

# Afscheidsrede Mirjam G.A. oude Egbrink

28 november 2025

**Maastricht University**



De kunst van het balanceren

*Afscheidsrede prof.dr. Mirjam oude Egbrink  
28 november 2025*

 Maastricht University |  Maastricht UMC+

Livestream: <https://youtube.com/live/aIPAgpck1Q0?feature=share>

**Geachte pro-rector, beste Annemie, geachte voorzitter van de raad van bestuur van het MUMC+, beste Helen, beste collega's, lieve familie en vrienden, hier in de zaal en ook online.**

Meteen toen ik startte met het voorbereiden van deze rede heb ik moeten balanceren: waar leg ik de focus op in deze rede? Er waren verschillende mogelijkheden gezien het verloop van mijn carrière aan deze universiteit.



Zo ben ik ruim 40 jaar geleden vanuit Groningen naar Maastricht gekomen voor promotie-onderzoek bij de vakgroep Fysiologie en het toen in oprichting zijnde onderzoeksinstituut CARIM (CARDIOVASCULAR RESEARCH INSTITUTE MAASTRICHT). De foto hiernaast stamt uit de jaren '90 van de vorige eeuw, en was onderdeel van een fotoreportage in De Limburger van tien jonge, vrouwelijke UM wetenschappers die potentieel in aanmerking kwamen om door te stromen naar hogere functies. Dat was in de tijd dat de UM nog onderaan stond in lijstjes van aantallen vrouwelijke stafleden op Nederlandse universiteiten.

In het onderste deel van de foto is een plaatje te zien van het onderzoek waar ik toen mee bezig was, namelijk het *in vivo* bestuderen van bloedcel-vaatwand interacties in de allerkleinste bloedvaatjes in ons lichaam, de microcirculatie.

Mijn promotie-onderzoek<sup>1</sup> heb ik destijds uitgevoerd onder begeleiding van Rob Reneman, Geert Jan Tangelder en Dick Slaaf. Ik ben heel blij en ook vereerd dat Geert Jan en Dick hier beide aanwezig zijn! Rob Reneman lukt dat jammer genoeg niet meer, maar hij leeft wel mee. We hebben uitgebreid met elkaar gemaïld en zijn ook bij hem op bezoek geweest. Van jullie drie-en heb ik alle facetten van goed onderzoek doen geleerd, en daar heb ik tot aan de dag van vandaag profijt van: heel veel dank daarvoor!

Ook dank aan alle Fysiologie en CARIM collega's door de jaren heen: de vakgroep Fysiologie en ook CARIM hebben me altijd een prettige werkomgeving geboden, die me veel heeft gebracht.

Zowel gedurende de promotie-periode als ook daarna heb ik altijd veel onderwijsrollen vervuld. Dat vond ik leuk, het ging best wel goed en dat werd blijkbaar ook gezien, want in 2008 werd ik gevraagd opleidingsdirecteur Geneeskunde te worden, daarna in 2011 wetenschappelijk directeur van het facultaire Onderwijsinstituut, het OI, en later ook vice-decaan onderwijs.

Vanaf dat moment was ik dan ook meestal aanwezig in het OI en ook daar kwam ik terecht in een warm bad. Bij mijn afscheid van het OI, deze zomer, heb ik een memory-spel cadeau gekregen met foto's van velen met wie ik daar heb samengewerkt, dit is slechts een deel daarvan. Het geeft natuurlijk te denken dat je een memoryspel cadeau krijgt, maar ik ga ervan uit dat het positief bedoeld was, om jullie nooit te vergeten....

Heel veel dank aan alle OI collega's die allemaal zo belangrijk zijn voor alles wat met het facultaire onderwijs te maken heeft.

Ik heb ook veel steun en samenwerking ervaren van alle collega's en studenten die door de jaren heen lid waren van het directie-overleg; met name Ineke Wolfhagen met wie ik jarenlang een duo vormde, en Mariëtte Cruijssen die nu het stokje zo kundig heeft overgenomen. Ook Mariëlle, René, Pauline, alle opleidingsdirecteuren en studentleden: heel veel dank. En dat geldt natuurlijk ook voor het secretariaat van het OI, Nathalie en Esther, jullie waren altijd mijn steun en toeverlaat, en dat was onmisbaar en heel erg fijn.

Ook veel dank aan alle FHML-collega's die actief zijn of waren in het onderwijs, te veel om op te noemen: het feit dat onze opleidingen altijd hoog gewaardeerd worden, zowel door studenten als door externe visitatie-commissies is het resultaat van heel veel inzet en teamwork; we deden en doen het allemaal samen, en daar ben ik echt trots op.

Verder heb ik veel en prettig samengewerkt met collega's van onderzoeksinstituut SHE (School for Health professions Education) en de vakgroep O&O (Onderwijsontwikkeling en Onderwijsonderzoek). Die samenwerking is heel belangrijk voor ons onderwijs, daar kom ik later nog op terug; nu alvast heel veel dank aan jullie allemaal!

Ook dank aan alle collega's in het Faculteitsbestuur. Annemie, als voorzitter: dankjewel voor het vertrouwen en de echt fijne samenwerking en altijd goede sfeer!

Dank ook aan de huidige en voormalige leden van het universitaire Onderwijsplatform, waarin ik heel prettig heb samengewerkt met de rector, overige leden en alle vice-decanen onderwijs die kwamen en gingen, we houden contact.

En natuurlijk onze talentclub. Dit laatste was een initiatief van Martin Paul en Albert Scherpbier; wij waren de tweede groep, allemaal vrouwen, en dit heeft ons veel gebracht. We komen tot op de dag van vandaag regelmatig samen; en dat is heel plezierig, hopelijk gaan we daar nog lang mee door.

Tot slot ook dank aan alle besturen waar ik deel van heb uitgemaakt, de Benelux Vereniging voor Microcirculatie of MiVaB, de European Society for Microcirculation en de Nederlandse Vereniging voor Medisch Onderwijs (NVMO).

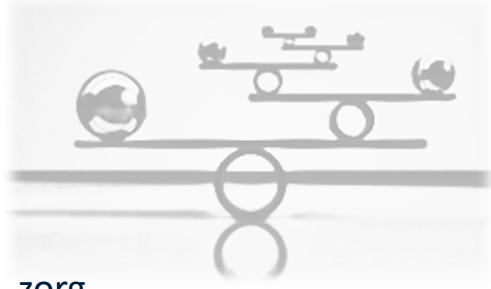
Na mijn eigen promotie heb ik eerst bij CARIM en daarna ook bij SHE meerdere promovendi begeleid, als copromotor en promotor, steeds samen met anderen. Het is een van de leukste dingen van deze baan dat je de kans hebt zoveel samen te werken met jonge, gemotiveerde mensen. Een heel aantal van jullie is hier aanwezig. Het was mij een eer om jullie te begeleiden; dank jullie wel, en ook dank aan alle collega's van binnen en buiten de UM met wie ik in deze trajecten intensief heb mogen samenwerken!

Dit was alvast het belangrijkste deel van mijn afscheidsrede! Maar daar blijft het natuurlijk niet bij...

Nadat ik dit alles weer eens op een rijtje had gezet, heb ik besloten me in deze rede te richten op de periode sinds mijn oratie in 2012, en dan niet op het onderwijs zelf, maar op een aantal balanceeracts waarmee ik als wetenschappelijk directeur en vice-decaan onderwijs te maken heb gehad.

Daartoe zal ik ingaan op onderstaande vier onderwerpen, die vaak en prominent aan de orde zijn geweest in de afgelopen 14 jaar. Ik vond ze belangrijk, en bij tijd en wijle ook best ingewikkeld. Ik zal ze één voor één nader toelichten, met daarbij ook aandacht voor onderzoek op deze terreinen.

## Opbouw rede



Balanceren op het gebied van:

- waardering onderwijs - onderzoek - zorg
- werkplezier - werkdruk
- kosten onderwijs - baten onderwijs
- onderwijsonderzoek - onderwijspraktijk



Maastricht University



Maastricht UMC+

Het eerste onderwerp:

### De balans op het gebied van waardering van onderwijs, onderzoek en zorg.

Allereerst ben ik nagegaan wat de wettelijke taken van universiteiten en UMCs zijn; daartoe heb ik de WHW (Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek) anno 2025 gecheckt.<sup>2</sup>

Volgens die WHW zijn de hoofdtaken van de universiteiten in Nederland: het verzorgen van wetenschappelijk onderwijs, het verrichten van wetenschappelijk onderzoek, het opleiden tot wetenschappelijk onderzoeker of technologisch ontwerper en het overdragen van kennis ten behoeve van de maatschappij. De WHW vermeldt ook de taken van de academische ziekenhuizen (of UMCs): werkzaamheden op het gebied van patiëntenzorg en het mede ten dienste staan van wetenschappelijk geneeskundig onderwijs en onderzoek aan de universiteiten waaraan zij zijn verbonden.

Het gaat dus in hoofdzaak om het verzorgen van onderwijs, het doen van onderzoek en het verrichten van patiëntenzorg.

Er staat echter niets beschreven over een onderscheid in prioritering of waardering tussen deze taken. In de praktijk is de waardering van deze drie hoofdtaken echter niet in balans!

Het algemene gevoel is dat er meer waardering is voor prestaties en inzet op het gebied van onderzoek en zorg dan voor onderwijs. En dat wordt ook zo beschreven in de internationale wetenschappelijke literatuur. Hier drie voorbeelden van quotes uit de laatste 10 jaar. Uit 2016 in een artikel van Scott en Scott<sup>3</sup>: '*... even so, academics valued teaching, were committed to students, but were resentful that institutional values and rewards remained focused on research.*' In een artikel uit 2022 van Salib en collega's<sup>4</sup>: '*... current approaches for evaluating and advancing faculty remain grounded in an assumption that research is the primary form of scholarship.*' En in een artikel van Yvon Steinert et al in 2024<sup>5</sup>: '*... despite many years of effort ..., teachers are still not as valued as researchers and clinicians at many academic health science centers.*' En dit zijn slechts enkele voorbeelden.

Hoe zit dat nu in Nederland? Al in 2010 constateerde de toenmalige commissie Toekomstbestendig Hoger Onderwijs Stelsel onder voorzitterschap van Cees Veerman in hun

advies aan het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen<sup>6</sup>: *‘Binnen universiteiten wordt het prestige toch vooral bepaald door onderzoeksresultaten. Herwaardering van het onderwijs ten opzichte van het onderzoek is hard nodig.’*

In navolging daarop zijn inderdaad stappen gezet. In 2019 verscheen -vanuit de Nederlandse kennisinstellingen en wetenschapsfinanciers- het rapport *‘Ruimte voor ieders talent: naar een nieuwe balans in het erkennen en waarderen van wetenschappers’*.<sup>7</sup> Ook dit rapport stelt dat veel wetenschappers een té eenzijdige nadruk op onderzoekprestaties ervaren, en dat modernisering van het systeem van erkennen en waarderen nodig is en vraagt om een cultuurverandering.

Het besef dat wetenschappers niet kunnen functioneren als een schaap met vijf poten die moet uitblinken in het hele academische takenpakket begint te komen, en overall worden stappen gezet om deze cultuurverandering handen en voeten te geven. Het effect van deze Erkennen & Waarderen beweging wordt gemonitord door middel van een vragenlijst die de cultuurbarometer wordt genoemd. Daaruit bleek in 2024<sup>8</sup> dat mensen de doelen van de beweging steunen en omarmen, maar dat er in de praktijk -over de hele breedte- nog niet veel verandering wordt gevoeld.

Ook wereldwijd is deze beweging gaande: veel universiteiten zijn bezig hun systeem van erkennen en waarderen aan te passen. En er zijn onderzoeken gestart om de impact van deze veranderingen te meten. O.a. door Ruth Graham in Engeland; zij is de initiatiefnemer van het internationale Advancing Teaching netwerk,<sup>9</sup> van waaruit een Teaching Cultures Survey is ontworpen en gevalideerd. Deze vragenlijst richt zich specifiek op de waardering van onderwijs. Hij is uitgezet bij universiteiten over de hele wereld, waaronder ook de UM en een aantal andere Nederlandse universiteiten.

Inmiddels is deze vragenlijst drie keer uitgezet, in 2019, 2022 en 2025, om zo ook een longitudinaal beeld te krijgen van veranderingen. De overall respons in 2022 was 24% en respondenten vertegenwoordigden alle stadia van een universitaire carrière tot en met leiderschapsposities.

De bevindingen uit 2019 en 2022 zijn bekend en gepubliceerd op overall niveau.<sup>10,11</sup> De data van 2025 zullen binnenkort volgen. Ik laat nu een aantal resultaten zien uit het rapport over 2022, waarin ook vergelijkingen zijn gemaakt met data uit 2019.

Ten eerste de reacties van respondenten op de stelling dat tijd geïnvesteerd in onderwijs een positief effect heeft op carrière stappen: in beide jaren is slechts 25% van de respondenten het eens met deze stelling, de rest heeft geen mening of is het daarmee niet eens. En let wel: de getallen uit 2019 en 2022 zijn vrijwel gelijk, er is dus in die periode nog geen verandering opgetreden. Als je deze data uitsplitst naar leidinggevenden en overige respondenten, dan valt op dat de leidinggevenden hier het meest positief reageren.

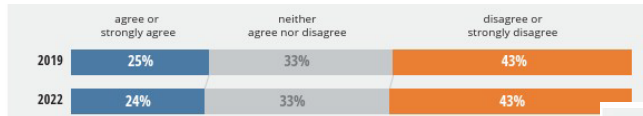
Vervolgens de reacties op de vraag hoe belangrijk -volgens respondenten- de verschillende aspecten van een wetenschappelijke aanstelling zijn voor promotiestappen, bij een aanstelling op gemengd profiel van onderwijs en onderzoek zoals wij ze ook veel kennen. Het gaat van links naar rechts om de aspecten: onderzoek, onderwijs, entrepreneurship en managementtaken. In 2022 gaf 87% van de respondenten aan dat in de praktijk op dat moment vooral prestaties op gebied van onderzoek heel belangrijk waren voor promotiestappen. Onderwijs en de andere twee taken telden duidelijk minder mee.

Bij de vervolgvraag, over wat die medewerkers zelf vonden dat het meest belangrijk zou moeten zijn, wat hun voorkeur zou hebben, bleek dat een bijna even groot deel van de respondenten van mening was dat onderzoek inderdaad heel belangrijk is, en dat ze entrepreneurship en management duidelijk minder belangrijk vonden.

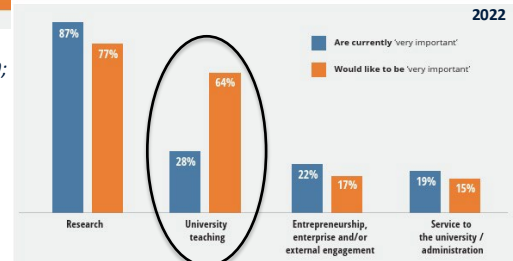
# Teaching Cultures Survey 2019 - 2022 - 2025

Teaching Cultures Survey 2019 – 2022 – 2025, Ruth Graham

Aim: 'to capture and track the culture and status of teaching within universities worldwide'



Statement: Time spent on university teaching has a positive impact on the career progression of academics at my institution (n=10.411 in 2019;



Question: In your view, how important are/would you like each of the following activities to be for promotion ... (for a typical academic on a teaching/research contract) at your university?



Het meest opvallende resultaat was echter dat 64% vond dat prestaties op gebied van onderwijs ook een heel belangrijke rol zouden moeten spelen, veel meer dan hoe het op dat moment in de praktijk ging (volgens diezelfde medewerkers). Reacties uit 2019 op deze zelfde vraag waren vergelijkbaar. Dus ook hier bijna geen verandering tussen 2019 en 2022. Deze bevindingen komen min of meer overeen met de reacties op een paar vragen in de breder ingestoken Nederlandse cultuurbarometer van 2024<sup>8</sup>: de ervaring is dat er relatief veel aandacht is voor onderzoek, terwijl respondenten aangaven dat er ook meer waardering zou moeten zijn voor onderwijs en andere taken.

Het is belangrijk te beseffen dat dit overall data zijn, afkomstig van alle participerende universiteiten, waarbinnen ook nog eens alle verschillende disciplines vertegenwoordigd zijn. Dat zegt dus nog niet zo veel over de situatie binnen de UM of binnen het MUMC+.

En omdat ook binnen de UM Erkennen en Waarderen prominent op de agenda staat, en omdat waardering van onderwijs ons echt aan het hart gaat, hebben wij binnen SHE een onderzoeksproject opgestart naar het waarderen van onderwijs in onze eigen setting, met Juul Hennissen als AIO en Diana Dolmans en Boukje Compen die dit samen met mij begeleiden. De eerste studie binnen dit project<sup>12</sup> was gericht op ervaringen en percepties van medewerkers met betrekking tot de waardering van onderwijs binnen de MUMC+ organisatie (dus FHML en ziekenhuis samen). De geïnterviewde medewerkers vullden naast onderwijs ook onderzoek en/of zorgtaken en hadden verschillende achtergronden, waarbij elk van onze drie onderwijsdomeinen (Geneeskunde, Biomedische Wetenschappen en Gezondheidswetenschappen) vertegenwoordigd waren. Dit kwalitatieve onderzoek leverde drie thema's op.

## E&W van onderwijs

Hennissen et al, submitted 2026

*Hoe wordt de organisatiecultuur met betrekking tot het waarderen van onderwijs door medewerkers ervaren?*

- Ook al wordt beweerd dat onderwijs erkend en gewaardeerd wordt, toch wordt dit niet altijd zo ervaren in de praktijk
- Medewerkers hebben een voorkeur voor een op de mens gerichte cultuur, boven de huidige, meer formele werkwijze
- De stand van zaken met betrekking tot het waarderen van onderwijs verschilt tussen vakgroepen/afdelingen



Maastricht University



Maastricht UMC+



Het eerste thema is dat -ook al wordt van hogerhand beweerd dat onderwijs evenredig erkend en gewaardeerd wordt-, dit toch niet altijd zo ervaren wordt in de praktijk. Een veelzeggende quote van een van de geïnterviewden was: *'Maar wat wordt uitgedragen en wat werkelijk wordt ervaren, daar zit denk ik het grootste gat tussen. Want we prijzen ons rijk met heel veel geweldige docenten, [...]. Maar we maken het ze wel heel erg moeilijk om dat langdurig te blijven doen, want er is te weinig waardering voor.'*

Het tweede thema betrof het feit dat medewerkers een op-de-mens-gerichte cultuur prefereren boven de huidige, meer formele werkwijze. Alhoewel ook erkend werd dat structuren en afspraken nodig zijn voor de organisatie van het onderwijs, toch zouden meer mogelijkheden voor samenwerking en creativiteit gewaardeerd worden.

Als derde thema kwam naar voren dat de stand van zaken met betrekking tot het waarderen van onderwijs verschilt tussen vakgroepen en afdelingen, en dat de leidinggevenden in die groepen daarin een belangrijke rol spelen.

Dit wordt mooi geïllustreerd door de volgende quote: *'Die is daar onderwijscoördinator geworden en die trekt daar heel hard aan [aan het onderwijs]. En dan zie je dat je ook echt wel dingen kan veranderen. Dat je mensen kan vinden die daar ook voor willen gaan. Maar je moet daar sturing en leiding aan geven. Dat is -denk ik- bij heel veel vakgroepen nog niet het geval.'*

Interessant is in dit opzicht dat ik onlangs, bij het afscheid van Roland Laan in Nijmegen, een online presentatie van Ruth Graham bijwoonde, waarin ze al een inkijkje gaf in de resultaten van haar survey uit 2025. Ze vertelde toen dat de commitment van vakgroepvoorzitters een van de belangrijkste factoren voor het erkennen en waarderen van onderwijs is. Dat komt goed overeen met deze bevindingen van Juul. Zijn volgende studie richt zich dan ook op de overtuigingen en manier van werken van voorzitters van vakgroepen en afdelingen, en de mogelijkheden of uitdagingen die zij daarbij ervaren. Dat onderzoek loopt nu (met veel dank voor alle medewerking!), en we hopen natuurlijk dat dat onderzoek aanknopingspunten zal opleveren om die voorzitters daarbij te helpen.

Al met al kunnen we dus zeggen dat er belangrijke stappen worden gezet richting een meer gebalanceerde erkenning en waardering van onderwijs, onderzoek en zorg, maar dat we er nog niet zijn. Een cultuuromslag bereik je niet op een achternamiddag, dat kost tijd. De onderzoeken

tot nu toe wijzen wel uit dat leidinggevenden een belangrijke rol te vervullen hebben in deze cultuuromslag. Het besef dat in een academische instelling onderwijs net zo belangrijk is als onderzoek en patiëntenzorg, en dat medewerkers die onderwijstaken vervullen de hiervoor toegekende tijd ook echt moeten krijgen, dat ze trainingen moeten kunnen volgen, en dat ze naar evenredigheid gewaardeerd moeten worden, is echt van belang. Tijdens recente visitaties bij Nederlandse Geneeskunde opleidingen hebben we gezien dat dit overal nog regelmatig een probleem is.

De leidinggevenden zullen hierbij wel gefaciliteerd en geholpen moeten worden, door ze te trainen en het bewustzijn te verhogen, door ze tijd te geven om dit ook daadwerkelijk te kunnen uitvoeren, en ook door hierover al afspraken te maken bij hun benoeming.

De wens om op een eerlijke en gelijkwaardige manier gewaardeerd te worden voor gelijkwaardige taken is niet nieuw en ook niet uniek voor mensen, zoals te zien is in een bekend filmpje van onderzoek van de vorig jaar overleden, wereldberoemde primatoloog Frans de Waal en zijn collega Sarah Brosnan. Ze deden dit onderzoek met kapucijnaapjes die eenzelfde taak moeten uitvoeren en daarvoor op verschillende wijze beloond worden. Het volgende filmfragment laat Frans de Waal zien tijdens een Engelstalige presentatie over dit onderzoek. Laten we kijken en luisteren.

*Filmfragment, zie livestream afscheidsrede (van 38:00 tot 40:30):*

<https://youtube.com/live/aIPAgpck1Q0?feature=share>

Niets menselijks is deze apen vreemd. Ongelijke waardering leidt óók bij ons tot ongenoegen. Meer gelijkwaardige waardering voor onderwijs zal leiden tot meer intrinsieke motivatie en meer plezier in het werk.

Dat brengt mij automatisch naar het tweede onderwerp van deze rede:

### **De balans tussen werkplezier en werkdruk.**

Een onderwerp dat in mijn hele termijn met regelmaat op de agenda heeft gestaan, en nog steeds.

Een veel gehoorde klacht, niet alleen binnen de UM, is dat medewerkers die hun werk veelal met veel plezier en heel gemotiveerd doen, aangeven dat er sprake is van een hoge werkdruk. En die hoge werkdruk wordt opvallend vaak uitsluitend gerelateerd aan onderwijs, iets wat ik nog steeds niet helemaal begrijp. Ook zorg en onderzoek gaan immers gepaard met hoge werkdruk, in het geval van onderzoek bijv. door strakke deadlines, uitgebreide projectaanvragen, en heel lage succeskansen.

De vraag is hoe we komen tot een goede balans, met minder gepercipieerde werkdruk en meer werkplezier.

Dit vraagstuk wordt vaak en in veel organisaties benaderd met behulp van het Job Demands-Resources Model.<sup>13,14</sup> Dit model beschrijft het effect van job demands en job resources op de kwaliteit van werkprestaties en op persoonlijke gezondheid en geluk.

Er zijn twee hoofdcomponenten: de eerste is die van de job demands, of taakvereisten.

Taakvereisten die te veel stress veroorzaken kosten energie. Denk daarbij aan psychosociale of fysieke belasting, of een hoge werkdruk. Bij psychosociale belasting kun je denken aan hoge emotionele of cognitieve belasting of ongewenst gedrag. Bij fysieke belasting gaat het vaak over fysiek zwaar werk. In ons geval, binnen een universiteit, betreft dit meestal fysieke onderbelasting ten gevolge van te veel zittend werk, achter computers, ook niet gezond! Dit alles vraagt energie en kan ten koste gaan van gezondheid en prestaties.

De tweede hoofdcomponent in dit model zijn de job resources of hulpbronnen; dat zijn factoren die energie geven en bijdragen aan werkplezier. Voorbeelden daarvan zijn: sociale steun van collega's in teams, autonomie en zeggenschap in het werk, steun en feedback van je leidinggevende, erkenning en waardering, en mogelijkheden om je verder te ontwikkelen door

middel van trainingen en cursussen. En daarnaast zijn er ook persoonlijke hulpbronnen, zoals zaken in de privésfeer of persoonlijke eigenschappen, zoals optimisme en zelfredzaamheid.

Het is een complex model, maar het is duidelijk dat een gezonde balans tussen taakvereisten en hulpbronnen belangrijk is voor prestaties op het werk en het welzijn van werknemers. Hierbij spelen de cultuur en het leiderschap binnen een organisatie een belangrijke rol. Het doel moet zijn de energie en betrokkenheid van werknemers te stimuleren, en de belasting en werkdruk te verminderen, bijvoorbeeld door taken evenredig te verdelen en ondersteunende maatregelen in te zetten.

Hoe is de situatie in de Nederlandse universiteiten, als we via dezelfde bril kijken?

Dat is o.a. beschreven in het recent gepubliceerde rapport van SoFoKles, het Sociaal Fonds Kennissector.<sup>15</sup> Het doel van dit rapport was het in kaart brengen van aandachtsgebieden die op Nederlandse universiteiten leiden tot intensieve werkweken en het formuleren van voorstellen om die intensivering tegen te gaan.

Het universitaire werkveld blijkt in de laatste 20 jaar significant veranderd te zijn. Het aantal studenten is zo ongeveer verdubbeld. Het aantal promoties is meer dan verdubbeld, en het aantal publicaties met 50% toegenomen. En de slagingskans bij subsidie-aanvragen is laag, en steeds lager geworden.

Tegelijkertijd is het aantal werknemers ook gegroeid, met ruim 50%, maar niet in hetzelfde tempo als de eerder genoemde parameters. En daarnaast is de overheidsfinanciering per student gedaald met 25%.

Het is dus niet vreemd dat universitaire medewerkers een toegenomen werkdruk ervaren. De meest genoemde oorzaken zijn een teveel aan taken op verschillende gebieden -zoals onderwijs, onderzoek en zorg-, een verhoogde prestatiedruk op al die gebieden, en een frequente piekbelasting. Opvallend was dat ook de eigen ambitie vaker werd genoemd als oorzaak voor werkdruk: het moeite hebben om 'nee' te zeggen en de wens om snel carrière te maken.

Echter, in hetzelfde rapport staat ook beschreven dat universitaire medewerkers, ondanks de ervaren werkdruk, ook tevreden of zelfs heel tevreden zijn over hun baan, en niet weg willen. Er is dus sprake van een ingewikkelde paradox!

Hoe daarmee om te gaan?

Uit al het voorgaande blijkt dat er betrokkenheid is op verschillende niveau's: de organisatie met zijn cultuur, het leiderschap, de groep en het individu. Er zal sprake moeten zijn van een integrale aanpak. Beperkte ingrepen op één niveau, zoals het aanpassen van de normuren voor een klein aantal onderwijsrollen, gaan geen duurzame oplossing bieden, daar ben ik van overtuigd.

Zoals al bleek uit het onderzoek van Juul Hennissen,<sup>12</sup> en ook uit het promotie-onderzoek van Guy Bendermacher<sup>16</sup> en Stephanie Meeuwissen<sup>17</sup> is een op de mens gerichte cultuur en leiderschap van belang; persoonlijke aandacht en waardering kunnen tegenwicht bieden tegen werkdruk. En aandacht en waardering geven kan op een heel simpele manier: af en toe een schouderklopje geven of een compliment werkt al. Effectieve communicatie en transparantie vanuit zowel de organisatie als het leiderschap zijn hierbij cruciaal. En dat is nog niet zo gemakkelijk, zoals we allemaal wel weten: mensen lezen mails en nieuwsbrieven en ook Umployee lang niet altijd, dus hier ligt een serieuze uitdaging.

Overigens komt in al onze onderzoeken ook steeds naar voren dat mensen beseffen dat een zekere structuur ook nodig is in een grote en complexe onderwijsorganisatie als de onze. Het in balans brengen van de voor ons onderwijs benodigde centrale organisatie-structuur met een op de mens gerichte cultuur is een ingewikkelde uitdaging. Waarbij opgepast moet worden dat er geen gevoel van controle ontstaat, want dat laatste conflicteert met het gevoel van autonomie, wat zal leiden tot meer stress.

Belangrijke hulpbronnen die vaak genoemd worden en die heel herkenbaar zijn, betreffen het kunnen samenwerken in teams of learning communities, en het bieden van scholings- en ontwikkelmogelijkheden, om talenten verder uit te bouwen. Binnen FHML bieden we via de taakgroep Docentprofessionalisering een heel palet aan passende trainingen aan, en daarnaast worden ook bij Edlab, het Centrum voor Onderwijs en Leren van de UM, veel scholingsactiviteiten aangeboden.

Voldoende en duurzame ondersteuning bij het uitvoeren van onderwijs-gerelateerde taken is ook een belangrijke hulpbron die werkdruk kan verlichten. Alweer enige jaren geleden hebben we binnen onze faculteit het team Bloksupport ingesteld om de administratieve taken van planningsgroepen te verlichten; inmiddels is sprake van een team van bijna 7 fte, dat zeer gewaardeerd wordt.

## Werkplezier - werkdruk

Integrale aanpak!

-  - mensgerichte cultuur en leiderschap
- erkennen en waarderen
- effectieve communicatie en transparantie

-  - teams en learning communities
- scholing en ontwikkeling
- duurzame ondersteuning

-  - duidelijke en gedeelde verantwoordelijkheid
- vroegtijdige afstemming taken en uren van alle partijen



- organisatie
- leiderschap
- groep
- individu


Maastricht University


Maastricht UMC+

Zie o.a. Bendermacher, 2021; Meeuwissen, 2021

Tot slot is het van belang verantwoordelijkheden al vroegtijdig goed en duidelijk te beleggen; dat is iets waarin nog wel een ontwikkelslag te maken is. Zo moet duidelijk zijn dat programma- en blokcoördinatoren serieuze leidinggevende rollen vervullen. Ze hebben de beschikking over een vooraf vastgesteld urenbudget, waarbinnen de gekozen onderwijsactiviteiten moeten passen. Het is daarbij de kunst voldoende uren te reserveren voor de docenten die die onderwijsactiviteiten gaan uitvoeren en begeleiden, zodat voorkomen wordt dat die docenten overmatige druk gaan ervaren. Daarnaast moet binnen het beschikbare budget moet ook al vroegtijdig rekening gehouden worden met de benodigde ondersteuning vanuit het OI.

Als het beschikbare budget bepaalde activiteiten dan niet toelaat, zullen er andere keuzes gemaakt moeten worden. Bijvoorbeeld een minder druk programma (alhoewel loslaten moeilijk is), of gebruik van minder intensieve werkvormen -door studenten onderling feedback te laten geven of eenvoudiger processen te hanteren-, of door technologie en AI in te zetten, waarbij opgepast moet worden dat dat niet juist leidt tot meer werkdruk (denk aan de invoering van e-mails in plaats van briefpost; we dachten dat de werkdruk zou verminderen, maar we zijn alleen maar meer mails gaan versturen).

Besef ook dat nooit iedereen tevreden zal zijn, persoonlijke eigenschappen bepalen ook deels het gevoel van werkdruk.

Tot slot zou om dit geheel een cirkel namens de overheid moeten staan, want alles staat of valt bij voldoende overheidsfinanciering. Bezuinigingen zoals afgekondigd door het demissionaire kabinet zullen de werkdruk alleen maar doen toenemen, en dat is echt niet de weg die we

moeten gaan. De winst van D66 in de recente verkiezingen geeft in ieder geval enige hoop op betere tijden.

Dit is een mooie brug naar de volgende balans:

### **De balans tussen de kosten en de baten van ons onderwijs.**

Ik had het al over het beschikbare budget voor onderwijs. Binnen dat budget is er -als het goed is- sprake van een balans tussen de kosten en de baten van het onderwijs.

Op dit moment lijkt er sprake van brede onbekendheid over de kosten van alles wat nodig is om kwalitatief hoogstaand onderwijs te ontwerpen en uit te voeren. En het meten van de baten, de effectiviteit van dat onderwijs, is nog veel moeilijker. Dat maakt het kosten-effectief werken en het maken van goed onderbouwde keuzes ingewikkeld, terwijl dat eigenlijk wel nodig is in een situatie van dreigende bezuinigingen.

Het is duidelijk dat kennis over de kosten en de baten van onderwijs en een goede balans tussen die twee belangrijk zijn: we maken steeds weer keuzes over nieuwe onderwijsvormen en willen de kosten daarvan graag af kunnen wegen tegen de baten: levert het op wat we denken of wensen dat het gaat opleveren?

Je zou verwachten dat we het altijd op deze manier doen, maar dat is niet zo! Dit is een relatief onontgonnen terrein, in de onderwijspraktijk en ook op het gebied van onderzoek van onderwijs.

Daarom is meer inzicht in kosten en baten belangrijk om vaker te kunnen komen tot een kostenbewuste besluitvorming, zeker wanneer er sprake is van beperkte middelen. Jennifer Yaros, AIO onder begeleiding van Aggie Paulus, Silvia Evers en mijzelf, doet onderzoek op dit terrein. Zij kijkt specifiek naar de kostenkant van het hoger onderwijs. Haar studies richten zich op de vraag of we beschikken over de juiste richtlijnen om kosten goed en betrouwbaar in beeld te brengen,<sup>18</sup> en of docenten<sup>19</sup> en leidinggevendenden<sup>20</sup> beschikbare informatie over kosten ook echt gebruiken, zijn ze daarmee wel bezig?

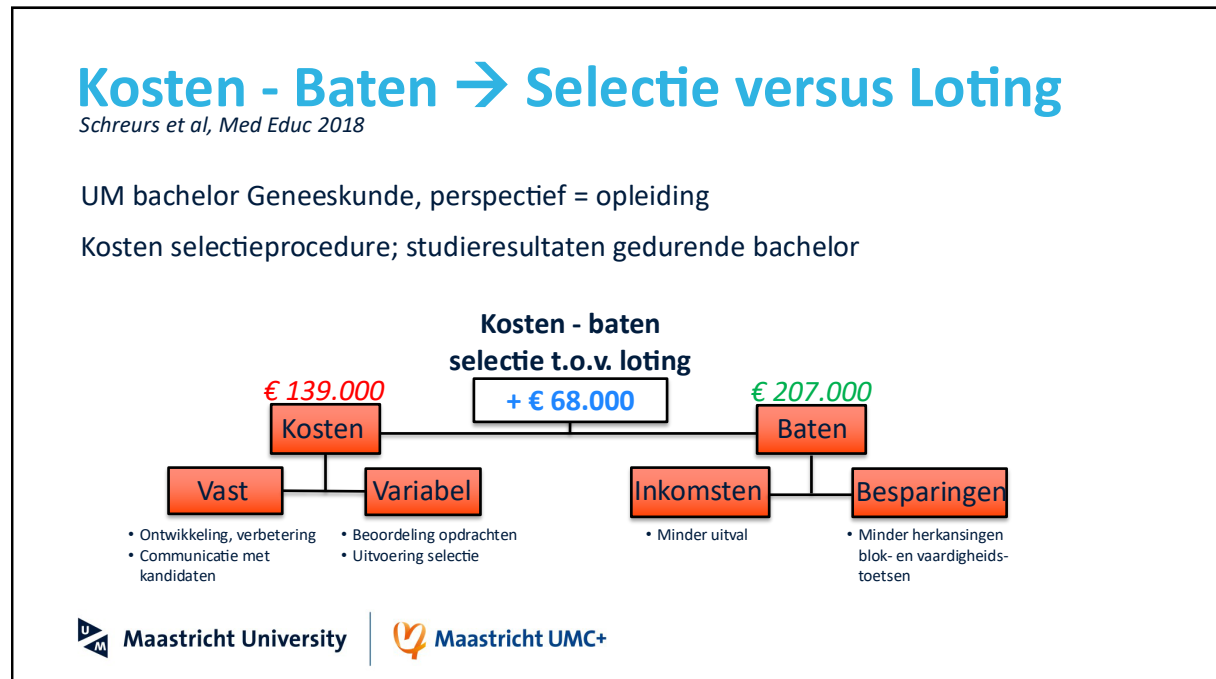
Jennifer's studies wijzen uit dat alleen al de identificatie van kosten van onderwijs heel ingewikkeld is.<sup>18</sup> Er kan sprake zijn van onduidelijke of verschillende stakeholder perspectieven, wat vergelijking onmogelijk maakt. Zo kun je kosten berekenen vanuit het perspectief van de student, de opleiding, de universiteit of de overheid. Ook de context is natuurlijk van belang; geneeskunde opleidingen zijn over het algemeen duurder dan veel andere opleidingen, en onderwijs in NL is duurder dan onderwijs in veel andere landen. Verder worden beschikbare middelen vaker gedeeld, bijv. wanneer het gaat om stages van studenten in ziekenhuizen, waarbij de scheiding van middelen en kosten tussen zorg en onderwijs ingewikkeld is. In een vervolgstudie bleek dat de perspectieven van docenten op de kosten van hun onderwijs nogal verschilt.<sup>19</sup> De een neemt kostenoverwegingen mee in keuzes die gemaakt moeten worden, de ander vindt dat de kwaliteit van onderwijs altijd zwaarder moet wegen dan de kosten en wil er niet over nadenken. Ook bleek dat scholing om kostenbewustzijn te verkrijgen nagenoeg ontbreekt.<sup>19,20</sup>

Het is gelukkig niet zo dat we helemaal niets doen of gedaan hebben op het gebied van kosten en baten van onderwijs. Zo heeft Sanne Schreurs in 2018, onder begeleiding van Kitty Cleutjens, Arno Muijtjens, Jennifer Cleland en mijzelf, onderzoek gedaan naar de kosten en baten van de toen nieuwe selectieprocedure ten opzichte van loting voor de bacheloropleiding Geneeskunde.<sup>21</sup> Een duidelijk afgebakend onderwijsonderdeel waarvan de kosten en baten redelijkerwijs in beeld gebracht konden worden als onderlegger voor besluitvorming op dit gebied: welk van de twee was het meest kosten-effectief vanuit het perspectief van de opleiding?

We brachten in beeld wat de kosten van de selectieprocedure waren in vergelijking met de kosten van loting, en aan de batenkant keken we naar de studieresultaten van geselecteerde versus ingelote studenten gedurende de gehele bachelorperiode. Dit onderzoek vond plaats op

basis van drie studentcohorten uit de periode waarin selectie en loting nog naast elkaar gebruikt werden (2011-2013). De geselecteerde studenten aan de ene kant en de ingelote studenten -die niet mee hadden gedaan aan de selectieprocedure- aan de andere, verschilden niet voor wat betreft hun cijfers op het middelbare school examen, leeftijd en gender.

De selectieprocedure bestond en bestaat nog steeds uit twee rondes: de eerste ronde is gebaseerd op een online in te vullen portfolio, de tweede ronde vindt plaats op de universiteit en bestaat uit opdrachten die competentie-aanleg peilen en ook kijken naar de match van kandidaten met onze opleidingsfilosofie.



De berekeningen waren gericht op de gemiddelde kosten en baten per cohort. Aan de kostenkant ging het in de selectieprocedure om vaste en variabele kosten. Bij vaste kosten kun je denken aan de ontwikkeling, evaluatie en continue verbetering van de procedure door een taakgroep, en daarnaast aan de communicatie met de kandidaten. Variabele kosten zijn afhankelijk van het aantal participerende kandidaten; denk aan de kosten van beoordeling van portfolio's en opdrachten, en aan de praktische uitvoering van de selectie, bijv. de surveillance en de catering. Omgerekend naar een gemiddeld, volledig cohort waren die kosten destijds 139.000 euro per jaar. De kosten van loting waren voor de opleiding verwaarloosbaar.

Als we dan keken naar de studieresultaten dan bleken de geselecteerde studenten beter te presteren dan de ingelote studenten: er was minder sprake van uitval in het eerste jaar (dat is het jaar waarin de uitval het grootst is). Omgerekend naar een volledig cohort vielen zeven geselecteerde studenten uit versus 20 ingelote studenten. Als studenten uitvallen in het eerste jaar van de studie loopt de opleiding de inschrijvingsinkomsten van die studenten in het tweede en derde jaar mis, en dat gaat om veel geld. We hebben gecorrigeerd voor de daling van benodigde personele kosten, maar die weegt daar niet tegen op.

De geselecteerde studenten bleken daarnaast gedurende de gehele bachelor ook minder herkansingen nodig te hebben op kennis- en vaardigheidstoetsen, wat ook behoorlijk aan kosten scheelde. Omgerekend naar een volledig cohort met geselecteerde studenten levert dit een netto winst op van 207.000 euro ten opzichte van een cohort met ingelote studenten. Tegen elkaar afgezet dus een positieve uitkomst bij gebruik van selectie in plaats van loting van 68.000 euro!

De conclusie van deze kosten-baten analyse was dat de relatief dure selectieprocedure financieel gezien toch te verkiezen is boven loting, dankzij het feit dat deze selectieprocedure voorspellend is voor de latere studieprestaties, iets dat we ook in andere studies van Sanne hebben aangetoond.<sup>22</sup> Dit onderzoek heeft ons doen besluiten dat er geen reden was en is om te stoppen met onze selectieprocedure, ook al omdat er geen bewezen aanwijzingen zijn voor andere nadelige effecten van die procedure, bijv. op het gebied van diversiteit van de studentenpopulatie.

## Kosten - Baten

Belangrijk t.b.v. onderbouwde besluitvorming

- bewustzijn t.a.v. kosten en baten verhogen
- verder onderzoek → richtlijnen
- betrokkenheid experts van belang
- scholing o.g.v. financiën
- onderzoek naar baten onderwijsvormen



Maastricht University



Maastricht UMC+



Al met al is de boodschap dat kosten-baten analyses belangrijke informatie kunnen leveren ten behoeve van het beargumenteerd nemen van belangrijke besluiten waarmee veel geld is gemoeid, besluiten ook die niet altijd gemakkelijk zijn. Om dit soort afwegingen op ruimere schaal mogelijk te maken is het nodig het inzicht in en bewustzijn over kosten en baten van onderwijs te verhogen. Verder onderzoek is nodig om bruikbare richtlijnen te ontwerpen ter ondersteuning van het bepalen van de kosten van onderwijs. Ook is het wenselijk financiële experts te betrekken en scholing op dit gebied te organiseren.

Tot slot is het -voor het mogelijk maken van kosten-baten afwegingen- ook wenselijk onderzoek te stimuleren naar de baten, de opbrengsten van onderwijs.

Dat brengt me dan meteen naar de laatste balans waarover ik het vandaag wil hebben:

### **De balans, of beter gezegd de relatie tussen onderwijsonderzoek en onderwijspraktijk.**

Binnen onze faculteit verkeren we in de unieke situatie van de aanwezigheid van het onderzoeksinstituut SHE en de vakgroep O&O, met daarbinnen een scala aan onderwijskundige expertise. Instituut SHE is wereldberoemd als het gaat om onderzoek van onderwijs in het medisch en gezondheidswetenschappelijk domein. En over de jaren is de bekendheid van SHE binnen de eigen faculteit ook steeds verder toegenomen, o.a. door nauwe samenwerking met het Onderwijsinstituut, gericht op het zo veel als mogelijk evidence-informed inrichten van ons onderwijs. Mensen die aanwezig zijn geweest bij het symposium, eerder vandaag, hebben daarvan mooie voorbeelden kunnen zien.

De samenwerking tussen OI, SHE en vakgroep O&O is gericht op versterking van de relatie tussen onderwijsonderzoek en onderwijspraktijk, op het verder stimuleren van innovatie van ons onderwijs, en op aandacht voor de implementatie van nieuwe onderwijsplannen, omdat dat veel

ingewikkelder is dan vaak wordt gedacht. Tot slot is de samenwerking ook gericht op het mogelijk maken van een carrièreperspectief op titel van onderwijs, waarover later meer.

Hoe geven we die samenwerking in de praktijk vorm?

Ten eerste door nauwe samenwerking tussen docenten en onderwijskundigen. Daarbij spelen de onderwijskundige taakgroepen in onze faculteit een essentiële rol. De taakgroepen op het gebied van docentprofessionalisering, toetsing, programma-evaluatie en instructional design en e-learning bestaan voornamelijk uit leden van de vakgroep O&O, en daarnaast ook uit collega's van andere vakgroepen die onderwijskundig geschoold zijn. Deze groepen adviseren en ondersteunen docenten in het onderwijs, zijn betrokken bij herzieningen en innovaties, en vervullen zo een heel belangrijke rol.

Ten tweede door het aanbod van een scala aan mogelijkheden om onderwijskundige expertise te verhogen. Zo zijn de taakgroepen intensief betrokken bij scholing van medewerkers op al hun expertisegebieden en -waar nodig of gevraagd- ook in de vorm van maatwerk. Daarnaast biedt SHE allerlei uitgebreidere scholingsprogramma's aan, waaronder de MHPE, de tweejarige parttime Master in Health Professions Education. SHE en het OI stellen elk jaar gezamenlijk twee opleidingsplaatsen in deze master ter beschikking, inclusief bijbehorende studietijd, voor geïnteresseerde medewerkers die zich verder willen scholen op onderwijskundig gebied. Inmiddels zijn er binnen onze faculteit enkele tientallen medewerkers die de MHPE hebben afgerond of er nog mee bezig zijn. Dit is zonder twijfel van meerwaarde voor de kwaliteit van ons onderwijs.

Tot slot werken OI en SHE, met steun van het faculteitsbestuur, ook samen in het faciliteren van carrièremogelijkheden op titel van onderwijs. Mensen binnen dit profiel maken carrière met een duidelijke nadruk op onderwijs, maar niet zonder onderzoeksactiviteiten.

Hoe ziet dat onderwijscarrièrebeleid er in de praktijk uit?

Al in 2010 zijn onder leiding van Albert Scherpbier de eerste stappen gezet richting de mogelijkheid van een carrière op titel van onderwijs voor de van oorsprong niet-onderwijskundigen onder ons. In de jaren daarna is dat steeds verder vorm gegeven, samen met Ineke Wolfhagen en de achtereenvolgende directeurs van SHE, Cees van der Vleuten, Jeroen van Merriënboer en Pim Teunissen.

Dit FHML beleid<sup>23</sup> richt zich met name op de UHD- en hoogleraarsfase (UHD=Universitair Hoofddocent). De gedachte is dat mensen zich in de daaraan voorafgaande UD-fase (UD=Universitair Docent) vooral ontwikkelen op een gemengd profiel om te ervaren wat het beste bij hen past. Naast deze lijn is ook de stap naar Docent-1 onderdeel van dit beleid. Medewerkers in deze lijn richten zich volledig op onderwijs.

In het beleid zijn enkele algemene uitgangspunten geformuleerd, waaraan in alle gevallen moet worden voldaan: kandidaten zijn gepromoveerd, er is sprake van een dominantie van taken op gebied van onderwijs, en mensen die de UHD-lijn op titel van onderwijs in willen moeten ook actief zijn én blijven in onderzoek, omdat voldoende kennis over nieuwe wetenschappelijke ontwikkelingen en over het doen van goed onderzoek van belang is voor actueel academisch onderwijs. Deze onderzoeks-eis geldt niet voor de docent-lijn, alhoewel actuele kennis daar natuurlijk ook een vereiste is.

De criteria waaraan kandidaten in het onderwijscarrièreprofiel per bevorderingsstap moeten voldoen zijn onderverdeeld in vijf categorieën.

De eerste is dat er sprake moet zijn van onderwijskundige professionalisering op master niveau, zoals bijv. via de SHE-master MHPE.

De tweede categorie betreft de 'past performance' in onderwijs, met andere woorden de rollen die al in het onderwijs zijn vervuld. Het is noodzakelijk dat al aangetoond is dat men goed gefunctioneerd heeft in een aantal belangrijke, coördinerende en/of beleidsgerelateerde rollen in het onderwijs. Daarnaast vragen we ook om altijd actief te blijven in uitvoerende onderwijsrollen, om zo uit de eerste hand mee te maken hoe ons onderwijs ervaren wordt door studenten en collega's.

# Onderwijscarrières FHML

## Criteria

- onderwijskundige professionalisering op master niveau (bijv. MHPE)
- 'past performance' in onderwijs
- profilering ('future performance')
- onderzoek van onderwijs
- management

Lid van ECCo



De derde categorie betreft de 'future performance': op welk terrein wil de kandidaat zich in de toekomst gaan profileren? Dat kan bijv. op gebied van toetsing zijn, op interprofessioneel onderwijs of op kwaliteitszorg; er zijn vele mogelijkheden. Voorwaarde is wel dat de keuze past binnen de onderwijs- en toetsvisie van de faculteit en dat er sprake is van een niche die niet bezet is.

De vierde categorie betreft onderzoek van onderwijs. Zoals ik al zei is het uitgangspunt dat een UHD of hoogleraar op titel van onderwijs altijd actief blijft op gebied van onderzoek, ook in dit carrière profiel. Bij de stap richting UHD2 zal dat meestal onderzoek binnen de eigen oorspronkelijke discipline zijn. Vanaf de UHD1 fase wordt ook actieve inzet in onderzoek van onderwijs verwacht, gericht op verbetering en innovatie van het FHML onderwijs. Bij deze overstap, die tijd vraagt, wordt hulp geboden vanuit SHE; mensen kunnen bijeenkomsten bijwonen, cursussen volgen en samenwerken met ervaren SHE onderzoekers. Ik kan uit eigen ervaring zeggen dat je daar heel veel van leert. De faculteit en SHE stellen tijdens de hoogleraar fase een beperkte onderzoekslabeling ter beschikking, evt. samen met een ander instituut.

Tot slot wordt ook management ervaring en inzet gevraagd, eerst op het gebied van onderwijs en later ook op facultair of universitair niveau.

Alle medewerkers in het onderwijscarrièreprofiel zijn automatisch lid van de ECCo, de Educational Career Community, die met enige regelmaat bij elkaar komt om actuele onderwijskundige zaken te bespreken of het OI te adviseren.

Op dit moment zijn zo'n 25 mensen actief in het carrièreprofiel op titel van onderwijs. Het gaat al met al niet om heel grote aantallen, en de aantallen zijn ook min of meer stabiel over de jaren, maar het betreft wel een heel gemotiveerde groep die veel betekent voor het FHML onderwijs.

Al met al is het onze vaste overtuiging, als we kijken naar de balans tussen onderwijsonderzoek en onderwijspraktijk, dat er sprake is van een succesvolle samenwerking tussen Onderwijsinstituut, vakgroep O&O en SHE. En dat dat leidt tot een unieke win-win situatie, die bijdraagt aan de kwaliteit en innovatie van het onderwijs én aan erkenning en waardering van mensen met een passie voor onderwijs, die de mogelijkheid krijgen zich verder te ontwikkelen en profileren.

Deze mooie conclusie brengt mij langzamerhand naar het einde van mijn afscheidsrede. Het doel was een inkijkje te geven in de kunst en het belang van balanceren met betrekking tot het onderwijs, en de afwegingen die daarin gemaakt kunnen worden. Mijn streven, en dat van alle mensen om mij heen -want ik heb niets van dit alles alleen gedaan-, is altijd geweest om kennis, ervaring en onderzoek zo goed mogelijk in te zetten om te komen tot zo optimaal mogelijke besluiten ten dienste van het onderwijs. En dat binnen een faculteit en universiteit met hart voor onderwijs, waarbinnen de lijnen kort zijn. Als het nodig was, en die momenten zijn er geweest, bijv. tijdens de COVID periode, dan kon ik de decaan of de rector altijd bereiken; overdag of 's avonds of in het weekend, het maakte niet uit, en dat was best bijzonder. Dit alles tesamen maakt dat ik het werk aan deze universiteit altijd met heel veel plezier heb gedaan, en ook nog een beetje zal blijven doen na vandaag. Al met al ben ik trots op ons onderwijs, op de manier waarop we het organiseren en vormgeven, en op iedereen die daarbij betrokken is!



'Ga zo door' vinden we geen goede feedback, dus dat ga ik ook niet zeggen. Ik kies dan eerder voor zoiets als dit: Bewandel nieuwe wegen en ontdek nieuwe routes in het onderwijs, en doe dat op een betaalbare en voor iedereen werkbare manier, en vergeet vooral niet te waarderen! Dan heb je de toekomst!

Vanaf nu zullen mijn weken er misschien wel zó uitzien. Dat lijkt me heerlijk. Veel meer tijd ook om samen door te brengen met ons gezin, Menno, Carlijn, Hessel en Tom. Jullie hebben mij al die tijd gesteund en aangemoedigd.

Vanuit onze nieuwe stek ga ik samen met jullie zoveel mogelijk genieten van de tijd die komen gaat, van de vrijheid die we dan hebben, en van alle nieuwe mogelijkheden die zich zullen aandienen; ik kijk ernaar uit!



**Ik heb gezegd!**

## Afkortingen

CARIM	Cardiovascular Research Institute Maastricht
FHML	Faculty of Health, Medicine and Life Sciences
MHPE	Master of Health Professions Education
MUMC+	Maastricht University Medical Center +
OI	Onderwijsinstituut FHML
O&O	Vakgroep Onderwijsontwikkeling & Onderwijsonderzoek
SHE	School of Health Professions Education
UM	Universiteit Maastricht / Maastricht University
UMC	Universitair Medisch Centrum

## Referenties

1. oude Egbrink MGA (1989). *Thromboembolic reaction following vessel wall injury in arterioles and venules*. Proefschrift: Rijksuniversiteit Limburg.
2. WHW (2025). *Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek*: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0005682> (geraadpleegd op 1 november 2025).
3. Scott DE & Scott S (2016). Leadership for quality university teaching: how bottom-up academic insights can inform top-down leadership. *Educ Manag Adm Lead* **44**: 511-531.
4. Salib S, Kulkarni-Date M & Pierce RG (2022). Unfinished business: bringing greater equity to career advancement and promotions for clinician educators in academic medicine. *Am J Med* **135**: 555-557.
5. Steinert Y, O'Sullivan PS & Irby DM (2024). The role of faculty development in advancing change at the organizational level. *Ac Med* **99**: 716-723.
6. Commissie Toekomstbestendig Hoger Onderwijs Stelsel [commissie Veerman] (2010). *Differentiëren in drievoud omwille van kwaliteit en verscheidenheid in het hoger onderwijs*. Den Haag: Koninklijke Broese & Peereboom.
7. VSNU, NFU, KNAW, NWO & ZonMW (2019). *Ruimte voor ieders talent: naar een nieuwe balans in het erkennen en waarderen van wetenschappers*: [www.nwo.nl/position-paper-ruimte-voor-ieders-talent](http://www.nwo.nl/position-paper-ruimte-voor-ieders-talent).
8. *Cultuurbarometer E&W: rapportage eerste meting* (2024). Utrecht: Berenschot.
9. Advancing Teaching initiative, to improve the reward and recognition of university teaching in academic careers: [www.advancingteaching.com](http://www.advancingteaching.com).
10. Graham R (2019). *Teaching Cultures Survey, 2019 findings*: [www.teachingcultures.com](http://www.teachingcultures.com).
11. Graham R (2022). *Teaching Cultures Survey, 2022 findings*: [www.teachingcultures.com](http://www.teachingcultures.com).
12. Hennissen J, Compen B, Sayin S, Dolmans D & oude Egbrink MGA (2026). The culture of (not) valuing teaching: perceptions of teaching staff in academic health professions education. *Submitted for publication*.
13. Schaufeli WB & Bakker AB (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *J Organ Behav* **25**: 293-315.
14. Bakker AB & Demerouti E (2007). The job demands-resources model: state of the art. *J Manag Psychol* **22**: 309-328.

15. SoFoKles (2025). *Minder intensivering van werk*: <https://sofokles.nl/publicatie/minder-intensivering-van-werk>.
16. Bendermacher G (2021). *Navigating from quality management to quality culture*. Proefschrift: Maastricht University.
17. Meeuwissen SNE (2021). *Team learning at work: getting the best out of interdisciplinary teacher teams and leaders*. Proefschrift: Maastricht University.
18. Yaros J, de Mortier C, oude Egbrink MGA, Evers S & Paulus ATG (2024). Cost identification in health professions education: a scoping review. *Med Educ* **58**: 920-929.
19. Yaros J, oude Egbrink MGA, Langenberg B, Evers S & Paulus ATG (2025). Educator perspectives on costs and cost-conscious decision-making in health professions education: a Q-method study. *Adv Health Sci Educ*: online ahead of print; doi:10.1007/s10459-025-10463-2.
20. Yaros J, oude Egbrink MGA, Evers S & Paulus ATG (2026). Practices, preferences and contextual differences in educational managers' use of cost information in higher education. *Submitted for publication*.
21. Schreurs S, Cleland J, Muijtjens AMM, oude Egbrink MGA & Cleutjens K (2018). Does selection pay off? A cost-benefit comparison of medical school selection and lottery systems. *Med Educ* **52**: 1240-1248.
22. Schreurs S (2020). *Selection for medical school: the quest for validity*. Proefschrift: Maastricht University.
23. *Carrièrebeleid Onderwijs 2025*. FHML-nota: Maastricht University.