. et al. (2020b). Supplementary material to What makes an expert university teacher? A systematic review and synthesis of frameworks for teacher expertise in higher education. *Educational Research Review*. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2020.100365>

van Lenning, A., Daelmans, H., & Wenting, L. (2012). Wie heeft hier de leiding? In R. Rooij (red.), *Onderwijskundig Leiderschap. Zeven boodschappen voor het Nederlands hoger onderwijs*. Proceedings position papers van de interuniversitaire leergang Onderwijskundig Leiderschap 2010-2012 (pp. 9-20).

Rooij, RM., Bos, J., Kamp, A., & Kuipers, H. (2012). Visie op onderwijsvisies. In R. Rooij (red.), *Onderwijskundig Leiderschap. Zeven boodschappen voor het Nederlands hoger onderwijs*. Proceedings position papers van de interuniversitaire leergang Onderwijskundig Leiderschap 2010-2012 (pp. 21-32).

Rooij, R., Walsarie Wolff, & den Brok, P. (2023). Ruimte voor ieders onderwijstalent. Zes adviezen voor zichtbaar(der) succes op de werkvloer voor het erkennen en waarderen van university teaching, docentkwaliteit en onderwijsloopbanen binnen de 4TU's.

Delft/Wageningen/Eindhoven/Enschede: 4TU Centre for Engineering Education.

Teaching Cultures Survey. <https://www.teachingcultures.com/> bezocht op 21 februari 2024.

Teachers2Learn. <https://teachers2learn.nl/> bezocht op 21 februari 2024.

Teaching Framework. <https://www.teachingframework.com/> bezocht op 21 februari 2024.

Voorwoord namens de 4TU rectoren

Sectorplan 2b: Onderwijsloopbanen en -kwaliteit

In het voorjaar van 2021 is het project 'Onderwijsloopbanen en -kwaliteit' gestart als onderdeel van het 'grote' sectorplan **Onderwijs Bètatechniek** dat door de 4TU Federatie in 2020 bij het ministerie van OC&W is ingediend en gehonoreerd.

In dit [sectorplan](#) zijn in totaal zestien maatregelen voorgesteld om in de toekomst meer te voorzien in de behoefte aan bèta- en technisch opgeleiden. De eerste twee maatregelen gaan over het aantrekken en behouden van meer bèta- en techniekdocenten in de gehele onderwijsketen. Maatregel 2 beoogt een andere rolverdeling in onderzoek en onderwijs binnen het hoger onderwijs te bevorderen en heeft vijf onderdelen. Vier van de vijf spelen zich af op de individuele instellingen; de vijfde maatregel is een gezamenlijke maatregel: *wetenschappers de mogelijkheid bieden meer tijd te besteden aan onderwijs en hen ook meer ontwikkelmogelijkheden en een carrièreperspectief in het onderwijs te bieden op basis van het position paper Ruimte voor ieders talent*. Daarop is door 4TU CEE project 2B gedefinieerd.

De ambitie was om binnen het domein van de bèta techniek te komen tot een gezamenlijk referentiekader voor carrière ontwikkeling in relatie tot de docenttaak, gekoppeld aan de brede ontwikkelingen binnen Erkennen en Waarderen. Op de meeste technische universiteiten en de bètafaculteiten van de algemene universiteiten werd en wordt gezocht naar indicatoren voor de ontwikkeling van onderwijs van hoge kwaliteit en de manier waarop deze vastgesteld kan worden om loopbanen in het onderwijs beter te ondersteunen en te waarderen.

Opzet van het project

Na een meer bestuurlijke aanlooperperiode van ongeveer een jaar, zijn in 2022 uiteindelijk vijf werkpakketten geformuleerd binnen het project: (1) het in kaart brengen van typen docentfuncties en mogelijkheden voor academici om carrière te maken met een focus op onderwijs, (2) het in kaart brengen van scholingsaanbod voor docenten van begin tot later in de loopbaan, (3) het in kaart brengen van criteria die verschillende instellingen hanteren voor docenten en doorgroei in hun loopbaan en hoe die door docenten worden ervaren, (4) het in kaart brengen van de onderwijscultuur en ontwikkeling daarin via de 'teaching cultures survey' op drie momenten, en (5) het delen en dissemineren van de opbrengsten van het project.

Vanaf begin 2022 is begonnen met het krijgen van overzicht van wat er op de 4TU's geboden wordt aan loopbaanpaden die kunnen leiden tot een carrière met de focus op onderwijs. Tijdens een workshop in december 2022 is [dit overzicht](#) met vertegenwoordigers van de 4TU's gemaakt. De ontwikkeling van de carrièrepaden is nog volop in ontwikkeling. In Wageningen is het Educational Career Path na een evaluatie opgenomen in het [Academic Career Framework](#), dat meer flexibiliteit levert om carrières vorm te geven.

Op de Science & Engineering faculteit van de RU Groningen is men gestart met invoering van verschillende Career Paths waarin UD's hun carrière vorm kunnen geven richting onderwijs of onderzoek; voor UHD's komt daar Impact & Organisatie bij. Zij worden afhankelijk van hun

keuze beoordeeld op hun resultaten in de verschillende domeinen. Een samenvatting is [hier](#) te vinden.

Begeleiding en bijscholing

Docenten die de ambitie hebben zich te richten op onderwijs kunnen daarbij steeds meer begeleiding en bijscholing krijgen. Na de BKO kunnen docenten op verschillende manieren verder. Op dezelfde workshop eind 2022 zijn hiervan overzichten gemaakt. Op alle instellingen is de SKO in (her)ontwikkeling. Sinds [dit overzicht](#) is gemaakt is het een en ander gebeurd. Op de TU Delft is de pilot SKO inmiddels succesvol uitgevoerd en afgesloten met een [symposium](#) waarop de [8 deelnemers](#) hun projecten hebben gepresenteerd. In september 2024 is de tweede groep, nu binnen het officieel erkende en vastgestelde SKO programma, gestart. Ook op de WUR loopt een vernieuwd SKO traject waarin docenten een projectvoorstel doen.

[Het overzicht van het losse aanbod](#) aan begeleiding en trainingen dat geboden wordt is lang niet volledig maar het illustreert wel dat er veel gaande is op de instellingen. Zo is er op de TU/e een toolkit ontwikkeld voor docenten die [Challenge Based Onderwijs](#) willen bieden. Dit is een levend instrument, dat up to date wordt gehouden en educators instrumenten biedt om hun Challenge Based onderwijs vorm te geven.

Om een onderwijscultuur te bevorderen is meer nodig dan het begeleiden en scholen van docenten. Minstens zo belangrijk, of misschien wel belangrijker, is het scholen en begeleiden van het faculteits- en afdelingsmanagement. Daarin zitten immers degenen die bepalen of iemand een volgende stap in zijn of haar carrière kan of mag maken. Opleidingsdirecteuren spelen een belangrijke rol, maar omdat deze vaak nog uit de oude op onderzoek gerichte cultuur komen, hebben zij begeleiding nodig. Een mooi voorbeeld is het [inwerkprogramma voor opleidingsdirecteuren](#) dat de UTwente aanbiedt. Nieuwe opleidingsdirecteuren kunnen zo een netwerk opbouwen en elkaar inspireren.

Voor degenen die een functie in het management ambiëren, bieden de instellingen [Leergangen Onderwijskundig Leiderschap](#) aan waarin deelnemers vaak met een eigen onderwijsinnovatie project op programma-, faculteits- of instellingsniveau bezig gaan, geïnspireerd worden door experts en nadenken over het vergroten van hun impact.

Eind 2022 hadden we een toen actueel beeld van wat er gaande was op het gebied van onderwijsloopbanen en begeleiding die men daarbij bood. We hebben ons primair gefocust op de 4TU's en een inkijkje gekregen bij de Bètafaculteit van de RUG, de universiteit Maastricht en de VU. We zagen dat er op het eerste gezicht niet veel Bèta specifieke kenmerken te vinden waren.

Rond die tijd kwamen ook de resultaten van de tweede meting van de [Teacher Culture Survey](#).

In de eerste meting die in mei 2019 was afgenomen was gebleken dat de deelnemende universiteiten een aantal uitdagingen hebben om de onderwijscultuur te verbeteren. De drie belangrijkste waren dat docenten sterk geuite 'push-back' van een kerngroep van collega's ervoeren, er een mismatch werd ervaren tussen beleid en werkvloer en dat deelname aan geboden loopbaanpaden laag was. Het volledige eindrapport is [hier](#) te vinden.

Conclusie van de tweede meting in 2022 was dat docenten verbeteringen ervaren maar dat het nog beter kan. Vooral mid-career academici voelen zich nog niet altijd gesteund wanneer zij carrière willen maken met de focus op onderwijs. Ook lijken leidinggevenden nog niet altijd voldoende op de hoogte en betrokken.

Wat instellingen kunnen doen om mooie voornemens die in de E&W beleidsplannen worden genoemd op de werkvloer te laten landen, is beschreven in het advies [Room for everyone's educational talent](#), dat op verzoek van de rectoren van de 4TU's is geschreven – maar uiteraard ook buiten TU's van waarde is.

Naar een afronding van het project

In mei 2023 vond de tweede project workshop plaats. Met vertegenwoordigers van de instellingen zijn we op zoek gegaan naar indicatoren waaraan academici moeten voldoen om carrièrestappen te maken met focus op onderwijs. En of er indicatoren zijn die kenmerkend zijn voor bèta en techniek. Een lange lijst met indicatoren en de mate waarin ze al dan niet kenmerkend voor bèta en techniek zijn is [hier](#) te vinden.

We hebben geconcludeerd dat:

- de meeste indicatoren algemeen/ te breed zijn geformuleerd;
- bij de meeste indicatoren kwaliteitsniveau ontbreekt;
- samenwerking met ingenieurs is cruciaal is om tot goede bèta specifieke indicatoren te komen;
- de meeste indicatoren algemeen zijn geformuleerd, maar dat ze in beoordelingsgesprekken bèta-technisch kunnen worden geïnterpreteerd. Voorbeeld hiervan: criterium 3 *toont het verband aan tussen het eigen onderwerp met andere elementen van de cursus, het curriculum en het vakgebied* kan in overleg worden aangepast naar *toont het verband aan tussen meet- en regeltechniek met de eindtermen van de BSc Elektrotechniek.*;
- er heel weinig aandacht is voor vakdidactiek; dit zou een plek moeten krijgen in de BKO en andere scholing voor docenten.

Naar een onderwijscultuur

Wat helpt om een beweging op gang te brengen richting een onderwijscultuur? Op de Bètafaculteit van de VU werd ruim 10 jaar geleden, vooruitlopend op Erkennen en Waarderen, een reeks aan maatregelen genomen om het onderwijs te verbeteren. Mareanne Karssen, de huidige directeur Onderwijs van de Bètafaculteit, destijds als programma manager betrokken, heeft op onze 2^e workshop hierover [deze](#) presentatie gegeven. In een [recente update](#) beschreef zij de huidige stand van zaken: ontwikkelingen gaan langzaam maar zeker. Er worden steeds meer benoemingen van opleidingsdirecteuren en hoogleraren met focus op onderwijs die volgens het Raamwerk Onderwijsprestaties zijn beoordeeld. Onderwijs wordt steeds minder gezien als 'corvee'. Mareanne is tevreden.

Om erachter te komen hoe docenten (met profiel Docent, UD en UHD) het perspectief op hun mogelijke onderwijscarrière zien, is een aantal docenten op de 4TU's geïnterviewd. Opvallende uitspraken van deze docenten zijn verzameld en ingedeeld in acht thema's:

1. Obstakels op het onderwijs carrière pad
2. Onderwaardering van docenten zie je terugziet in processen en communicatie

3. Te weinig tot geen aandacht voor onderwijs bij beoordelingsgesprekken
4. Dubbelzinnigheden en oneerlijkheden omtrent contracten en promotie
5. Gebrek aan duidelijke communicatie en informatie over onderwijsprogramma's en – activiteiten
6. De waarde van informele momenten/gesprekken
7. Het belang van tijdige en passende planning van activiteiten
8. Onduidelijkheden tijdens het intake proces van begeleidingstrajecten.

De volledige lijst is [hier](#) te vinden.

Tijdens de workshop in mei 2023 hebben deelnemers de 5 meest belangrijke/opvallende belemmeringen voor een onderwijscultuur gedefinieerd. Hieronder worden deze belemmeringen voor zover mogelijk gerelateerd aan de 8 thema's waarin de uitspraken van docenten zijn gerubriceerd:

- Afdelingshoofden/beoordelaars in cruciale posities zijn gericht op onderzoek (3).
- Docenten maken geen deel uit van de wetenschappelijke gemeenschap (1,2,5).
- Er zijn geen duidelijke criteria voor goed onderwijs (2,4,8).
- Onderwijs wordt niet gezien als wetenschappelijke disseminatie (2,5).
- Docenten leren veel informeel (6).

We zijn op zoek gegaan naar interventies die deze belemmeringen zouden kunnen wegnemen. De belangrijkste interventies zijn:

- Train beoordelaars (leden van loopbaan- en selectiecommissies) en direct leidinggevenden op het gebied van onderwijskwaliteit en academische loopbanen met accent op onderwijs;
- Zorg dat het faculteitsbestuur een focus op onderwijs heeft en zet onderwijs op de agenda van het CvB;
- Zorg dat in iedere beoordelingscommissie minimaal twee onderwijsexperts zitten;
- Communiceer meer en over docenten en onderwijsresultaten waardoor docenten zich onderdeel voelen van de academische gemeenschap;
- Stel gezamenlijk criteria voor goed onderwijs vast, laat docenten elkaar coachen en koppel beginnende aan ervaren docenten.
- Onderwijs geven moet beschouwd worden als disseminatie van onderzoek.
- Ga in gesprek met elkaar en benoem de evidentie van informeel leren.

De volledige lijst met interventies is [hier](#) te vinden.

Gelukkig zien we genoeg mooie voorbeelden van interventies die al zijn of worden geïmplementeerd:

- Docenten leren veel informeel, dus gesprekken voeren, reflecteren, uitwisseling mogelijk maken is cruciaal. Een mooi voorbeeld is de [Teaching Academy op de TU Delft](#).
- Zet succesvolle pioniers in de spotlights en communiceer meer over onderwijs, bijvoorbeeld in een [Teaching & Learning Fellowship](#), zoals op de UT.

We kunnen stellen dat er meer aandacht voor het belang van een onderwijscultuur komt en dat er op alle niveaus hard gewerkt wordt om deze te bevorderen. Een mooie conclusie bij de afsluiting van dit project. Als de projectresultaten bijdragen aan een verdere positieve ontwikkeling in die richting en zorgt voor verdere dialoog, uitwisseling en samenwerking kunnen we het project succesvol afsluiten.

Interviews

Om te illustreren hoe complex het creëren van een onderwijscultuur is en hoe verschillend dit wordt ervaren hebben we een aantal 4TU collega's uit verschillende gremia geïnterviewd. We hebben gevraagd naar hun ervaringen met en beleving van de onderwijscultuur op hun instelling. Wat ervaren zij als positief en waar lopen zij tegenaan? Hebben zij tips ter verbetering voor het management van hun instelling/faculteit/afdeling? Dit levert een rijk beeld op dat de complexiteit van het geheel.

Graag willen wij de geïnterviewden bedanken voor hun tijd en hun openheid.

Ilke Ercan

UHD, Associate Professor at the faculty of Electrical Engineering, Computer Science and Mathematics, TU Delft.

Leader of the Electrical Engineering Education (EEE)

Education fellow 2023.

As a junior researcher at Boğaziçi University in İstanbul, İlke put much effort to make research an integral part of education. She is proud to have BSc students as co-authors in all her journal papers since then. Later in her career, İlke joined the University College Roosevelt in Middelburg where she contributed to the launching of the Engineering Department in a Liberal Arts and Sciences (LAS) setting by developing a curriculum, coordinating the Electronics track and teaching courses in the Engineering and Science Department as an Associate Professor.

In March 2021, İlke became a member of the EEMCS faculty of the TU Delft as Principal Educator in the Electrical Engineering Education (EEE) section of the Department of Microelectronics at TU Delft. She is also the founder and faculty co-advisor of IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers) Women in Engineering affinity group.

İlke's contributions to her field and the university are acknowledged in multiple ways: In November 2022 İlke became a TU Delft Education Fellow, in May 2023 she was promoted to Associate Professor with focus on education, and in August 2023 she became the chair of EEE section.

How does İlke experience the culture at TU Delft looking at acknowledgement of education?

I was very excited to accept the Principal Educator position as I saw it as a unique opportunity to realize my passion to blend LAS and TU approaches together. The possibilities inherent in the broadness of the title allowed me to propose the Bridging the Gaps in Electrical Engineering Education fellowship project, develop a course from scratch in the new BSc EE curriculum, and take initiatives for a more diverse, inclusive, and safe working environment for everybody. I understood it much later that some colleagues saw this position as a “stepping down” whereas it was simply stepping out of boxes imposed on us by titles. Currently, chairing the EEE group gives me the opportunity to hold the same space for my team to take novel initiatives to improve the educational climate for undergraduate students, e.g. by integrating academic skills and personal leadership in the 1st year's curriculum to increase retention rates and student engagement.

Surprisingly, we experience opposition and struggles with colleagues outside our group that make us have to fight to do our job properly. Quite a lot of time is lost in devising and implementing workarounds. I know that those particular colleagues are willing to improve the study climate too, but they sometimes work against us because of rules that are rigidly followed and policies that could not be changed. I put much effort in finding a middle way which could also be facilitated by the institution.

In spite of these hurdles I keep on working and striving because there are plenty of people who share similar objectives and are open to team up, both inside and outside the faculty.

Through my education fellowship, I am able to carry out my project (Bridging the Gap in Electrical Engineering Education) and be part of a community where education enthusiasts from all corners of the university work together to innovate and improve education.

To stimulate a culture of education I like would advise faculty management to provide more spaces and opportunities to meet and collaborate in a community of education pioneers and enthusiasts, without the constraints of policies and rules and in a safe environment. Faculty management should help integrate the work educators pursue in these wider networks and support proposed innovations without restrictions imposed by faculty policies.

Fulya Kula

Fulya was promoted to Assistant Professor (UD) in April 2024. [The Bridging Math project](#) she developed is highly appreciated as an educational innovation, which was one of the reasons for Fulya's promotion to UD.

What are your experiences? Is there a development towards an educational culture in Twente?

As a result of the development and implementation of an innovation in her teaching, Fulya believes that there is growing appreciation and recognition for education. She feels this recognition more strongly at the 4TU, which funds the Bridging Math program. For her promotion, she had to fill out a form and was interviewed by a committee. The criteria she must meet to become Associate Professor (UHD) are unknown to her. She has no problems with 'checking boxes' but does not know what is behind the checkmarks.

Fulya loves teaching and would like to participate in discussions about educational innovations/improvements but sometimes where and with whom these discussions take place is not very often communicated clearly. She has plenty of ideas but does not know where to share them for the purpose of getting the support to realize these ideas. Together with two colleagues, she started the 'Fermat group.' This group is focused on innovations in mathematics education. The group finds it challenging to profile themselves due to a lack of time and influence, and would like more guidance and support in this area. Additionally, the group would like to collaborate more with like-minded teachers but lacks the time to actively seek them out.

Do you have any advice? How could the educational culture in Twente be promoted?

Because the balance between research and education still gives more weight to research, it is not self-evident to talk about education. It does happen, but it takes a lot of effort and time to find like-minded individuals; it seems like a coincidence if you meet someone. It is known that a lot is happening at CES (Centre for Educational Support) and CELT (Centre of Expertise in Learning & Teaching), but there is no time to really get involved with them.

More communication about and visibility of everything related to educational innovation and improvement would help. It is known that a lot is happening, but it could be more clearly profiled. A concrete example is everything around the Teacher Culture Survey and Teaching Framework by Ruth Graham: Fulya is not familiar with it at all and would like to hear more about it.

Additionally, it would be good to recognize pioneers/forerunners in education more and to make it clearer what you need to meet to make career steps. Ensure that policy better permeates the work floor.

Alexia Luising

is teamlead training en coördinator van de Basis Kwalificatie Onderwijs (BKO) en de Leiden-Delft-Erasmus Leergang Onderwijskundig Leiderschap (LOL) bij de TU Delft. Deze trajecten worden ontwikkeld en uitgevoerd bij Teaching Support, een dienst die door de afdeling Teaching & Learning Services (TLS) wordt aangeboden. Sinds september 2024 wordt na de pilot in 2023 ook de Senior Kwalificatie Onderwijs (SKO) aangeboden.

Wat zijn je ervaringen? Is er een ontwikkeling richting een onderwijscultuur in Delft?

De BKO is gericht op het ontwikkelen van competenties voor het ontwikkelen van onderwijs, lesgeven, begeleiden van studenten, toetsen, evalueren en professionaliseren. Alle startende academische docenten met een onderwijstaak volgen dit professionaliseringstraject.

De LOL is bedoeld voor collega's met een leidinggevende of coördinerende taak in het onderwijs, zoals opleidingsdirecteuren die verantwoordelijk zijn voor een opleiding of een deel daarvan. Deze collega's hebben een grote verantwoordelijkheid en geven sturing aan het onderwijsbeleid van een opleiding. Ze zijn vaak aanjagers van onderwijsinnovaties en curriculumvernieuwing, soms bovenop hun bestaande taken. Het in goede banen leiden van zo'n proces vraagt veel tijd en vaak ook om nieuwe vaardigheden en kennis, zoals verandermanagement en onderwijskundige kennis. Een belangrijk doel van de LOL is een veilige leeromgeving te bieden waarin de deelnemers zich kunnen ontwikkelen en oplossingen voor hun onderwijspraktijk kunnen bedenken. Deelnemers werken aan een onderwijsinnovatieproject en krijgen ruimte om ideeën uit te werken, te sparren met elkaar en experts te raadplegen. Er is ook ruimte om successen en mislukkingen te delen. Veiligheid is een belangrijke factor; deelnemers kunnen op hun eigen manier de weg naar leiderschap afleggen en verbinding maken met hun eigen omgeving op de faculteit.

Alexia's observatie is dat de cultuur op de TU Delft nog niet overal gericht is op onderwijs. De aandacht die er voor onderwijs is verschilt er faculteit en afdeling.

Zowel de BKO, SKO en de LOL kunnen bijdragen aan het verbinden van die eilandjes. Doordat deelnemers een omgeving geboden wordt om ervaringen uit te wisselen, te sparren en elkaar te inspireren, weten ze elkaar beter te vinden, bijvoorbeeld om samen te werken, om onderwijsinnovatievoorstellen te schrijven en hun innovaties te dissemineren. Het netwerk blijft intact en deelnemers van LOL blijven elkaar vinden, niet alleen binnen de TU Delft, maar ook de collega's van de EUR en Leiden.

Heb je advies? Hoe zou de onderwijscultuur in Delft bevorderd kunnen worden?

De oplossing wordt nu binnen Teaching & Learning Services vaak gezocht in het aanbieden van een of meerdere trainingen. Dat kan voor een klein stukje helpen, maar of de cultuur daardoor structureel verandert is de vraag. Voor een duurzame oplossing is het belangrijk om aandacht hebben voor de transfer van het geleerde, en de condities te creëren voor een veilige leeromgeving voor docenten en onderwijsleiders, waarin ruimte is voor ieders ideeën en simpelweg tijd voor het gesprek over onderwijs. Door binnenkomende docenten te koppelen aan een ervaren buddy en de leidinggevende hierbij te betrekken, snijdt het mes aan meerdere kanten. De 'jonge' docenten krijgen begeleiding en kunnen zich met meer zelfvertrouwen ontwikkelen, de ervaren docenten krijgen een frisse blik van een nieuwkomer mee en de manager kan successen introduceren bij andere collega's en eventueel implementeren.

Ook is het belangrijk het onderwijs positief te framen en successen uitgebreid te vieren. De benoeming van onderwijshoogleraren, leermeesters en education fellows is een goede stap.

Wil je nog iets anders onder de aandacht brengen?

Goed onderwijs en het verbeteren ervan kost energie en vraagt om bereidheid om te veranderen. Verandering roept soms weerstand op. Er is zelfvertrouwen van onderwijsteams en -management nodig om innovaties te implementeren en te evalueren. De BKO, maar zeker de LOL is ook bedoeld om deelnemers dit zelfvertrouwen te laten ontwikkelen door te leren onderwijskundige goed onderbouwde keuzes te maken en hoe alle betrokkenen mee te nemen. Het uitwisselen en delen van ervaringen met gelijkgestemde collega's in dezelfde rollen en leren van experts en rolmodellen bevorderen het vertrouwen dat het wél kan. Het belang van een veilige omgeving om met en van elkaar te leren geldt niet alleen voor de opleidingsdirecteuren in de LOL, maar ook voor startende docenten in de BKO en meer senior docenten in de SKO. Onderwijs maken en verbeteren is immers geen individueel proces maar teamwork!

Rachelle Kamp en Julma Braat

Rachelle Kamp is de teamleider van het Docentprofessionaliseringsteam (TEACH) van de Technische Universiteit Eindhoven. Het Docentprofessionaliseringsteam is onderdeel van de dienst Human Resources Management (HRM) en is verantwoordelijk voor de ontwikkeling en uitvoer van docentprofessionaliseringsinterventies (opleidingsprogramma's, workshops, coaching, etc.) die de professionele ontwikkeling van onderwijzende academici bevorderen. Een belangrijk voorbeeld daarvan is het BKO-programma (Basis Kwalificatie Onderwijs), dat alle beginnende onderwijzende academici doorlopen. Daarnaast ontwikkelt TEACH ook programma's en los aanbod om de continue ontwikkeling van onderwijzende academici te ondersteunen.

Julma Braat is beleidsadviseur Career & Performance binnen de dienst HRM en is projectleider Erkennen & Waarderen voor de TU/e. Zij is verantwoordelijk voor de beleidsontwikkeling voor wetenschappelijke loopbaanpaden en de implementatie daarvan. Daarnaast is ze als secretaris voor de Interfacultaire Commissies betrokken bij het verbeteren van beoordelingsprocedures van academici. Hierdoor ontstaat er samenhang tussen de principes en doelen van Erkennen & Waarderen en de visie op loopbanen binnen de TU/e.

Julma en Rachelle werken binnen HRM veel samen aan projecten die zich richten op onderwijsloopbanen en erkenning en waardering van onderwijsprestaties.

Wat zijn jullie ervaringen? Is er een ontwikkeling richting een onderwijscultuur in Eindhoven?

Ja, die zijn er zeker. We merken dat het onderwerp vaker op de agenda staat. Heel concreet werken we nu bijvoorbeeld met een biographical sketch: een template voor UD's, UHD's en hoogleraren waarmee ze zich kunnen voorbereiden op een BAC. Het is een narratief CV ondersteund door indicatoren waarin ze hun academische identiteit kunnen vormgeven en waarmee ze onder andere hun ervaring binnen het onderwijsdomein beter kunnen aantonen en hun visie uiteen kunnen zetten. Er komt minder nadruk alleen op onderzoeksprestaties en een meer gelijkwaardige erkenning van onderwijsprestaties. Daarnaast verschuift hierdoor de focus meer van kwantiteit naar de kwaliteit.

Dit alles zorgt ervoor dat het makkelijker wordt om dynamische en individuele loopbaanpaden te ontwikkelen. We merkten dat onderwijzende academici huiverig zijn om een profiel met de focus op onderwijs te kiezen uit de angst in een fuik terecht te komen. Daarom zijn we nu bezig om echt dynamische en flexibele loopbaanpaden te beschrijven, waarin we verder gaan dan het ontwikkelen van nieuwe profielen, maar juist alle ruimte willen geven aan individuele loopbaanpaden. Daar hoort dan ook bij dat beoordelingscommissies worden samengesteld in overeenstemming met iemands academische identiteit.

Een andere mooie ontwikkeling is de oprichting van de Academy of Learning & Teaching (ALT). Dit is een netwerk van TU/e onderwijsprofessionals (onderwijzende academici, onderwijsadviseurs, opleiders, etc.) dat zich richt op de voortdurende ontwikkeling van het onderwijs aan de TU/e. Dat gebeurt onder andere door het opzetten van leergemeenschappen, het gezamenlijk ontwikkelen van docentprofessionaliseringsaanbod en valorisatie van onderwijsonderzoek. Leren van en met elkaar staat hierbij centraal.

Een derde ontwikkeling die bijdraagt aan de onderwijscultuur is dat onze universiteit onlangs een beleid voor docenten carrièrepaden heeft opgesteld. Het gaat hier om een groeiende groep onderwijzende academici zonder onderzoekstaak. Deze docenten houden zich dus

hoofdzakelijk bezig met het ontwikkelen en uitvoeren van onderwijs. In het beleidsdocument zijn de carrièrepaden en ontwikkelmogelijkheden goed vastgelegd zijn. Dit draagt bij aan een betere erkenning en waardering van deze groep onderwijzende academici.

Hebben jullie advies? Hoe zou de onderwijscultuur in Eindhoven bevorderd kunnen worden?

We merken hier dat er vanuit onderwijzende academici best wel behoefte is om hun onderwijskennis en -vaardigheden (blijvend) verder te ontwikkelen. Ze zien er de waarde van in. Tegelijkertijd wordt beschikbare tijd als de belangrijkste beperkende factor genoemd. Het is daarom belangrijk om onderwijzende academici tijd te geven om zich als docent te (blijven) ontwikkelen. De vervolgstap is om de professionele ontwikkeling en onderwijsprestaties ook hoger op de agenda te zetten bij jaar- en ontwikkelgesprekken tussen onderwijzende academici en hun leidinggevend. Het moet vaker een onderwerp van gesprek worden. Hiervoor willen we het jaargesprek verder ontwikkelen naar een dialoog met je leidinggevende, waarin je minder terugkijkt, maar vooral vooruitkijkt naar je ontwikkeling.

Hebben jullie nog iets anders dat je onder de aandacht wil brengen?

We willen graag nog even benadrukken wat een ontzettend waardevolle rol onderwijzende academici vervullen. Tegelijkertijd is het ook een rol die je je met vallen en opstaan moet ontwikkelen. Het kost tijd en moed om een goede docent te worden en daarom denken wij dat het extra belangrijk is dat we ze daar tijd en ruimte voor geven en bovenal waardering als volwaardig lid binnen het team.

Martin Sand & Udo Pesch

Martin is een Tenure Tracker met focus op onderwijs; Udo is zijn leidinggevende en sectieleider van de sectie Ethiek/Filosofie van de Techniek, afdeling Waarden, Technologie en Innovatie op de faculteit Techniek, Bestuur en Management.

De sectie Ethiek is een grote sectie en heeft 5 Tenure Trackers met focus op onderwijs in dienst. De sectie is van oudsher een onderwijs sectie; studenten van alle opleidingen krijgen Ethiek en Techniekfilosofie, zowel op BSc als op MSc niveau. De sectie verzorgt zowel verplichte – als keuzevakken en participeert in verschillende minoren en MOOCs.

Het doel van het onderwijs is om studenten de cognitieve vaardigheden en kennis bij te brengen die nodig zijn om tot weloverwogen en goed gefundeerde oordelen en beslissingen over de praktijk van engineering en implicaties van technologie voor de samenleving te kunnen komen.

Wat zijn jullie ervaringen? Is er een ontwikkeling richting onderwijscultuur in Delft?

Martin houdt zich, naast zijn onderwijs(ontwikkeling), bezig met de ‘teacher identity’: wat is dat en hoe vind je die? Waar lopen educators tegenaan en wat maakt een goede docent? Met verschillende educators heeft Martin dit verkend in een podcast serie ‘Adventures in Teaching’. Hij is hiertoe gekomen omdat hij merkte dat reflecteren op de verschillende aspecten van het docentschap moeilijk is en vaak nagelaten wordt, terwijl het een belangrijk is om een goede docent te worden/zijn. Door de gesprekken die hij heeft gevoerd en contact met veel andere docenten is Martin zich gaan realiseren dat goede docenten waar hij erg tegen op keek ook hebben geworsteld in het begin en dat je, als je ervoor gaat, een goede docent kunt worden. Beoordeling van onderwijsprestaties is lastig; de indicatoren waarop docenten beoordeeld worden zijn veelal kwalitatief en divers. De bewijslast ligt bij de docent en er zijn nog niet genoeg benchmarks. Udo beoordeelt zijn TT-ers individueel; hij ziet zijn rol als leidinggevende om ieder zo goed mogelijk in zijn of haar ontwikkelingen te faciliteren. Hij geeft ze de ruimte, vrijheid en autonomie om uit te vinden hoe ze succesvol kunnen worden.

Alle gremia zijn het eens over het erkennen en waarderen-beleid, maar vooral bij niet-standaard trajecten zoals TT-ers met een focus op onderwijs is het soms nog lastig om tot eenduidige bevorderingscriteria te komen. De verschillende partijen die bij een bevordering betrokken zijn, moeten elkaar hierin nog vinden. De Academic Career Track, ontwikkeld door het centrale Erkennen & Waarderen programma biedt wel handvatten. Dat in dit proces nog niet alles vlekkeloos verloopt, is inherent aan het stadium waarin de processen zich bevinden.

Hebben jullie advies? Hoe zou de onderwijscultuur in Delft bevorderd kunnen worden?

Het is lastig om de cultuur te veranderen richting onderwijs; de indicatoren waarop academici worden beoordeeld zijn nog teveel gericht op onderzoek. Udo en Martin zouden het volgende willen adviseren:

- Er worden stappen in de goede richting gezet, maar er is meer tijd en geld voor het onderwijs nodig om de vicieuze cirkel van tekort aan capaciteit, verhoging van werkdruk, afname van kwaliteit te doorbreken.
- Benoem meer TT-ers met focus op onderwijs, geef ze de tijd om beurzen aan te vragen, bijvoorbeeld Comenius, en geef ze de vrijheid zich te ontwikkelen.
- Regel de onboarding van nieuwe docenten beter en geef meer tekens van waardering, ook al zijn ze klein.
- Op instellingsniveau is onderwijs community building in de Teaching Academy goed geregeld; doe meer op faculteitsniveau om de community te vormen en in stand te houden.

Marlies Oude Bos

Is beleidsadviseur Talent & Development op de Universiteit Twente. Zij werkt sinds anderhalf jaar als beleidsadviseur Talent en Development op de Centrale HR afdeling. Daarvoor heeft zij meer dan 10 jaar in meerdere HR functies op verschillende faculteiten gewerkt. In deze functies was zij lid van evaluatiecommissies. Marlies kan dus vanuit verschillende perspectieven ervaringen delen.

Wat zijn je ervaringen? Is er een ontwikkeling richting een onderwijscultuur in Twente?

Marlies merkt dat er stappen worden gezet richting een meer onderwijs minded cultuur. Veranderingen worden in kleine stapjes geïmplementeerd. In het kader van Erkennen & Waarderen zijn en worden pilots uitgevoerd, bijvoorbeeld de Impact Narrative die op basis van het [UT Teaching Framework](#) is ontwikkeld. Dit heeft geresulteerd in een bevordering en twee andere vormen van erkenning. Momenteel wordt hard gewerkt aan het Career Path Framework, waarin gekozen kan worden voor een focused career path, naast een traditional career path. In de afgelopen jaren zijn bovendien al een aantal hoogleraren benoemd die een sterkere focus op onderwijs hebben. Hier heeft de bewustwording vanuit de erkennen en waardering beweging zeker aan bijgedragen. Het heeft denk ik geholpen om deze mensen meer te “zien” over de volle breedte van hun functie. Hiervoor durfde men denk ik niet zo goed, ondanks dat deze mensen echt wel zichtbaar waren in de organisatie. Er lag meer focus op citaties, H index en binnengehaalde projecten en als dat niet aan de verwachtingen voldeed dan kon je op een ander vlak nog zo goed zijn maar dan was een bevordering, zeker tot hoogleraar, echt heel lastig. Hier merk je wel dat er langzaam een andere mindset ontstaat.

Om vanaf hier verder stappen te zetten is het de uitdaging om beleidsplannen, waarin richting wordt gegeven aan een meer onderwijs minded cultuur ook echt in de praktijk te brengen. Zowel degenen die beoordeeld moeten worden als de beoordelaars hebben duidelijke kaders en richtlijnen nodig. Een voorbeeld hiervan is: Waar moet iemand aan voldoen om UHD/HL waardig te functioneren in een meer op onderwijs gefocuste carrière? Ontwikkeling en implementatie van deze kaders en criteria verlopen langzaam maar zeker. Marlies is optimistisch: op middellange termijn (2-3 jaar) verwacht zij dat verbetering op alle niveaus merkbaar zijn. Dan is men gewend aan het werken met en beoordelen van de *focused career paths*.

Heb je advies? Hoe zou de onderwijscultuur in Twente bevorderd kunnen worden?

Besteed aandacht aan goed leiderschap. Zorg dat leidinggevendenden aandacht hebben voor de hele persoon met al hun talenten en kwaliteiten. Het is belangrijk dat leidinggevendenden in staat zijn te zien wat hun collega echt nodig heeft om te floreren. Idealiter willen we dat leidinggevendenden hun medewerkers kunnen uitdagen om zelf controle te nemen over hun loopbaan. Verder is belangrijk dat leidinggevendenden de waarde zien van een divers en inclusief team. Hiervoor is het belangrijk dat leidinggevendenden hun hun leiderschapsstijl kunnen aanpassen op de persoon, het team en de situatie. Om onze leidinggevendenden hierin te laten groeien wordt bij de UT al een aantal jaren flink ingezet op leiderschaps skills, o.a. door de introductie van een ontwikkelprogramma en het [UT Leadership Framework](#).

Verder is het belangrijk om te ondersteunen met de juiste informatie en tools: Ondersteun leidinggevendenden, commissieleden en de wetenschappers die carrière willen maken met een duidelijk framework, zodat zij een goed beeld hebben van wat er voor nodig is om een volgende carrièrestap te maken.

Wat betreft commissies is het is mijn ervaring dat evaluatiecommissies uiterst zorgvuldig zijn bij bevorderingen. Een bevordering maakt iemand vertegenwoordiger van de UT op een bepaald niveau. Bij het evalueren van een bevordering zoeken zij naar “bewijs” dat dit ook echt gerechtvaardigd is. In de oude, meer kwantitatieve manier van beoordelen was deze onderbouwing in zekere zin eenvoudiger. Bij de “nieuwe” manier van evalueren blijft dit bewijs belangrijk. Vraag is dus: Hoe help je commissieleden om met vertrouwen te kunnen zeggen: “Ja, deze collega is echt UHD of hoogleraar waardig”?

Een ander aspect is de onderbewuste “like me bias”. Elk mens is van nature geneigd om “like me” beter te vinden. Dat is geen kwade opzet, maar het gebeurt wel. Het helpt om leidinggevend en leden van beoordelingscommissies hier bewust van te maken en ze tools en handvatten te geven om dit te doorbreken. We hebben hier ook goede ervaringen mee opgedaan door het inzetten van een gender bias training, die bedoeld was om mensen bewust te maken van hun onbewuste aannames en reacties op basis van het geslacht van een sollicitant of een te bevorderen collega.

Wil je nog iets anders onder de aandacht brengen?

We zijn met zijn allen natuurlijk ook ongeduldig. Het lijkt lang te duren voordat er echt iets verandert en dat is natuurlijk ook wel zo. Het duurt ook lang. Maar volgens mij is dat niet zo vreemd. De cultuurverandering die beoogd wordt vanuit de Erkennen en Waarderen beweging raakt echt aan wat wetenschappers beschouwen als de kern van academicus zijn. En nu hebben we het in dit interview vooral over onderwijsloopbanen maar dat is natuurlijk maar één radertje in het grotere geheel. Het gaat over veel meer dan uitsluitend evalueren van op onderwijs, onderzoek of valorisatie gerichte loopbanen. Het gaat ook over hoe wij de resultaten van academisch onderzoek zo open en transparant mogelijk maken en over het zoeken naar onafhankelijke samenwerkingen om zo tot maximale synergie te kunnen komen. Het gaat over een verandering in leiderschap, over sociale veiligheid, over anders met elkaar omgaan. Het is echt een grote verandering en dit vraagt tijd.

Jet Vervoort

is na haar promotie bij het Laboratorium voor Nematologie begonnen als Docent 4 en volgens de 'normale procedure' bevorderd naar Docent 3. Daarna is zij volgens de procedure van het Educational Career Path tot Docent 2 bevorderd.

Wat zijn je ervaringen? Is er een ontwikkeling richting een onderwijscultuur in Wageningen?

Toen rond 2020 het Educational Career Path startte op de WUR wisten nog weinig mensen, behalve de ECP-werkgroep zelf, precies wat het ECP inhield. Geert Smant die in de werkgroep ECP zat, werd in diezelfde tijd de leerstoelhouder van Jets vakgroep Nematologie. Daardoor kreeg Jet veel mee en mocht ook een klankbord zijn tijdens de ontwikkeling van het ECP.

Omdat de vakgroep Nematologie veel vakken verzorgt in allerlei opleidingen, is de vakgroep heel erg 'onderwijsminded'. Jet ervaart haar vakgroep en leerstoelhouder als een zeer 'supportive' omgeving waarin zij zich kan ontwikkelen en profileren richting onderwijs.

Zij is zich bewust van het feit dat dit niet vanzelfsprekend is. Op andere plekken voelen docenten zich minder gesteund en erkend. Het is dan vaak aan de docenten zelf om elkaar op te zoeken en samen op te trekken. Wanneer docenten dit doen en met een goed plan komen, wordt dit meestal wel gefaciliteerd door de instelling; ook omdat de onderwijsdirecteur dit ondersteunt.

Dat de ervaren onderwijsminded cultuur voor een docent afhankelijk is van de vakgroep, zou niet zo moeten zijn. Een manier om die afhankelijkheid te verminderen is om meer focus te leggen op het faciliteren van initiatieven waar docenten elkaar kunnen treffen, elkaar kunnen inspireren en ondersteund worden. In het verleden heeft Jet met een aantal collega's geprobeerd een dergelijke voorziening op te zetten. Ze hebben gedurende een paar jaar themabijeenkomsten georganiseerd. Mensen vonden elkaar wel, maar de thema's gingen de onderwerpen van teacher trainers overlappen en ze werden soms ingezet als 'vertegenwoordiger van de docenten' terwijl maar een paar docenten betrokken waren.

Inmiddels is er een nieuwe lichting docenten die ook via een vergelijkbaar initiatief in een andere vorm aan de slag is gegaan. Wat je merkt is dat het heel waardevol zou zijn om over de vorm van dit type initiatief meer uit te wisselen met andere instellingen. Leren van andere instellingen hoe je een dergelijke voorziening organiseert, waar je rekening mee moet houden en wat je vooral niet moet doen lijkt Jet heel zinvol en nodig.

Dat er steeds meer voltijd docenten worden aangenomen, is een stap in de goede richting. Deze mensen, vooral met het profiel Docent 4, moeten echter niet het gevoel hebben de 'onderwijsklussen' moeten opknappen. Erken en waardeer docenten vanaf het begin van hun loopbaan.

Heb je advies? Hoe zou de onderwijscultuur in Wageningen bevorderd kunnen worden?

Samen met een collega docent van een ander vakgroep heeft Jet het afgelopen jaar intervisiegroepen voor docenten opgezet. Het is heel belangrijk dat docenten met peers kunnen uitwisselen wat ze belangrijk vinden, hoe ze dat kunnen inpassen in hun werk en hoe ze hun loopbaan vorm kunnen geven, ook in een minder onderwijsminded omgeving. Stimuleer docenten deel te nemen aan deze intervisie bijeenkomsten.

Daarnaast zou het heel zinvol zijn om (half)jaarlijkse visie bijeenkomsten te organiseren voor docenten. Docenten kunnen, met het WUR Academic Framework in gedachte, elkaar voorbeelden geven van hoe ze vorm hebben gegeven aan hun ontwikkeling en welke plannen ze maken. Het is heel waardevol en inspirerend om met elkaar de diepte in te gaan en er misschien achter te komen dat je wel voldoet aan een criterium van het framework op jouw eigen manier.

Wil je nog iets anders onder de aandacht brengen?

Uitwisseling tussen instellingen gebeurt nog te weinig. Geef docenten de ruimte en de tijd om collega's, zowel binnen als buiten de instelling te ontmoeten, uit te wisselen en elkaar te inspireren. Om dit te stimuleren is het belangrijk dat dit type uitwisseling voor docenten echt als kerntaak wordt ervaren en ook zo gewaardeerd door het instituut.

Rob Mestrom

is universitair docent in de groep Electromagnetics van de faculteit Electrical Engineering in Eindhoven. Hij is Principal Investigator op het gebied van neurostimulatie en werkt onder andere aan biomedische toepassingen van elektromagnetisme. Het werk dat hij het liefst doet is lesgeven en innovatief onderwijs stimuleren.

Na zijn postdoc heeft Rob vijf jaar de Automotive Bachelor gecoördineerd. Hij verricht baanbrekend werk in het vernieuwen van het bacheloronderwijs dat zijn afdeling aanbiedt en is betrokken bij het universiteitsbrede Continuous Professional Development programma. Rob is drie keer uitgeroepen tot beste docent van een groot tweedejaars vak. Verder is hij lid van de facultaire promotiebeoordelingscommissie waarin hij kandidaten beoordeelt op hun onderwijskwaliteiten. Daarnaast is Rob verantwoordelijk docent voor een natuurkundevak voor eerstejaars en mede-docent bij een wiskunde-vak. Kortom: een academicus met een groot hart voor onderwijs.

Wat zijn je ervaringen? Is er een ontwikkeling richting een onderwijscultuur in Eindhoven?

Rob's (vrij nieuwe) decaan is heel onderwijsminded en stimuleert Rob om zijn promotie tot UHD deels in te steken met een onderwijsprofiel en niet met een 'traditioneel' onderzoeksprofiel. Dat is pionieren, want Benoemingsadvies Commissies (BAC's) weten nog niet precies wat ze moeten doen: wat zijn metrics om mensen met een onderwijsprofiel te beoordelen?

Het soort impact dat een onderwijsinnovator heeft is ook anders dan de impact van een onderzoeker. Wat goed onderwijs is, varieert per sector, instelling, vakgroep, daardoor is de impact veel meer lokaal. Maar daarmee niet minder waardevol. Het moet beter erkend worden dat je, als je op niveau van de universiteit bezig bent met innovatie in het onderwijs en mensen daarin mee kan nemen, een net zo waardevolle impact hebt als een onderzoek dat internationaal wordt erkend door publicaties. Hier zijn nog geen duidelijke kaders voor. Dat heeft voor- en nadelen.

Op de TU/e schrijf je voor bevordering een narratief richting onderzoek, onderwijs, en valorisatie/leiderschap. Er moet van iedere component 20% in je narratief zitten, daarnaast van de richting of focus die je kiest tot 40%.



Het plan is om de BAC samenstelling aan te passen aan de richting die je kiest; dit is een hele goede ontwikkeling.

Het is belangrijk is dat je je gesteund voelt door je decaan en opleidingsdirecteur. Doordat Rob's decaan en opleidingsdirecteur dit uitdrukkelijk belangrijk vinden, loopt de faculteit voor op andere Eindhovense faculteiten.

De sinds twee jaar bestaande Academy for Learning & Teaching (ALT), waar docenten van alle faculteiten terecht kunnen voor het delen van ervaringen, uitwisselen van onderwijsinnovaties draagt zeker bij aan een op onderwijs gerichte cultuur. In ALT wordt ook gewerkt aan de opzet van een Continuous Professional Development (CPD) programma, dat aanbod genereert voor docenten na het BKO. SKO en LOL zijn eindpunten; daartussen kun je nog van alles doen. Dat biedt de Academy for Learning & Teaching.

Heb je advies? Hoe zou de onderwijscultuur in Eindhoven bevorderd kunnen worden?

Voor docenten heeft Rob de volgende tips:

- Neem deel aan activiteiten die de Academy for Learning & Teaching biedt. Neem initiatief, profileer jezelf en vergroot daarmee je impact.
- Ga op zoek naar externe platformen/netwerken waar onderwijsinnovaties worden geïnitieerd, bijvoorbeeld de STEM-CPD summerschool, die student-centred teaching en leiderschap in innovatie stimuleert in de STEM disciplines. Neem kennis en ervaringen mee naar je instelling/ vakgroep en deel deze met je collega's om zo innovatie in het onderwijs te bevorderen.
- Toon initiatief en leiderschap en neem je collega's mee.

Aan de vakgroepen adviseert Rob om goed te kijken en te luisteren naar de vakgroepleden en de mensen te laten doen waar ze goed in zijn en wat ze leuk vinden. Door op vakgroep-niveau zaken af te stemmen en balans te vinden tussen onderwijs en onderzoek, krijg je een krachtig en divers team van gemotiveerde mensen. Geef mensen de ruimte en de tijd te doen waar ze goed in zijn. Geef mensen die de minder 'sexy' werkzaamheden zoals grote BSc vakken geven, evenveel erkenning en spotlights als mensen die baanbrekend onderzoek doen. Hun enthousiasme voor wat ze doen werkt aanstekelijk en kan de hele groep stimuleren.

Aan het faculteitsmanagement zou Rob willen adviseren de vakgroepen de ruimte te geven en te stimuleren dit te doen. De werkdruk is hoog maar het kan zijn dat als je flexibeler omgaat met de uit te voeren taken, er ruimte ontstaat.

Wil je nog iets anders onder de aandacht brengen?

Docenten die zich willen profileren op het gebied van onderwijsinnovatie doen er goed aan leiderschap te tonen door collega's mee te nemen in nieuwe initiatieven.

Bij de universiteiten van Aveiro en Utrecht bestaan Peer observation programma's waarin docenten bij elkaar kunnen meekijken om geïnspireerd te worden. Rob heeft voorgesteld dit in Eindhoven in te voeren; dit gaat binnenkort gebeuren.