

# Van werkdruk naar mooi werk

Eindverslag monitor werkdrukexperimenten  
Hanzehogeschool Groningen

Leni Beukema  
Jac Christis  
Delano Maccow  
Klaske Veth  
December 2017





# Inhoud

<b>Samenvatting resultaten</b> .....	<b>4</b>
<b>Inleiding</b> .....	<b>7</b>
<b>1. Overzicht van de experimenten</b> .....	<b>8</b>
<b>2. De clusters in beeld</b> .....	<b>10</b>
2.1. Werkdruk experimenten rondom 'Anders Samenwerken' .....	10
2.1.1. Korte Beschrijving van de casussen .....	10
2.1.2. Cross case analyse experimenten met betrekking tot 'Anders Samenwerken' .....	17
2.2. Werkdruk experimenten rondom 'Toetsing' .....	19
2.2.1. Korte Beschrijving van de cases .....	19
2.2.2. Cross case analyse experimenten met betrekking tot 'Toetsing' .....	25
2.3. Werkdruk Experimenten rondom 'Roostering en Inzetplanning' .....	27
2.3.1. Cross case analyse experimenten met betrekking tot 'Roostering en inzetplanning' .....	33
2.4. Werkdruk experimenten rondom 'Onderwijs met Lef' .....	35
2.4.1 Korte Beschrijving van de casussen .....	36
2.4.1. Cross case analyse experimenten met betrekking tot 'Onderwijs met Lef' .....	41
<b>3. Lessons learned HG-breed</b> .....	<b>43</b>
3.1. De experimenten gewaardeerd .....	43
3.2. Experimenteren met experimenten .....	46
3.2.1. Draagvlak en communicatie .....	47
3.2.2. Werkdruk als gespreksonderwerp .....	47
3.2.3. Organiseerbaarheid .....	47
3.2.4. Leiderschap .....	48
3.2.5. Eigen(wijs)heid van docenten .....	48
3.2.6. Van werkdruk naar werkplezier .....	49
<b>4. Hoe verder</b> .....	<b>50</b>
4.1. Resultaten experimenten werkdruk.....	50
4.2. Experimenteren.....	50
4.3. Samenvattend.....	52

# Samenvatting resultaten

## **Resultaten Hanzebreed**

In de monitor zijn 19 experimenten meegenomen. De experimenten zijn geclusterd in vier thema's, die door schools beschouwd worden als belangrijk aangrijpingspunt om de werkdruk te verlagen. De clusters zijn: Anders samenwerken, Toetsing, Roostering en inzetplanning en Onderwijs met lef.

De output van de experimenten is goed te noemen: 16 experimenten hebben hun doelstelling (nagenoeg) behaald, bij 2 experimenten is dat in mindere mate het geval en 1 experiment heeft het doel niet gehaald. Uit het WBO 2017 blijkt geen significant verschil in de beoordeling van de werkdruk tussen deelnemers aan de experimenten en niet-deelnemers. Mogelijke verklaringen daarvoor zijn: 6 experimenten waren diagnostisch van aard en hebben nog niet tot concrete acties in de praktijk geleid. Het deelnemen aan experimenten kan op zichzelf de werkdruk hebben verhoogd. Bovendien bleek in een aantal experimenten dat de vrijgekomen tijd onmiddellijk werd opgevuld met andere werkzaamheden.

De vorm van experimenteren op basis van voorstellen vanuit de schools zelf wordt over het algemeen positief gewaardeerd. Mensen zijn blij dat het onderwerp is geagendeerd en dat ze daar zelf actief mee aan de slag kunnen. Ook het werken met regisseurs per school blijkt positief. Voorwaarde is wel dat er ruimte gemaakt wordt, zowel wat betreft verantwoordelijkheden als tijd.

4

## **Succesfactoren per cluster**

### *Anders samenwerken*

Kleine en grote aanpassingen werken reeds door op werkdrukverlaging of op andere positieve uitkomsten zoals verbetering van communicatie.

- Ondersteuning blokcoördinatoren door draaiboek
- Ondersteuning docenten door digitale toolkit
- Ontwikkelaars enkele dagen uitroosteren en op een locatie buiten de HG meerdere aaneengesloten dagen samen laten werken aan onderwijsontwikkeling.
- Benoembaar maken van het onderwerp is positief
- Bevlogen medewerkers hebben ook slack time nodig, voor parttimers schiet dit er zeker bij in
- Structuur aanbrengen wordt gewaardeerd wanneer daardoor ruimte voor autonomie ontstaat.

## **Toetsing**

Efficiënter toetsen levert tijdswinst op. Succesvol is:

- Verminderen van aantal en soort toetsen per blok of semester
- Toets iets eerder in het blok (week 7 en 8) zodat docenten meer tijd hebben om hun toetsen na te kijken en het onderwijs voor het volgende blok voor te bereiden.
- Voorkom binnen een opleiding dat er meer dan twee toetsen per onderwijseenheid per jaar worden gemaakt.

- in twee in plaats van vier perioden individuele SLB toetsmomenten invoeren. Studenten dienen minder aan de hand meegenomen te worden.

Gewerkt wordt aan:

- Minder summatief en meer formatief toetsen
- Niet alleen afzonderlijke toetsen, maar hele toetsproces herzien, met name ook minder administratie rondom toetsing.
- Digitaal toetsen
- Toetsen als leermoment

### **Roostering en inzetplanning**

Succesvol is:

- Docenten meerdere jaren op dezelfde vakken inzetten
- Docenten minimaal op twee klassen per vak inzetten
- Docenten waar mogelijk op eigen expertiseterrein inzetten

Gewerkt wordt aan:

- Helderheid over directe/indirecte uren, DBU's, lestijdberekening etc.
- Uren die voor beginnend docenten berekend zijn ook daadwerkelijk toekennen
- Uren op banenplanning open laten voor taken die zich later aandienen
- Lesvrije weken niet volplannen met andere activiteiten als teamdagen etc. om piekbelasting te voorkomen
- Balans tussen contacturen, toetstijd en overige taken gedurende het schooljaar en binnen perioden

5

### **Onderwijs met lef**

In een van de experimenten is de relatie gelegd met Passie, Energie en Plezier (PEP) en dit legt in elk van de experimenten de basis voor succes. Succesfactoren zijn:

- Beter gebruik maken van expertise docenten
- Studenten meer betrokken maken bij onderwijsproces
- Meer ruimte voor de praktijk
- Kleinere teams waardoor communicatie beter en sneller verloopt

Gewerkt wordt aan:

- Ontwerpen van opdrachten zodanig dat deze met elkaar in lokaal uitgewerkt kunnen worden
- Formeren van 'echte' dedicated teams die verantwoordelijk zijn voor een bepaalde groep studenten/ minor, inclusief de contacten met planner en roosteraar.
- Eigenheid van het lokaal van dedicated classroom

## **Hoe verder**

### **Over werkdruk**

- Deel de resultaten van de experimenten per cluster en per school, geef de regisseurs hier opnieuw een actieve rol in. Zorg bij de vormgeving hiervan voor aansluiting bij de betrokkenheid van docenten (en waar nodig planners en roosteraars)
- Maak ruimte en tijd in de roosters voor het voeren van gesprek over werkdruk (bijv. intervisie over dit onderwerp)

- Bewaak bij de experimenten met een diagnostisch karakter de implementatie ervan
- Zorg dat gewonnen tijds winst niet meteen met andere taken wordt opgevuld (Demp de bodemloze put)

### ***Over experimenteren:***

- Ga door met experimenten waarbij bottom up gewerkt wordt.
- Formuleer experimenten waarin onderwijsinhoud, organisatie en budget gedecentraliseerd zijn. Dit vergroot de kans op succes aanzienlijk.
- Zoek een goede balans tussen quick wins en lange termijn resultaten
- Houdt rekening met de persoonlijke factor: enthousiasmerende mensen zijn belangrijk. Kijk ook buiten de groep 'usual suspects'.
- Houdt ook na de experimenten werkdruk op de agenda, zeker bij onderwijsinnovaties.

### ***Over organiseren***

- Maak bij innovaties vanaf het begin een afweging tussen studeerbaarheid, werkbaarheid, organiseerbaarheid en betaalbaarheid.
- Toolkits werken positief als kaders om de regelruimte van docenten te vergroten.
- Besteed aandacht aan de omvang van de teams: kleinere teams en explicitering van rollen werkt positief uit.

6

### ***Over leiderschap***

- Bottom-up processen vragen om een andere verdeling van verantwoordelijkheden. Regisseurs en docenten kunnen dit op zich nemen als zij daartoe gefaciliteerd worden. Delegeren van taken betekent delegeren van verantwoordelijkheden.
- Organiseer reflectiebijeenkomsten per school om lessons learned van de experimenten in de context van die school met alle betrokkenen helder te krijgen.
- Voer goed verwachtingsmanagement. Vier niet alleen de successen maar geef ook aan wat niet meer gedaan wordt.

# Inleiding

Voor U ligt het resultaat van de monitor van de werkdrukexperimenten, zoals die op de Hanzehogeschool Groningen in het schooljaar 2016-2017 zijn uitgevoerd. De aanpak van deze experimenten is vernieuwend: de start lag decentraal. Aan de schools is gevraagd waar zij experimenten over wilden doen, hoe zij de experimenten zouden willen inrichten en wat de bijbehorende kosten zouden zijn. Vervolgens zijn 21 experimenten geselecteerd die voor financiering in aanmerking kwamen. De regie op de uitvoering lag bij de regisseurs die binnen elke school opereerden. Vanuit het centrale stafbureau HRM werden de regisseurs ondersteund door het organiseren van uitwisseling. Bovendien werden inspiratiesessies georganiseerd waar experimenten gepresenteerd werden en iedereen welkom was. Met deze werkwijze heeft de Hanzehogeschool ervaring opgedaan met een nieuwe verhouding tussen centrale en decentrale beleidsontwikkeling. Deze monitor is een van de instrumenten waarmee deze nieuwe aanpak ondersteund wordt: aan het onderzoeksteam de taak om de afzonderlijke experimenten te monitoren en bovendien te bezien welke centrale lessen daaruit geleerd kunnen worden.

In dit verslag vindt U allereerst een kort overzicht van de experimenten<sup>1</sup>, gegroepeerd in vier clusters (hoofdstuk 1):

- Anders samenwerken
- Toetsing
- Roostering en inzetplanning
- Onderwijs met lef

7

Vervolgens presenteren we de vier clusters afzonderlijk in hoofdstuk 2. Na een kort overzicht per experiment vergelijken we de resultaten van de experimenten per cluster. Daarbij gaat het zowel om de inhoudelijke resultaten (het 'Wat') als om het proces (het 'Hoe').

Factoren die al dan niet bijdragen aan het succes van een experiment overstijgen soms de inhoudelijke kwestie die onderhanden is en zijn van belang voor de Hanzehogeschool als geheel. In hoofdstuk 3 gaan we in op de lessons learned voor de organisatie als geheel, waarna in hoofdstuk 4 onze aanbevelingen volgen.

---

<sup>1</sup> Het gaat om 19 experimenten. Een experiment is niet doorgegaan in verband met omstandigheden op de betreffende school. Bij het schrijven van dit verslag naderde het experiment werk-privé-balans zijn voltooiing. De informatie hierover wordt zo spoedig mogelijk opgenomen

# 1. Overzicht van de experimenten

De ingediende experimenten bestreken weliswaar een breed terrein, maar vertoonden wel inhoudelijke raakvlakken. Dat maakt het mogelijk een clustering aan te brengen naar de meest belangrijke thema's, waar betrokkenen in de schools heil van verwachten bij het verlagen van ongewenste werkdruk. We hebben de volgende clusters onderscheiden:

Anders samenwerken	Toetsing	Roostering en inzetplanning	Onderwijs met lef
SABC Taakvolwassen eigenaarschap	SAVK Toetsing	SASS Uren en taakbeleid	SAGZ Blended Learning
SCMI Toolkit & Draaiboek blok coördinatoren	SCMI Efficiënte Toetsing	SIBK Studeerbaar, Werkbaar, Organiseerbaar en betaalbaar Curriculum	SASS Onderwijs Nieuwe Stijl (ONS)
SABK Buddysysteem	SIBK Toetsing en Administratie rondom Toetsing	SCMI Inzetplanning	SIRE Dedicated Classroom
SIRE Vereenvoudigen procedures OSIRIS en OnStage	SIEN Toetsingsproces Studeerbaar en uitvoerbaar	SIFE Grip op Baanopbouw	SIMM Dedicated Classroom
SCMI Efficiënte wijze van onderwijsontwikkeling	SISP Slimmer toetsen	SPEA Invloed Baanopbouw	

De experimenten verschilden van karakter en insteek (probleemverkenkend, diagnostisch, ontwerp, implementatie en evaluatie). We hebben een onderscheid gemaakt tussen experimenten waarbij verkenning en diagnose centraal stonden en experimenten die gericht waren op doen/handelen. Het mag duidelijk zijn dat de direct zichtbare resultaten bij deze twee typen experimenten sterk van elkaar verschillen. Bij diagnostisch gerichte experimenten ligt de verwachte opbrengst verder weg, bij actiegerichte experimenten kunnen betrokkenen concreet ervaren wat het experiment oplevert.

Dertien projecten startten direct met een interventie en hadden het karakter van een 'doe-project'. Daarmee werd op korte termijn enthousiasme gegenereerd omdat mensen concreet aan de slag konden en konden ervaren wat het experiment opleverde. Zes projecten hadden



meer een diagnostisch of evaluatief karakter. Daar waren vaak minder docenten bij betrokken. De verwachting is dan ook dat door de gedegen voorbereiding de implementatie van de gemaakte plannen op de langere termijn een goede borging mogelijk maakt. Stakeholders rondom experimenten kunnen hier veel aan elkaar hebben. Juist de combinatie van beide aanpakken biedt veelbelovende perspectieven, zoals blijkt uit een tweetal succesvolle experimenten bij 'Anders Samenwerken', die konden voortborduren op een al eerder doorlopen diagnostische fase: *"Mijn werkplezier wordt vergroot door deze vorm van onderwijs"*.

<b>Verkenning/ diagnose</b>	<b>Doen/ handelen</b>
Anders samenwerken: 1 Toetsing: 3 Roostering en inzetplanning: 2 Onderwijs met lef: -  <i>Totaal: 6</i>	Anders samenwerken: 4 Toetsing: 2 Roostering en inzetplanning: 3 Onderwijs met lef: 4 (waarvan 2 met eerder gemaakte diagnoses werkten)  <i>Totaal: 13</i>

Bovendien valt een onderscheid te maken tussen experimenten die losstaand van andere ontwikkelingen zijn ingezet en experimenten die onderdeel waren van/tegelijk opliepen met beleidswijzigingen in de betreffende school (bijv. nieuwe curriculumontwikkeling, herziening werkprocessen etc.). Elf experimenten sloten aan bij andere beleidsontwikkelingen van de school of opleiding. Zo wordt in een aantal schools het gesprek over andere onderwijsvormen al enige tijd gevoerd. De experimenten geven dan ook ruimte die gesprekken in actie om te zetten. *"Dit hele proces voelde als heel natuurlijk. Maar we hebben ook momentum gehad door de ontwikkeling van een nieuw curriculum, waardoor werkdruk ook bespreekbaar werd."*

In andere gevallen is men bezig met nieuwe curriculumontwikkeling en wordt het experiment daarin meegenomen. Dat gaat soms ten koste van het eigenstandige karakter van het experiment en het zicht van de regisseur op centrale kwesties als tussenevaluaties. *"Ik weet niet of hierbij een link gelegd is naar het experiment."* Bovendien betekent onderwijsvernieuwing ook een extra investering. *"Er is een volledige transitie gaande binnen de opleiding. De ervaren werkdruk is mede daardoor hoger."* In deze gevallen kan pas in een later stadium vastgesteld worden of de vernieuwing ook daadwerkelijk verlaging van werkdruk met zich mee heeft gebracht.

<b>Losstaand</b>	<b>Ingebed</b>
Anders samenwerken: 2 Toetsing: 2 Roostering en inzetplanning: 2 Onderwijs met lef: 2  <i>Totaal: 8</i>	Anders samenwerken: 3 Toetsing: 3 Roostering en inzetplanning: 3 Onderwijs met lef: 2  <i>Totaal: 11</i>

## 2. De clusters in beeld

Per cluster zullen voor alle daaronder vallende casussen kort worden beschreven wat het initiatief (input) inhield, wat de onmiddellijke uitkomst was (output of dichtbij doel) en wat de later gewenste uitkomst (impact of veraf doel) is.

In de evaluatie gaan we in op de vraag in hoeverre de input (het initiatief) nuttig en passend was, de output (onmiddellijke uitkomst/dichtbij doel) gerealiseerd is en wat de impact (de later gewenste uitkomst/veraf doel) van het experiment is.

De casussen zijn nader geëvalueerd door in beeld te brengen:

1. De complexiteit (binnen het experiment, inclusief veranderingen over de tijd) en
2. De contextualiteit (externe invloeden op het experiment) mee te nemen (Yin, 2013)

In de cross-case analyse per cluster gaan we vervolgens in op succesvolle en minder succesvolle aspecten van het experiment. We kijken daarbij naar het Wat (lees: inhoud) en het Hoe (lees: proces) van het experiment. Het Wat /de inhoud heeft betrekking op de Input. Het Hoe /het proces heeft betrekking op het pad dat is afgelegd richting output en impact.

10

### 2.1. Werkdruk experimenten rondom 'Anders Samenwerken'

Binnen de Hanzehogeschool zijn er vijf experimenten uitgevoerd die we kunnen clusteren in het thema Anders Samenwerken.

SABC Taakvolwassen Eigenaarschap bij Bachelor  
SCMI Toolkit & Draaiboek blokcoördinatoren  
SABK Buddysysteem  
SCMI Efficiënte wijze van onderwijsontwikkeling  
SIRE Vereenvoudiging procedures Osiris en OnStage

#### 2.1.1. Korte Beschrijving van de casussen

Casus 1 SABC – Taakvolwassen Eigenaarschap bij Bachelor

Input

Binnen SABC waren meerdere bacheloropleidingen: Bouwkunde en Civiele Techniek. Deze worden gefaseerd afgebouwd en vervangen door de bachelor opleiding: Built Environment. Op termijn is ook het idee dat het aantal teamleiders teruggebracht zou worden van 4 naar 1. Taakvolwassen eigenaarschap past bij de gewenste nieuwe organisatiestructuur. Uit de knelpuntenanalyse blijkt dat de werkhoeveelheid hoog is en SABC denkt dat autonomie /professionele ruimte de mogelijkheid biedt om de werkhoeveelheid te verlagen. SABC wil een passende vorm van taakvolwassen eigenaarschap ontwikkelen: beginnend bij semester team 1 van jaar 2.

➤ SABC streeft op lange termijn naar een positieve werkbeleving bij het OP binnen SABC.

Complexiteit

- Met het experiment Taakvolwassen eigenaarschap stapt men in een rijdende trein: de ontwikkeling van een nieuw curriculum. De ontwikkelaars en uiteindelijk de uitvoerders van het nieuwe curriculum, dienen als team het gedachtengoed van taakvolwassen eigenaarschap op te pakken.
- De regisseur en het MT zijn er niet in geslaagd een leidende coalitie te vormen. Ontwikkelaars en uitvoerders hebben dit experiment niet omarmd. Waarschijnlijk is ook de gebrekkige communicatie binnen SABC hier debet aan.
- Er was onduidelijkheid over waar het experiment zou plaatsvinden; het werd uiteindelijk in jaar 2 semester 1.
- De student- en een docentevaluatie heeft niet voor inzicht in de uitkomsten gezorgd. Voor de projectleider curriculumvernieuwing is Taakvolwassen eigenaarschap slechts een bijproduct, en onduidelijk is of er een link is gelegd met het experiment.

#### Contextualiteit

- Het urgentiebesef voor Taakvolwassen eigenaarschap was met name aanwezig bij het MT, en de regisseur en de dean zouden kijken welke interventies nodig zijn waardoor uitvoerende docenten hun taakvolwassen eigenaarschap kunnen oppakken. Dat is niet gebeurd en onduidelijk is of, en zo ja, door wie (regisseur en opvolger, dean, projectleider en/of het team van ontwikkelaars en uitvoerders) dit verder is uitgevoerd. Duidelijk is dat aandacht voor dit experiment – een bijproduct van curriculumvernieuwing – ontbeert, van alle betrokkenen.

#### Output

Er ligt een goed plan op de tekentafel dat wacht op uitvoering. Echter, samenwerken en communiceren verlopen binnen dit instituut moeizaam. Er zijn ook veel wisselingen van de wacht geweest binnen het MT; er zijn meerdere regisseurs en teamleiders betrokken geweest. Er valt tevens te betwisten of de juiste docenten zijn ingezet in het team waar de pilot zou draaien.

#### Impact

Dit experiment heeft niet gedraaid zoals de intentie was (zie hierboven). De impact op de langere termijn/werkdruk is derhalve niet te benoemen.

#### *Casus 2 SCMI Toolkit & Draaiboek blokcoördinatoren*

##### Input

De opleiding CMD/IDM groeit heel snel. Er zijn dus ook heel veel nieuwe docenten gekomen. Door de hoge werkdruk is er niet genoeg tijd om deze docenten op een gedegen manier in te werken. Door de snelle groei van de opleiding en het aantrekken van nieuwe docenten is er weinig kennis en praktische coördinatie-ervaring aanwezig binnen de opleiding. Dit geeft onrust en werkdruk.

Tevens zijn er allemaal eilandjes binnen de opleiding. Er wordt te weinig gewerkt in formats. Er is dus sprake van verzuiling: per 3 majoren is er verkokering en er wordt er te weinig over grenzen heen gekeken. Dit leidt ook tot frustratie bij studenten omdat er soms verschillende antwoorden worden gegeven per docent.

Een ander aspect dat meespeelt zijn de enorme bevlogenheid en loyaliteit van deze medewerkers in een creatieve industrie, die af en toe wel botst met efficiëntie. De managementlaag is nodig om realisme te houden, het werk te faciliteren en bij te dragen aan

werk, idealiter zonder werkdruk. De lat wordt soms erg hoog gelegd, juist ook door het management waarmee perfectionisme wordt gevoed maar het aantal beschikbare uren voor vakken te laag is. Het is ook een snel veranderend vak; er kan een aantal zaken in de basis hetzelfde blijven maar schaalvergroting kan bijdragen aan meer rust in het werk. Immers, de verzuiling an sich heeft niet geleid tot werkdruk; meer het dubbel ontwikkelen van vakken wel.

- Door de volgende doelen werd aan bovenstaande werkdruk gewerkt:
  - a. Een digitale toolkit (via BlackBoard) waar alle relevante informatie te vinden is en meer kennis met elkaar wordt gedeeld. Met name nieuwe docenten vinden het erg moeilijk om 'belangrijke' informatie te vinden. Dat kost veel tijd en dat zorgt voor onrust. Daar moet in worden voorzien.
  - b. Een online draaiboek voor blokcoördinatoren om zo het coördineren en organisatorische vermogen te verbeteren en meer rust in een belangrijk stuk onderwijsplanning te krijgen.

#### Complexiteit

- Het experiment uitvoeren bovenop de bestaande turbulentie was gewoon teveel. Collega's raakten versnipperd en niet alleen nieuwe docenten ervoeren werkdruk maar ook de ervaren docenten kregen hun werk niet meer af, of zij beschouwden hun studiehandleiding als 'af', maar was dat onvoldoende voor de nieuwelingen.
- Verwachtingsmanagement zou kunnen verbeteren. Mensen komen uit het bedrijfsleven maar moeten het docentenvak, inclusief vakjargon, nog eigen maken.
- Binnen CMD is ook samenwerken een 'probleem'; er is te weinig aandacht voor het mixen van elkaar, samenwerken. Ook de kennis van dit experiment verschilde per docent; de één wist dat dit speelde, de ander niet.

12

#### Contextualiteit

- *“Probleem is ook organisatie gebonden in de zin dat de HG wil groeien. Daar is geen paal en perk aan gesteld. We spreken van alles af, maar spreken elkaar er niet op aan, waarna incidentenmanagement aan de orde komt. De cyclus kent daarmee geen rust.”*
- Voor het Draaiboek is uniformiteit gewenst. Bij CMD is dat een cultuurinterventie. Bij een andere major was dat 'appeltje eitje'; daar wordt gekozen wat het beste is, en dan doet iedereen dat op diezelfde wijze. Echter bij CMD staat eigenheid hoog in het vaandel en docenten laten dat op BlackBoard zien. Het zijn designers en die kun je niet in een format duwen. Dus aan de voorkant lijkt het een goede oplossing maar het zit veel dieper, het zit in de cultuur.

#### Output

- Draaiboek is interessant; het biedt houvast en structuur.
- Toolkit wordt iets minder van belang geacht, maar is ook op de goede weg.
- Mails over te laat nakijken geven druk. Echter, als het management daarin ondersteunend is –wat soms het geval is- dan verlicht dat wel.

#### Impact

- Voor een klein deel zal de toegevoegde waarde van dit experiment in verlaging van werkdruk kunnen zitten, maar deze is niet over de hele linie verlaagd. *“Er vindt natuurlijk ook veel meer plaats dan louter dit experiment, en dat is ook van invloed.”*

- Ook kan een deel van dit experiment geslaagd worden genoemd, omdat er nu gesprekken over zijn. Werkdruk is nu benoembaar geworden.
- Ontwikkeldagen (bv op Meerwold) worden gepland maar de lessen zijn gewoon regulier ingeroosterd. De docent moet deze gemiste lessen zelf verzetten. Problemen worden daarmee teruggespeeld wat leidt tot werkdruk.
- Wat ook nog niet aan werkdrukverlaging bijdraagt is de inbedding van de rol van HSD; deze is onduidelijk. Daarbij komt dat er niet voldoende buddy's zijn om de nieuwe collega's te begeleiden, en wordt deze groep steeds groter.
- Voor parttimers is werkdruk erger dan voor fulltimers. Extra werk of tijd gaat dan ten koste van eigen tijd of bedrijf.

### Casus 3 SABK Buddysysteem

#### Input

In het verleden was er een gescheiden wereld tussen de instructeurs van de werkplaatsen en de docenten van de opleidingen. Cursussen (werkplaatsen) en onderwijs van de opleiding waren vaak niet goed op elkaar aangesloten en informatie werd onvoldoende gedeeld. Tijdens een gezamenlijke studiedag op Schiermonnikoog (team Werkplaatsen en team Vormgeving) is er voorgesteld om d.m.v. buddy systeem (BS), teamleden van Vormgeving (VG) te koppelen aan specifieke instructeurs om onderwijs en instructie op elkaar af te stemmen. Besef vooraf is groot dat dit experiment slechts voor een klein deel bijdraagt aan eventuele werkdrukverlaging.

Er zijn dus 2 problemen:

- Communicatie: Er zijn docenten die werkplaatsspecialisten opzoeken maar soms worden werkplaatsspecialisten 'vergeten' of worden afspraken niet nagekomen. Erkenning door leidinggevenden en taakduidelijkheid zijn dus van belang.
- Roostering: *"De verantwoordelijkheid ligt in eerste instantie bij docent, maar dat is niet bij iedereen duidelijk. Dáárop moet worden gestuurd. MT is vaak niet op de hoogte van deze problemen."*

#### Complexiteit

Werkplaatsen zijn onderdeel van het onderwijs maar hebben hun eigen dynamiek. Er is geen optimale verbinding van werkplaatsen en het curriculum van de opleidingen. Het is natuurlijk allemaal onderwijs maar het is lastig om ze te integreren, ook al door ontbreken van het spreken van 'dezelfde taal'.

Ook de verhouding tussen werkplaatsspecialisten en docenten speelt een rol, deze is niet altijd optimaal. Vorig jaar is een proces gestart waarbij de werkplaatsspecialisten doorgroeiden van schaal 8 naar 9. Daartegenover stond dat er meer pro-activiteit en meedenken werd verwacht. De inschaling is afgerond. Desondanks voelen werkplaatsspecialisten zich toch minder gewaardeerd.

- Het experiment werd van bovenaf opgelegd, dus er werd geen eigenaarschap ervaren. Het is bij het ene team uit een organische situatie ontstaan, bij de ander plotseling opgelegd. Ook is niet elke buddy-koppel is ideaal; daar moet ook op worden gestuurd.

#### Contextualiteit

- Het valt op dat medewerkers van Minerva zeer tevreden zijn met hun werk en werkomgeving, veelal tevredener dan medewerkers elders in de HG. Respondenten leggen de oorzaak daarvoor in de aard van de Kunsten en het Kunstvakonderwijs:

medewerkers kennen een zeer sterke intrinsieke drijfveer en putten veel voldoening uit de aard van hun werk. Keerzijde van deze sterke intrinsieke motivatie is dat medewerkers de lat voor zichzelf vaak erg hoog leggen en daarmee een deel van hun eigen werkdruk creëren.

- Uit gesprekken blijkt ook dat een deel van de beleefde werkdruk bij het OP wordt veroorzaakt door administratie en bureaucratie, zeker bij OP met een kleine (0,2 fte) aanstelling (= bij Minerva de meerderheid van de docenten).
- Hoewel het experiment over het buddysysteem (BS) handig is, gaat het eigenlijk over helderheid van communiceren, en taakduidelijkheid. Verantwoordelijkheden zijn daarmee diffuus. Van belang is dan ook om de verschillende leiderschapsstijlen van de teamleiders te benoemen, waarbij werd benadrukt dat aansturing door de teamleider op de samenwerking tussen docenten en werkplaatspecialist van belang is.
- Het overleg van de verschillende opleidingen en werkplaatsen dat nu tweemaal per jaar plaatsvindt wordt op zich positief gewaardeerd, maar er komen te weinig mensen. Bijeenkomsten mogen vaker worden ingepland en medewerkers worden gestimuleerd te komen. Hierbij kunnen 'good practices' met elkaar worden gedeeld om van elkaar te leren.
- Ook de ontwikkeling van een nieuw curriculum, grotere klassen, en onoverzichtelijke en onverwachte pieken in werk verhogen werkdruk.

#### Output

- Het buddysysteem werd niet ervaren als dé oplossing voor de werkdruk maar het probleem zit meer in onvoldoende en ineffectieve communicatie, roostering en taakonduidelijkheid. Het buddysysteem is als een panacee gebracht, maar, communicatie en onduidelijkheid zijn problemen.
- Door dit experiment is de (officiële en officieuze) communicatie verbeterd, waarbij ook het netwerk van communicatie is vergroot. Zoals een respondent het verwoordde: "Ik raak niet in de war van een beetje duidelijkheid". Positief is ook dat de studiedagen, hoewel nog met te lage frequentie en te weinig aanwezigen, is opgeschaald; nu wordt iedereen, dus ook WPS, uitgenodigd.

#### Impact

- Het buddy systeem waarbij dus een docent aan 1 à 2 WPS wordt gekoppeld., brengt toch werkdruk met zich mee. De samenhang en samenwerking van WPS met docenten is stresserend, zeker omdat docenten zelf willen bepalen hoe ze hun werk aanvliegen. Deze autonomie is ook nodig, maar het accent ligt er, volgens sommige WPS, teveel op.

### *Casus 4 SCMI Efficiënte wijze van onderwijsontwikkeling*

#### Input

Docenten ontwikkelen het onderwijs naast hun dagelijkse werkzaamheden. Dit werkt niet omdat hiervoor zowel concentratie als samenwerking nodig zijn, waaraan geen invulling kan worden gegeven, omdat er op dezelfde dagen onderwijs moet worden gegeven.

Dientengevolge vindt ontwikkeling van onderwijs in de avonduren of weekenden plaats, en dan ook nog eens solo. Om een goed curriculum neer te zetten hebben docenten elkaar echter nodig. Het doel van dit experiment is om binnen drie dagen al het materiaal gereed te hebben voor de te ontwikkelen cursussen, waarvoor men anders maanden nodig heeft. Een

belangrijk speerpunt voor de opleiding HBO-ICT is te komen tot minder werkdruk, een betere samenwerking en meer plezier in het werk binnen de opleiding.

Dichtbij doelen:

- De BlackBoard courses voor het te ontwikkelen onderwijs staan klaar om te draaien.
- Er vindt een betere afstemming plaats tussen ontwikkelaars.
- Ontwikkelaars hoeven niet meer in de avonden en in de weekenden te werken aan curriculum ontwikkeling.

Veraf doel:

- Deze manier van ontwikkelen levert een bijdrage aan het verlagen van de werkdruk.

Complexiteit

- Een leidende coalitie van vier senior docenten heeft een tweedaagse in Zeegse georganiseerd. Hiervoor waren enkele vereisten opgesteld:
  - ❖ De ontwikkelopdracht dient helder te zijn en de onderwijsvisie, -doelen en kaders van te voren uitgedacht. Tijdens de ontwikkeldagen moeten de docenten direct aan de slag kunnen op cursusniveau.
  - ❖ Formeer een klein ontwikkelteam.
  - ❖ Zorg dat de ontwikkelaars senior docenten zijn met verstand van zaken.
  - ❖ Ontwikkelaars dienen daadkrachtig te zijn en knopen durven door te hakken.
  - ❖ Ga uit van 80/20 regel. In 20% van de tijd wordt 80% van het ontwikkelwerk gedaan.
  - ❖ Ontwikkelaars dienen het onderwijs ook uit te voeren. Hierdoor kunnen ze gedurende het uitvoeren al bijsturen en na het verzorgen van het onderwijs, mede op basis van de student- en docentevaluaties, aanpassingen doen.
- Dit experiment is conform de afspraak voor de zomer van 2016 afgerond. De uitvoering van het experiment lag in handen van vier ervaren docenten van HBO ICT, en werd gedragen binnen het hele team. Er is weinig officieel gedeeld rondom dit experiment. Debet hieraan waren ook wisselingen van teamleiders (tevens opdrachtgevers) en de rol van regisseur. Informeel hebben de ontwikkelaars aangegeven dat ze deze werkwijze positief hebben ervaren en dat ze een volgende onderwijsontwikkelopdracht graag weer op deze wijze willen uitvoeren. In juli 2017 is het succes van dit experiment nog eens bevestigd doordat werd aangegeven dat in januari jl. deze werkwijze van onderwijsontwikkeling breder is gedeeld. Men was wederom tevreden met het geboekte resultaat.

15

Contextualiteit

/

Output

- De ontwikkelaars vinden dat de ontwikkelklus als een succes in termen van efficiëntie kan worden gekenschetst. Dat heeft in hun ogen te maken met:
  - De korte duur van het experiment, het hands-on-karakter van de te klaren klus.
  - Ontwikkelaars konden voor deze ontwikkelklus in de deeltijdopleiding van HBO-ICT grotendeels gebruik maken van het materiaal uit de voltijdopleiding.Het was mooi geweest als de ontwikkelaars een soort draaiboek hadden gemaakt.

Impact

- Het experiment zelf levert zeker tijdwinst op en levert op die manier zeker een bijdrage aan het verlagen van de werkdruk.

## Casus 5 SIRE Vereenvoudiging procedures Osiris en OnStage

### Input

Het werkbelevingsonderzoek en werkdrukonderzoek laten zien dat de docenten binnen het Instituut van Rechtenstudies meer tevreden zijn over de werkdruk dan gemiddeld elders in de HG, maar dat het onderwerp nog steeds extra aandacht behoeft. Vanuit de verdiepingsgesprekken met docenten komen meerdere punten naar voren. De docenten ervaren werkdruk bij het werken met Osiris. Daarnaast geven docenten aan dat ze onder andere door de Osiris procedures hun eigen werk minder goed kunnen regisseren. Osiris zou het werk moeten verlichten in plaats van leidend zijn. Systemen behoren ten dienste te staan van het onderwijs, c.q. de docenten. In dit verband wordt Osiris (heel) vaak genoemd als deel van het veroorzaken van werkdruk.

Dichtbij doel leek in eerste instantie te gaan om het efficiënter leren omgaan met Osiris en OnStage door docenten. Nadere analyse (klachteninventarisatie) leidt tot 17 knelpunten:

1. Procedures rondom inschrijving; 2. Communicatie over inschrijving richting KOM en buitenlandse studenten; 3. Inschrijven voor herkansingen van jaar 1 en 2; 4. Tentamenrooster voor studenten die in het tweede jaar hun propedeuse nog niet hadden;
5. Inschrijving voor hertentamens uit de specialisaties; 6. Toets archivering; 7. Communicatie over onderwijs dat wel of niet wordt aangeboden. Gaat met name over minoren; 8. Conflicterende afspraken met vergaderjaarrooster; 9. Begeleiden/inwerken 'invliegdocenten'; 10. Werkverdeling en inzet en de communicatie tussen teamleiders; 11. Handhaven inschrijven hertentamens via Orisis.SIRE@org.hanze.nl; 12. Onderwijs voor studenten die zich niet hebben ingeschreven voor specialisaties/minoren; 13. Invoering van cijfers van studenten die zich niet inschrijven voor een cursus; 14. Gang van zaken bij inschrijven minoren; 15. Scheefplanning van docenten en het laat toewijzen van AO's. 16. Korte nakijktijd in blok 4 van jaar 1 i.v.m. BSA; 17. Deadline inleveren afstudeeronderzoeken, i.v.m. diplomering.

Het dichtbij doel werd het teniet doen van die 17 knelpunten.

- Veraf doel is werkdrukverlaging door de procedures rondom Osiris en OnStage te vereenvoudigen.

### Complexiteit

- Het experiment is veel breder getrokken dan oorspronkelijk de bedoeling was (zie knelpunten). De School en de SMR hebben daarmee het bredere thema 'verbeteren van systemen' omarmd. Daar zijn bovenstaande 17 knelpunten uit naar voren gekomen. Procedures rondom Osiris en Onstage zijn een onderdeelje binnen het thema 'verbeteren van systemen'.
- De regisseur (teamleider Onderwijs) heeft vanaf de start de overtuiging dat het experiment m.b.t. knelpunten Osiris en OnStage ook gewoon tijd nodig had. Gewenning bij docent en student zou een deel van de knelpunten oplossen.
- Een leidende coalitie bestond uit teamleider onderwijs/regisseur, teamleider bedrijfsvoering, docenttrekker (lid van examencommissie en SMR) en enkele studenten en docenten uit de SMR. Urgentiebesef was aanwezig bij OBP, OP en student.

### Contextualiteit

*“We hebben een breed draagvlak kunnen creëren doordat er veel medewerkers betrokken zijn geweest bij het aanpakken van de knelpunten. Sommige zaken zijn ook uitgebreid besproken binnen de teams.”*



## Output

De meeste dichtbij doelen zijn met de volgende 17 knelpunten als volgt geslecht:

Ad 1. Binnen Sire is een lijst met FAQ. Er is een link naar de juiste plek op intranet.

Ad2. Buitenlandse studenten en KOM-studenten krijgen een folder met instructies, zodra zij zich hebben ingeschreven. Daarnaast wordt gecommuniceerd via BB en niet meer via Mijn Hanze.

Ad3. Inschrijf proces gaat beter lopen doordat SLB-er strakker gaat sturen en planner brengt SLB-er beter op de hoogte.

Ad4. Per periode is er een check door de docent en blokcoördinator. Criteria m.b.t. planning wordt doorgesproken met betrokken docenten en blokcoördinatoren.

Ad5. Geen tegenmaatregel. In 2015/2016 al opgelost.

Ad6. Er is een procesbeschrijving verantwoord archiveren. Dat is teruggekoppeld naar docenten.

Ad7. SLB-er wordt beter geïnstrueerd.

Ad8. Docenten met een aanstelling van meer dan 0,5FTE worden ingeroosterd.

Ad9. Geen tegenmaatregel. In 2016-2017 geen invliegdocenten.

Ad10. Teamleiders proberen beter te communiceren naar individuele docent als er zich wijzigingen voordoen.

Ad11. Geen tegenmaatregel. Geen knelpunt meer.

Ad12. Geen tegenmaatregel. Geen knelpunt meer.

Ad13. Geen tegenmaatregel. Geen knelpunt meer.

Ad14. Geen tegenmaatregel. Geen knelpunt meer.

Ad15. Teamleider zorgt voor evenredige werkdrukverdeling. In overleg met individuele docent kan hier van worden afgeweken.

Ad16. Probeer tentamens en opdrachten naar voren te halen. Denk ook aan digitale toetsing.

Ad17. Mogelijkheden onderzoeken om kortere periode in te stellen tussen deadline inleveren AO en deadline diplomering.

De knelpunten zijn voor een deel geslecht door de acties die zijn ondernomen. Sommige knelpunten zijn opgelost door tijd, omdat docenten en studenten gewend raken aan de systemen. Andere knelpunten door een betere communicatie naar elkaar en naar de student. Ook heeft de bedrijfsvoering steeds beter in kaart waar verstoringen zich voordoen.

## Impact

De aandacht voor de knelpunten heeft zeker een positief effect gehad op de werkdruk.

### *2.1.2. Cross case analyse experimenten met betrekking tot 'Anders Samenwerken'*

#### *Het Wat van het experiment: de inhoud*

- Het experiment bij SCMI Efficiënte wijze van onderwijsontwikkeling laat (in eerste instantie) positieve relaties zien met verlaging van werkdruk. Door de tijdswinst is er werkdrukverlaging, maar op de lange duur ziet men de relatie met werkdrukverlaging niet meer.
- Bij SIRE is de focus verbreed van Vereenvoudiging procedures Osiris en OnStage naar 17 gelieerde knelpunten. Deze zijn aangepakt met name door duidelijkheid over wie wat

in welke rol moet doen. Uiteindelijk heeft dat geleid tot werkdrukverlaging, ook al werkt tijd (namelijk gewenning) ook mee om te werken met nieuwe systemen.

- Het werken bij SCMI met een draaiboek geeft houvast en structuur. Ondanks de sterke hang naar eigenheid wordt zelfs bij een creatieve afdeling als deze het draaiboek als positief ervaren. Door de enorme groei van studenten en dus ook van docenten wordt de link met werkdrukverlaging niet direct gelegd.
- Dat het onderwerp van werkdruk nu benoembaar is, wordt als positief ervaren. Steun vanuit het management werkt positief, maar het zelf moeten verzetten van lessen door ontwikkeldagen zorgt voor werkdrukverhoging. Onderling is er te weinig aandacht voor elkaar. Door de groei waaraan geen paal en perk wordt gesteld, heeft men het te druk
- Bij SABK wordt niet direct een relatie met werkdrukverlaging gelegd maar wel met verbetering van communicatie en vergroting van (communicatie)netwerk. Dat nu ook de werkplaatsspecialisten bij overleg wordt uitgenodigd wordt als positief ervaren. Echter, de administratie en bureaucratie worden als werkdruk verhogend ervaren, vooral voor de medewerkers met een kleine parttime aanstelling.
- Überhaupt wordt gedeeld dat duidelijkheid over rollen en taken cruciaal is (SABK, SIRE), en zelfs bij SCMI wordt gesteld dat duidelijkheid over formats gewenst is, ondanks de sterke hang naar eigenheid.
- Het experiment bij SABC heeft geen doorgang kunnen vinden; de diagnose van Taakvolwassen eigenaarschap is niet gesteld.

#### *Het Hoe van het experiment: het proces*

18

- Bij SCMI Toolkit & Draaiboek en SABK springt de context van bevlogen medewerkers eruit. Dat wordt als positief ervaren, maar heeft ook een keerzijde: met perfectionisme weet je niet wanneer iets goed genoeg is. De lat wordt door docenten, maar ook management hoog gelegd.
- Vrijwel elk experiment wordt ervaren als van bovenaf opgelegd, maar dat wordt niet altijd als negatief gezien. Bij SABK is daarmee wel minder eigenaarschap ervaren, maar bij SCMI werd expliciet het draagvlak genoemd als positief procesonderdeel.
- Over het algemeen wordt er te weinig gedeeld rondom het experiment. Dat hangt samen met uren (ontbreekt bv bij SABC), maar bv rondom het draaiboek bij SCMI zou ook breder kunnen worden gedeeld.
- De experimenten zijn, behalve SABC, tijdig afgerond, en zullen in de toekomst hun bestendigheid moeten aantonen.

#### *Perspectief en Transfereerbaarheid*

Vier van de vijf schools die met dit concept Anders Samenwerken aan de slag zijn gegaan, is het in meer of mindere mate gelukt dit experiment door te voeren. Kleine en grote aanpassingen werken reeds door op de werkdrukverlaging of op andere positieve uitkomsten, zoals verbetering van communicatie. Hieronder wordt aangegeven welke aspecten onder het thema Anders Samenwerken al goed werken, nog niet geheel goed werken maar wel in de goede richting, en welke nog niet als een succes zijn te beschouwen.

#### GROEN (succesfactor):

- Expliciet is genoemd dat alleen al het benoembaar maken van het onderwerp werkdruk positief is.
- Er zijn 'quick wins' te behalen met bv draaiboeken of toolkits, een buddysteem met een andere samenstelling (bv docenten en instructeurs), organiseren van

onderwijsontwikkeling binnen een paar dagen, en praktische handvatten over het omgaan met Osiris en OnStage.

- Er bevinden zich bij de HG veel betrokken en bevlogen medewerkers. Dat is echt positief. De keerzijde hiervan is dat deze houding gemakkelijker tot werkdruk kan leiden. Dit geldt nog sterker voor de parttimers, omdat ze minder 'slack time' hebben om extra werk op te vangen.
- Structuur aanbrengen zoals draaiboeken, Osiris-methoden e.d. worden, ondanks een eerste aversie, toch gewaardeerd. Binnen deze kaders kunnen de docenten dan hun eigen ruimte innemen (autonomie).

ORANJE (op weg naar een succes):

- Aandacht van het experiment en met name het breed communiceren zijn de vereisten om de experimenten te doen slagen. Er valt te winnen op het breder uitdragen; deel met (nog) niet betrokken afdelingen of school met verwante issues, de ervaringen. Hierbij is de rol van de regisseur of een leidende coalitie cruciaal.
- Zoals eerder al genoemd is verwachttingsmanagement en helderheid vanuit management zeer belangrijk. Maak dus ook duidelijk wat géén prioriteit heeft. Alles prioriteren is NIET prioriteren.
- Het opleggen van een experiment van bovenaf werd soms als negatief en soms als positief ervaren. Als het van onderaf was ontstaan, zoals bij SCMI Efficiënte wijze van onderwijsontwikkeling, dan was er wel extra draagvlak, en lijkt voortbestaan ervan robuuster.

➤ ROOD (geen succes):

Als een experiment niet meer wordt gedragen (bv bij SABC – Taakvolwassen Eigenaarschap bij Bachelor) dan is het verstandig helder te communiceren dat het experiment is opgehouden te bestaan. Wees ook helder over wat je NIET doet.

19

## 2.2. Werkdruk experimenten rondom 'Toetsing'

Binnen de HG zijn 5 experimenten rondom toetsing uitgevoerd.

SAVK Toetsing

SCMI Efficiënte Toetsing

SIBK Toetsing en Administratie rondom Toetsing

SIEN Toetsingsproces studeerbaar en uitvoerbaar

SISP Slimmer Toetsen

### 2.2.1. Korte Beschrijving van de cases

Case 1 (SAVK Toetsing)

Input

De toetsing (hoeveelheid toetsen, maken, nakijken, beoordelen en administreren) rondom de integrale opdrachten (IO) is arbeidsintensief en gaat gepaard met forse piekbelasting. Binnen dit experiment wordt gebruik gemaakt van de lean-methodiek om voor het proces van

toetsing bij de IO in leerjaar 1 de verspillingen in kaart te brengen en verbetermogelijkheden aan te geven (lees: input /initiatief). De regisseur(s) dienden uiteindelijk advies uit te brengen aan het MT en de werkgroep Bachelor 2020 met betrekking tot bovenstaande verspillingen en verbetermogelijkheden (lees: output / dichtbij doel). Na implementatie van dit advies wordt de toetsing minder arbeidsintensief, staat de toetsing in verhouding tot het aantal DBU's en zouden docenten minder piekbelasting moeten ervaren (lees: impact /veraf doel).

#### Complexiteit

In eerste instantie zou het experiment betrekking hebben op het IO in leerjaar 2. Gedurende de rit is men overgestapt naar het IO in leerjaar 1, omdat de opleiding daar al verbeterlagen had doorgevoerd in het kader van het nieuwe curriculum.

In eerste instantie waren twee regisseurs en een teamleider verantwoordelijk voor dit experiment. De aanwezigheid van de teamleider was prettig om zaken voor elkaar te krijgen. Deze teamleider is gedurende de rit van het toneel verdwenen. De Dean is op afstand mee gaan kijken.

#### Contextualiteit

Dit experiment kreeg te maken met de werkgroep Bachelor 2020 die verantwoordelijk is voor het nieuwe curriculum. Deze werkgroep denkt ook na over efficiënter toetsen. Daarnaast is er binnen SAVK extra aandacht voor kwaliteit; met aandacht voor toetsing. Tot slot heeft SAVK de lean-methodiek omarmt. Deze initiatieven hebben invloed gehad op de inhoud (omarming van de lean-methodiek wat oorspronkelijk niet het plan was) en het proces (regisseurs hebben moeite gehad om de rode draad vast te houden en in de lead te blijven) van het experiment. De regisseurs gaven aan dat hun experiment links en rechts ingehaald werd door andere zaken.

20

#### Output

Strikt genomen is (zijn) de output (dichtbij doelen) gerealiseerd: de verspillingen en de verbetermogelijkheden bij het proces van toetsing in de IO van leerjaar 1 zijn in kaart gebracht. Hierbij dient wel een kanttekening te worden geplaatst: de dichtbij doelen zijn gewijzigd gedurende de rit. De lean-methodiek biedt inhoudelijk mogelijkheden om toetsingsprocessen efficiënter te maken. Het proces is niet lineair verlopen door de zaken die beschreven zijn bij complexiteit en contextualiteit.

#### Impact

Het is te vroeg om aan te geven wat de impact is van dit experiment. Het experiment is voor een groot deel diagnostisch. Het adviesrapport van de regisseurs aan het MT en de werkgroep Bachelor 2020 betreft drie oplossingsmaatregelen: 1. Vinger aan de pols houden met betrekking tot het volgen /monitoren van seriële toetsing in het semester; 2. Minder summatief en meer formatief toetsen; 3. Middels de lean-methodiek zoeken naar mogelijkheden om sneller na te kijken. Implementatie dient nog plaats te vinden. Pas daarna kan er iets gezegd worden over minder arbeidsintensief toetsen en afname van piekbelasting. Positief aan dit experiment is dat het lean-denken binnen SAVK een plek heeft gekregen.

## Case 2 (SCMI Efficiënte Toetsing)

### Input

Het nieuwe curriculum is twee jaar geleden ontwikkeld. Er vond weinig afstemming plaats tussen docenten. Dit heeft er mede voor gezorgd dat er zo veel toetsen zijn. Met name in jaar 1 zijn veel toetsen opgenomen.

Docenten HBO-ICT geven aan dat er niet efficiënt getoetst wordt. Het experiment bestond voor een deel uit inventarisatie: Het in kaart brengen van het aantal en het soort toetsen voor jaar 1 en 2 bij de opleiding HBO-ICT (lees: input / initiatief). De output (lees: dichtbij doel) betreft het verminderen van het aantal toetsen in jaar 1 en 2, resulterend in een werkbaar curriculum voor docenten en studenten. Er is daarnaast een tweeledig veraf doel geformuleerd (impact): a) Studenten zijn tevreden over het onderwijs en in het bijzonder de toetsing in jaar 1 en 2; b) toetsen voldoen aan het nieuwe Toetsbeleid van de HG/SCMI.

### Complexiteit

De regisseur heeft tot de aanvraag een belangrijke rol gehad als aanjager. Daarna heeft ze dit experiment overgedragen aan de opdrachtgever (voormalig teamleider). Binnen HBO-ICT zou een docent als “regisseur” van dit experiment gaan fungeren. De docent is niet in stelling gebracht. De regisseur geeft aan dat dit experiment niet verlopen is conform de afspraken die zij had gemaakt met de voormalig teamleider. Dit experiment had vanuit de docenten moeten komen (bottom-up). Uiteindelijk is de accreditatie leidend geweest en zijn de nieuwe teamleider en de O&O-adviseur de trekkers van dit experiment geweest (top-down).

### Contextualiteit

De instroom van studenten is verdubbeld. Hierdoor levert het grote aantal toetsen nu veel problemen op.

Aangezien HBO-ICT in februari 2018 gevisiteerd wordt, was het van belang om de toetsing niet alleen efficiënter te maken, maar ook in lijn met de accreditatie-eisen (toetsplannen, toetsmatrijzen, conform CMI-beleid). Daarom is dit experiment gecombineerd met werk dat toch al moest gebeuren: het maken van toetsmatrijzen en toetsplannen voor het onderwijs in jaar 1 en 2.

De visitatie /accreditatie is leidend geworden en het experiment volgend.

### Output

Het in kaart brengen van het aantal en het soort toetsen in jaar 1 en 2 heeft plaatsgevonden. Een onderwijskundige heeft samen met het team de uitkomsten van de inventarisatie geanalyseerd. Dit heeft geleid tot een aantal (algemene) oplossingsmaatregelen: probeer waar mogelijk is formatief te toetsen; probeer waar mogelijk is digitaal te toetsen; probeer waar mogelijk is een schaduwboekhouding te voorkomen; probeer waar mogelijk is niet dubbel te toetsen (zowel in het vak als in het project); zorg ervoor dat de leeruitkomsten per cursus ook daadwerkelijk getoetst worden.

Het tweede deel van het dichtbij doel - werkbaar curriculum voor docenten en studenten – kan pas in het studiejaar 2017 – 2018 een begin mee worden gemaakt. Strikt genomen is een werkbaar curriculum een veraf doel en hoort dit doel thuis bij impact.

### Impact

Door de onderwijscyclus zijn nog niet alle toetsen binnen de cursussen volledig conform het toetsbeleid van de HG /SCMI. Ook de vraag of studenten meer tevreden zijn over het

onderwijs en de toetsing in jaar 1 en 2 is pas volgend jaar te monitoren. Over de impact van dit experiment kunnen nu dus nog geen uitspraken worden gedaan.

### *Case 3 (SIBK Toetsing en Administratie rondom Toetsing)*

#### Input

Binnen het SIBK wordt er veel getoetst en vaak betreft het summatieve toetsing aan het eind van een periode. Daarnaast is er in de loop der jaren heel wat werk bijgekomen. Hierbij valt te denken aan alle stappen die de toetscyclus met zich mee brengt. Hierdoor is het initiatief genomen om een diagnostisch onderzoek uit te voeren voor de blokken/ cursussen in jaar 1 van de opleidingen HRM, BKM en V&M (lees: input /initiatief). Aan de hand van een semigestructureerde vragenlijst – die is ontwikkeld op basis van fase uit de toetscyclus – zijn de knelpunten qua toetsing voor het eerste leerjaar in kaart gebracht (lees: output /dichtbij doel). Er is daarnaast een tweeledig veraf doel geformuleerd (impact): a) de docenten steken minder tijd in het maken van toetsen, het beoordelen van toetsen, het feedback geven op toetsen en het analyseren van toetsen; b) de docenten zijn minder tijd kwijt aan de administratie rondom toetsing. Daar waar mogelijk is gezocht naar vereenvoudiging en efficiëntie.

#### Complexiteit

Dit experiment heeft vertraging opgelopen. In studiejaar 2015 – 2016 konden geen docenten vrijgemaakt worden om dit experiment uit te voeren. In overleg met de Dean is besloten om het experiment in het studiejaar 2016 – 2017 op te pakken.

22

In het studiejaar 2016 – 2017 kon de docent-onderzoeker binnen de opleiding BKM door ziekte haar het experiment niet uitvoeren. Dit deel van experiment is opgepakt door de regisseur.

#### Contextualiteit

De opleiding V&M zit midden in een transitieproces. Door dalende studentenaantallen moest de helft van het docentenkorps elders werk zoeken. Dit veroorzaakt veel ruis.

De opleiding BKM kreeg met het tegenovergestelde te maken. Door toenemende studentenaantallen kregen docenten te maken met klassen van 40 studenten en was de werkdruk (erg) hoog.

De docent/onderzoekers bij V&M en de BKM zijn mede daardoor later met het onderzoek gestart dan gepland.

#### Output

De knelpunten bij de drie opleidingen zijn in kaart gebracht middels desk research en interviews. Binnen SIBK wordt nog vrij traditioneel getoetst: met name summatieve toetsing aan het eind van een blok. Docenten geven aan dat als de stappen in de toetscyclus serieus doorlopen worden een docent meer dan de helft van de uren vak kwijt is aan toetsing. Grotere onderwijseenheden zorgen er in ieder geval voor dat de verhouding tussen het verzorgen van onderwijs en toetsing beter wordt.

#### Impact

Doordat de bevindingen lang op zich lieten wachten is er minder tussentijds teruggekoppeld naar de teams dan vooraf gehoopt. In het studiejaar 2017 -2018 komt het instituut pas toe om daadwerkelijk wat met de bevindingen te doen. Het instituut hoopt in de loop van het jaar

het laaghangend fruit te plukken en hierdoor al enige vooruitgang te boeken. Over de impact van dit experiment kunnen nu dus nog geen uitspraken worden gedaan.

#### *Case 4 (Toetsingsproces studeerbaar en uitvoerbaar)*

##### Input

Binnen de opleiding Werktuigbouwkunde is de werkdruk hoog en wordt veel schriftelijk en geconcentreerd in toetsweken getoetst. Daarnaast worden vrij veel extra herkansingen toegekend, wat extra werk oplevert. Binnen Werktuigbouwkunde is onderzocht in hoeverre het doorlopen van het huidige toetsingsproces (planning en uitvoering van de algehele toetscyclus) studeerbaar en uitvoerbaar is. Het experiment is gesplitst in drie deelexperimenten (lees: input / initiatief). Het eerste experiment richt zich op het sturen van de leerinspanning van de student en het daardoor realiseren van minder achterstand en reparaties die extra werk met zich meebrengen. Het tweede experiment kijkt of digitaal toetsen voor technische vakken (natuurkunde in combinatie met Mathcad) werkdruk kan verminderen. Het derde experiment kijkt of het nakijken van een toets als leermoment gebruikt kan worden waardoor er niet door docenten nagekeken hoeft te worden en er minder vragen achteraf zijn. Er zijn drie dichtbij doelen geformuleerd (lees: output): a) studeerbare en uitvoerbare planning van het toetsproces; b) optimaal aantal toetsen (in relatie tot studeerbaarheid en werkdruk); c) diverse toetsvormen aansluitend bij leeruitkomsten. Veraf doelen (lees: impact) zijn: a) transparant toetsbeleid SIEN aansluitend bij HG-beleid; b) mogelijk ontwikkelen van best practices voor SIEN en de HG.

23

##### Complexiteit

Door wisselingen van betrokkenen en wisseling in aansturing kon het project niet volledig uitgevoerd worden. Er was een regisseur, deze ging weg en het duurde even voor er een nieuwe regisseur beschikbaar was. Het team is ondertussen wel gewoon doorgegaan met de uitvoering van de experimenten.

##### Contextualiteit

De experimenten zijn verbonden aan de onderwijsjaarcyclus waardoor bijsturing pas in een volgend jaar kan plaatsvinden

##### Output

Deelexperiment Sturen leerinspanning student – Er is nu zicht op de complexiteit en onderlinge samenhang van alle onderwijsactiviteiten en hun effect op studentfocus en werkdruk. Met dit inzicht (onderwijsjaarplanning) wordt het volgend schooljaar 2017 – 2018 gepland. Het experiment wordt in schooljaar 2017 – 2018 voortgezet. In periode 3 van schooljaar 2017 – 2018 wordt opnieuw geëvalueerd om te bepalen of het experiment permanent ingebed kan worden.

Deelexperiment Digitaal toetsen – Digitaal toetsen heeft zowel onderwijskundig als qua werkdruk positief uitgedaakt.

Deelexperiment Toetsen als leerproces – Toetsen als leerproces heeft in de eerste iteratie (klassikaal nakijken bij de eerste kans) niet helemaal gebracht wat men hoopte.

Opvallend is dat de drie dichtbij doelen (output) slechts deels aansluiten bij drie uitgevoerde deelexperimenten. Uit de monitoring blijkt dat de deelexperimenten wel degelijk het nodige in gang hebben gezet.

## Impact

Binnen de opleiding geeft men aan dat pas in het studiejaar 2017 -2018 een validerings sessie kan plaatsvinden en dat dan pas iets geroepen kan worden over de impact. De monitor onderzoeker geeft aan dat de deexperimenten wel degelijk al de nodige impact hebben. Deze impact sluit echter niet goed aan op de door de opleiding geformuleerde verafdoelen.

## Case 5 (*Slimmer Toetsen*)

### Input

Binnen SISP ervaart men piekbelasting in de periode van toetsing en EBAS (Evaluatie, Bijstelling, Afstemming en Scholing) week. Om deze piekbelasting tegen te gaan heeft men binnen SISP een zestal interventies uitgevoerd, middels de CIMO-logica: context, interventie, mechanismen, outcomes en (onbedoelde effecten) (lees: input / initiatief). Binnen SISP heeft men drie dichtbij doelen geformuleerd (lees: output): a) de piekbelasting in de toets- en EBAS-week is omlaag gebracht; b) er wordt efficiënter getoetst, zonder verlies aan effectiviteit; c) de zes interventies zijn geslaagd. Daarnaast is er één veraf doel (impact): de werkdruk verlaging van docenten.

### Complexiteit

Geen bijzonderheden voor de opleiding SGM en ALO.

### Contextualiteit

24 Ontwikkeling van het nieuwe curriculum bij de opleidingen SGM en ALO.

De opleiding ALO zat met een her-visitatie waardoor het implementatietraject iets langer op zich heeft laten wachten

### Output

De zes interventies zijn uitgevoerd. De dichtbij doelen zijn deels gerealiseerd.

De regisseur heeft gedurende het hele traject de lead gehad. Heeft gezorgd voor urgentiebesef. Heeft een leidende coalitie samengesteld bestaande uit vier Hsd-ers en twee jaarcoördinatoren. Er zijn meerdere bijeenkomsten geweest die hebben geleid tot de interventiematrix. Die matrix is gedeeld /gecommuniceerd naar de opleidingsteams en breder binnen de HG.

De succesvolle interventies handhaven ze binnen SISP. Dit betreft:

1. Interventie: omdraaien van de toets en de EBAS (Evaluatie, Bijstelling, Afstemming, Scholing)-week. Hierdoor kunnen docenten een week eerder beginnen met nakijken.
2. Interventie: 3<sup>de</sup> en 4<sup>de</sup> kans van de propedeuse vindt vanaf nu plaats in een reguliere toetsweek en niet langer daarbuiten. Het maken van extra tentamens is daardoor niet nodig
3. Interventie: van vier naar twee individuele SLB toetsmomenten; slechts in blok 2 en 4.
4. Interventie: invoering van digitale toetsing. Op korte termijn is dit een tijdsinvestering, maar docenten plukken op iets langere termijn de vruchten.

Beide opleidingen zijn op allerlei nieuwe ideeën gekomen om slimmer te toetsen en gaan daar volgend jaar verder mee.



## Impact

Realisatie van het veraf doel is een lastige. Werkdrukverlaging hangt van zo veel meer af dan van deze interventies. Sommige interventies leveren zeker een bijdrage. Andere interventies niet. De onderlinge meningen zijn daarnaast ook nog eens verdeeld.

### 2.2.2. Cross case analyse experimenten met betrekking tot 'Toetsing'

#### *Het wat van het experiment: de inhoud*

##### GROEN (succesfactor)

- SCMI en SIBK noemen het verminderen van het aantal en het soort toetsen per blok of semester als mogelijkheid om een werkbaar curriculum te krijgen.
- SISP heeft de toetsweek en de EBAS-week omgedraaid. De docent kan hierdoor een week eerder starten met nakijken en de student start eerder met studeren. De interventie heeft daadwerkelijk bijgedragen aan het verlagen van de werkdruk / piekbelasting.
- SISP heeft de 3<sup>de</sup> en 4<sup>de</sup> kans van de propedeuse van week 36 en de herfstvakantie verschoven naar de reguliere toetsweek. Hierdoor worden er geen extra tentamens gemaakt. Dit heeft een direct werkdruk verlichtend effect.
- SISP gaat slechts in periode 2 en 4 individuele SLB toetsmomenten invoeren. Hiervoor was er elke periode één moment. Studenten worden minder aan de hand meegenomen. Voor de docenten levert dit tijds winst op.

25

##### ORANJE (op weg naar een succes)

- Meerdere Schools (SAVK, SCMI, SIBK) noemen minder summatief toetsen en meer formatief toetsen. Dit zou kunnen leiden tot minder piekbelasting, doordat er meer variatie komt in het moment van beoordelen. Dit wil niet zeggen dat er ook daadwerkelijk een werkdruk verlagend effect optreedt voor docenten.
- SAVK en SIBK kijken niet alleen naar de toetsing, maar naar het gehele toetsproces: doel en functie van toetsen, toetsplan & leeruitkomsten, toetsmatrijs, toets & normering, afnemen van de toetsing, beoordelen & verwerken & analyseren van toetsen, evalueren & verbeteren, toetsorganisatie. In alle fasen is winst te behalen waardoor de werkdruk verlaagd kan worden.
- SIEN heeft een experiment uitgevoerd rondom het sturen van de leerinspanning van de student en het daardoor realiseren van minder achterstand en reparaties die extra werk met zich meebrengen. In wezen gaat dit experiment over rendementsverhoging en de direct link tussen rendementsverhoging en werkdruk.
- SIBK, SIEN en SISP gaan in op digitaal toetsen. SIBK inventariseert in hoeverre digitaal toetsen voorkomt. SIEN en SISP voeren daadwerkelijk een interventie uit op dit vlak. Digitaal toetsen heeft zowel onderwijskundig als ook een werkdruk verminderend effect. Digitaal toetsen vergt over het algemeen wel eerst een extra investering aan de voorkant.
- SIEN komt nog met een interessante interventie: toetsen als leermoment. Dit is nog niet geheel uit de verf gekomen, maar dient wel verder te worden uitgewerkt.

## ROOD (geen succesfactor)

- Duo-toetsing. Nieuwe docent loopt samen op met ervaren docent. In de praktijk kwam hier weinig van terecht. Ook de ervaren docent is bezig met overleven en heeft te weinig tijd voor overleg met de nieuwe docent.
- Herkansing in reguliere eerst volgende toetsweek i.p.v. week 4 van het volgende blok. Levert nog meer piekbelasting op.

### *Het Hoe van het experiment: het proces*

- Drie van de vijf experimenten (SAVK, SCMI en SIBK)) hadden een meer diagnostisch karakter. Twee experimenten (SIEN en SISP) zijn daadwerkelijk interventies gaan uitvoeren. De experimenten waar men is gaan "doen" boeken sneller resultaten. De experimenten die zijn diagnosticeren zullen een volgende stap moeten zetten.
- Curriculumvernieuwingsprojecten (SAVK, SISP) doorkruisen in sommige gevallen het oorspronkelijke experiment. Dit pakt soms goed uit en soms iets minder goed.
- De accreditatie / visitatie is leidend en het experiment wordt uiteindelijk volgend aan dit accreditatie proces. Dit is niet per definitie slecht (SCMI). De accreditatie/ visitatie zorgt voor vertraging bij het uitvoeren van het experiment (SISP).

## GROEN (succesfactor)

- Als de werkdrukregisseur in de lead is en gesteund wordt door het MT is de kans van slagen van experiment een stuk groter. SISP is hier een mooi voorbeeld van.
- Als er een leidende coalitie is gevormd van mensen die er voor willen gaan dan heeft een experiment een grote kans van slagen (SISP).

## ORANJE (op weg naar een succes)

- Experimenten zijn verbonden aan de onderwijsjaarcyclus waardoor bijsturing pas in een volgend jaar kan plaatsvinden (SAVK, SCMI, SIBK, SIEN).
- Sommige experimenten (SCMI, SIEN) beginnen bottom-up, maar eindigen top-down. Nadeel is dat medewerkers niet in hun kracht worden gezet. Dergelijke experimenten lopen meestal wel vertraging op. Voordeel is dat het MT probeert om een dergelijk experiment uit het slop te trekken. De reden waarom is echter discutabel.
- De lean-methodiek lijkt een geschikte aanpak om verspillingen en verbetermogelijkheden voor het toetsproces in kaart te brengen. SAVK gaat via de lean-methodiek en SIBK loopt op een systematische manier het toetsproces langs. Combineer het beste van die twee werelden.

## ROOD (geen succes)

- Het MT legt haar prioriteiten ergens anders waardoor het werkdrukexperiment vertraging oploopt (SCMI, SIBK, SIEN)
- Door wisseling van betrokkenen (SCMI, SIBK, SIEN) en wisseling in aansturing (SCMI, SIEN) loopt een experiment de nodige vertraging op.

### *Perspectief en transfereerbaarheid*

Bij schools die met toetsing aan de slag zijn gegaan zien we twee type experimenten. Enkele schools brengen knelpunten in kaart en geven aan welke verbeteropties mogelijk zijn. Hierbij kan de toetscyclus als vertrekpunt dienen. Daarnaast biedt de lean-methodiek een mogelijkheid om de verstoringen in kaart te brengen en Kanban-borden kunnen worden gebruikt om verbetermogelijkheden aan te geven. Andere Schools zijn direct gaan interveniëren. Het werken met grotere onderwijseenheden en verminderen van het aantal toetsen levert werkdrukverlichting op, digitaal toetsen vergt in eerste instantie een extra inspanning. Op termijn leidt dit echter tot verwerkdrukvermindering. Er is daarnaast een tendens om meer formatief te toetsen. Bij het ontwikkelen van formatieve toetsen dient nadrukkelijk ook de doceerbaarheid in acht te worden genomen.

Bij curriculumontwikkeling dient in de nabije toekomst nadrukkelijk rekening te worden gehouden met de impact van toetsing op de werkdruk.

## **2.3. Werkdruk Experimenten rondom 'Roostering en Inzetplanning'**

Binnen de HG zijn 5 experimenten rondom roostering en inzetplanning uitgevoerd.

SASS Uren en taakbeleid

SIBK Studeerbaar, Werkbaar, Organiseerbaar en Betaalbaar Curriculum

SCMI Inzetplanning

SIFE Grip op Baanopbouw

SPEA Invloed Baanopbouw

27

### *Case 1 (SASS Uren en Taakbeleid)*

#### **Input**

Binnen SASS geven docenten aan dat de taken van de docenten niet passen binnen de daarvoor beschikbare uren. Dit was reden om een experiment op te zetten rondom uren en taakbeleid. Dit experiment behelst vier stappen. 1. Onderzoeken hoe de toekenning en berekening van uren binnen SASS in zijn werk gaat. 2. Onderzoeken hoe andere schools en andere hogescholen met de toekenning en berekening van uren en taken omgaan. 3. Komen tot een helder, verbeterd en transparant beleid rondom de toekennen en berekenen van uren. En doorrekening daarvan. 4. Invoering van het beleid in het studiejaar 2017 – 2018. De drie docent/onderzoekers leveren een adviesrapport op. Hierin worden stappen 1 en 2 verwerkt (lees: output/dichtbij doel). Het uiteindelijke doel is om de kwantitatieve werkdruk te verminderen, middels het opstellen en implementeren van een nieuw uur- en taakbeleid binnen de SASS (lees: impact/veraf doel).

#### **Complexiteit**

Bij stap 1 en 2 waren docent/onderzoekers van MDW en SPH betrokken. De opleiding TP was niet vertegenwoordigd. Dit heeft geleid tot kritische geluiden uit de opleiding TP over de opzet van onderzoek.

De docent/onderzoekers waren verantwoordelijk voor stappen 1 en 2. De opdrachtgevers (teamleider SPH en werkdrukregisseur) en het MT van SASS dienen bij stappen 3 en 4 het stokje over te nemen. De overdracht heeft plaatsgevonden, maar de daaropvolgende acties zijn in het studiejaar 2016 -2017 uitgebleven.

## Contextualiteit

De teamleider TP was goed op de hoogte van dit experiment. De teamleider TP heeft echter gedurende de uitvoering van dit experiment een baan geaccepteerd buiten de SASS. De linking-pin van dit experiment met de opleiding TP is hierdoor verdwenen.

## Output

Het adviesrapport is opgeleverd. De drie onderzoekers komen op basis van hun analyse tot zeven aanbevelingen:

1. MT dient helder te maken:
  - Welke activiteiten onder directe en welke onder indirecte uren geschaard kunnen worden en welke niet. Daarna moet een beoordeling gemaakt worden of de toegekende uren toereikend zijn.
  - Hoeveel tijd er is voor ruis en vanuit welke berekening/formule deze uren beschikbaar worden gesteld (indirecte uren, DBU, lestijdberekening o.i.d.).
  - Welke berekening gehanteerd dient te worden voor lestijd (60 minuten versus 45 minuten).
  - Hoe het CAO-gebonden beleid rondom pauzetijd wordt gehanteerd binnen SASS en hoe het nemen van pauzes het best georganiseerd kan worden.
2. Cursuseigenaren dienen DBU's standaard op te nemen op de agenda van cursusoverleg.
3. Beginnende docenten zouden conform de richtlijnen van de HG de uren die daarvoor berekend zijn, toegekend moeten krijgen. Ook nieuwe taken voor ervaren docenten kosten vaak meer tijd. Ook dit moet voldoende gefaciliteerd worden.
4. Wat betreft banenplanning is het advies:
  - Deze te behouden, collega's zijn tevreden over de totstandkoming van en inspraak in de banenplanning.
  - In de banenplanning een realistischer verdeling maken in periodes.
  - Uren op de banenplanning open te laten voor taken die zich later aandienen.
5. Lesvrije weken in stand houden, maar niet volplannen met andere activiteiten als scholing en teamdagen, om piekbelasting te voorkomen. Het strekt tot aanbeveling een aantal vaste, ingeroosterde (en dus lesvrije) vergaderdagen in te plannen (i.p.v. vaak en veel vergaderen).
6. In het kader van verminderen piekbelasting dienen cursuseigenaren met elkaar af te stemmen welke leeruitkomsten wanneer getoetst worden, met uiteindelijke doel minder te toetsen. Advies is om uren vrij te maken en te beleggen bij enkele collega's.
7. Vervolg onderzoek: tijdschrijven gedurende langere periode. Voorstel: de ene groep houdt per week de tijd bij en de andere groep per taak. Deze uitkomsten zijn waarschijnlijk aanvullend.

## Impact

Het veraf doel is nog niet gerealiseerd. Dit experiment is bottom-up geïnitieerd. Om een vervolg te realiseren is sturing van bovenaf noodzakelijk. Het MT zal haar rol moeten pakken bij het maken en implementeren van beleid ten aanzien van uren en taken. Het uiteindelijke veraf doel – de verlaging van de kwantitatieve werkdruk - komt pas in beeld nadat het nieuwe beleid is geïmplementeerd.

## Case 2 (SIBK Studeerbaar, werkbaar, organiseerbaar en betaalbaar curriculum)

### Input

Binnen het SIBK is de werkdruk hoog. Een groot issue is het werktempo en werkhoeveelheid. Binnen het SIBK is bij het ontwikkelen van curricula met name rekening gehouden met de studeerbaarheid. Dit riep de vraag op in hoeverre curricula werkbaar zijn voor docenten. Dit experiment is breder getrokken: er wordt onderzoek gedaan naar studeerbaarheid, werkbaarheid, organiseerbaarheid en de betaalbaarheid van curricula. De output (dichtbij doelen) betreft: 1. Het traceren van onderliggende indicatoren van een studeerbaar, werkbaar, organiseerbaar en betaalbaar curriculum; 2. Het opstellen van ontwerpcriteria voor het ontwikkelen van curricula; 3. Bewustwording binnen het team. Binnen SIBK is het uiteindelijk doel (impact) tweeledig: 1. In de toekomst wordt bij het ontwikkelen van curricula rekening gehouden met de (opgestelde) ontwerpcriteria. 2. Verlaging van de werkdruk van docenten (en roosteraars en planners).

### Complexiteit

Dit experiment heeft vertraging opgelopen. In het studiejaar 2015 – 2016 konden geen docenten vrijgemaakt worden om dit experiment uit te voeren. In overleg met de Dean is besloten om het experiment in het studiejaar 2016 – 2017 op te pakken. In het studiejaar 2016 -2017 trok de docent/onderzoeker van de opleiding V&M zich terug. Dit deel is opgepakt door de regisseur. De docent/onderzoeker van de opleiding HRM heeft haar werk gedaan, maar is bij stap 2 gestopt vanwege zwangerschap/ouderschapsverlof.

29

### Contextualiteit

De opleiding V&M zit midden in een transitieproces. Door dalende studentenaantallen moest de helft van het docentekorps elders werk zoeken. Dit veroorzaakt veel ruis. De opleiding BKM kreeg met het tegenovergestelde te maken. Door toenemende studentenaantallen kregen docenten te maken met klassen van 40 studenten en was de werkdruk hoog.

### Output

De dichtbij doelen 1 en 2 zijn gerealiseerd. Uitmondend in ontwerpcriteria:

#### Studeerbaar:

- Verschillende werkvormen en toetsvormen in een periode / leerjaar
- Gelijkmatigheid in contacturen en studentbestedingsuren per periode / binnen een periode
- Regelmaat in het onderwijsrooster over weken / dagen
- Stabiel onderwijsrooster: beperkt aantal mutaties
- Transparantie over vele zaken

#### Werkbaar:

- Onderliggend transparant taaklastmodel met een reële urenvergoeding
- Gelijkmatigheid tussen contacturen en docentbestedingsuren per periode / binnen een periode
- Balans tussen contacturen, toetstijd en overige taken gedurende het studiejaar en binnen een periode

- Balans tussen activiteiten op basis van reeds verkregen ervaring en nieuwe activiteiten
- Transparantie over vele zaken

#### Betaalbaar:

- Het voorgenomen onderwijs past qua budget binnen de door de directie bepaalde financiële kaders (bepaald het aantal docenten per blok)

#### Organiseerbaar:

- Het voorgenomen onderwijs en de toetsing is uitvoerbaar, is roosterbaar, d.w.z. gebaseerd op beschikbaarheid van en efficiënt gebruik van resources (docenten, lokalen, etc.)
- Onderwijsactiviteiten binnen een onderwijseenheid zijn in beperkte mate volgtijdelijk van aard.

Met dichtbij doel 3 – bewustwording binnen de teams creëren – is een start gemaakt. Per opleiding zijn er meerdere docenten op de hoogte van het experiment. De SIBK studiedag in 2017 – 2018 zal worden gebruikt om de bevindingen te delen met alle teams.

#### Impact

Het eerste veraf doel kan pas vanaf het studiejaar 2017 – 2018 in gang worden gezet. Over het tweede veraf doel valt op korte termijn niets te zeggen. Er zal eerst geëxperimenteerd moeten worden met het implementeren van de ontwerpcriteria bij nieuw te ontwikkelen onderwijs. Pas daarna valt er iets zinnigs te zeggen over wat dit doet met de werkdruk.

30

#### *Case 3 (SCMI Inzetplanning)*

##### Input

Op dit moment beslist in de ogen van de HBO ICT docenten de teamleider wat je op welk moment gaat geven. Dat gebeurt natuurlijk wel in overleg met de HSD-ers en coördinatoren, maar de docent heeft daar zelf weinig invloed op en het kan ook per maand wel weer wijzigen. Dit geeft bij veel docenten onrust en stress. Zowel de teamleiders, HSD-ers, coördinatoren als docenten willen graag een gezamenlijke inzetplanning maken (lees: output/dichtbij doel). In de inzetplanning wordt bepaald welke docenten welk deel van het onderwijs het komende jaar gaan vervullen. Deze planning verloopt op dit moment nogal warrig en vooral last-minute. Dit leidt tot een onduidelijkheid in de taken voor docenten voor een komend jaar en een periodiek terugkerende pas-de-deux van de teamleiding.

Het gezamenlijk maken van een inzetplanning dient te leiden tot een takenpakket dat past bij de kwaliteiten en ambities van de individuele docenten. Dit alles zou moeten leiden tot werkdrukverlaging bij docenten (lees: impact/lange termijn doel).

##### Complexiteit

De twee teamleiders bij HBO-ICT zijn in zomer van 2016 vervangen door twee nieuwe teamleiders. Deze nieuwe teamleiders hebben zelf last gehad van dit experiment, omdat er verwachtingen waren gewekt die niet zijn waargemaakt. Docenten waren erg teleurgesteld, omdat er vrijwel niets met hun eerder gegeven input is gedaan.

### Contextualiteit

HBO-ICT zit men midden in een curriculum ontwikkelingstraject. Daarnaast kampt het team met structurele onderbezetting. Tevens werd het team geconfronteerd met autoritair leiderschap van de voormalig teamleiders, dat ook heeft geleid tot een confrontatie tussen docenten en de teamleiding. De teamleiders van HBO-ICT, die er tot de zomer van 2016 zaten, vonden dat het team het werk niet zelf konden verdelen. Het team heeft sturing van bovenaf nodig. Er was een wij-zij-cultuur.

### Output

Tot de zomer van 2016 was er geen enkel vooruitzicht op het realiseren van dichtbij doelen. "Ik wordt nog steeds ingezet op lessen waar ik me niet thuis bij voel." Daar is in het collegejaar 2016 – 2017 verandering in gekomen. In april 2017 is door de docenten een overzicht gemaakt van alle curriculumonderdelen van HBO-ICT. In dit overzicht staan niet alleen de onderwijseenheden, maar ook werkvormen, toetsvormen, het aantal groepen en de docenten. De themacoördinatoren hebben bij de invulling – zoveel als mogelijk is - rekening gehouden met de wensen van de individuele docenten. Voor de zomer van 2017 hadden alle docenten een takenlijst, die geen verrassingen meer bevat, evenwichtig is in periodebelasting en taken waarbij de docent zich senang voelt. Het totaalplaatje wordt door de teamleider en de roosteraar in de gaten gehouden.

### Impact

Over het veraf doel – werkdruk verlaging - valt nu nog weinig te zeggen. Dat kan pas in het studiejaar 2017 – 2018 geëvalueerd worden.

31

### *Case 4 SIFE (Grip op Baanopbouw)*

#### Input

Binnen SIFE geven alle geledingen aan dat de planning van de personeelsinzet als grootste boosdoener wordt gezien voor de hoge werkdruk. Bij SIFE willen ze de inzetplanning van docenten voor wat betreft de lessen / vakken anders organiseren, zodat een taakverdeling ontstaat waarbij continuïteit en expertise beter verdeeld worden. Dit mondt uit in twee dichtbij doelen (output): 1. Een efficiëntere verdeling van de lessen / vakken over het onderwijzend personeel. 2. Een breder gedragen verdeling van de lessen / vakken over het onderwijzen personeel. Het realiseren van deze doelen zou moeten leiden tot werkdruk verlaging, c.q. verhoging van het plezier in het werk (lees: outcome).

#### Complexiteit

Docenten werken voor meerdere opleidingen binnen SIFE. Dit maakt inzetplanning niet makkelijker.

Binnen het team wordt aangegeven dat de MT-leden nu al wat langer binnen het instituut werkzaam zijn en daardoor meer inzicht hebben gekregen welke docenten welke vaardigheden en expertise hebben. De roostering was sterk gecentraliseerd. Die zit nu dichter bij de opleidingen

#### Contextualiteit

Binnen SIFE zijn ze bezig met het invoeren van een nieuw curriculum. Dit nieuwe curriculum zorgt voor een momentum om ook de dichtbij doelen te realiseren.

De verantwoordingsplicht is de afgelopen jaren sterk toegenomen. Binnen het instituut is daardoor een defensieve cultuur ontstaan.

Het instituut groeit snel qua studenten aantallen. Dit betekende ook dat er regelmatige nieuwe docenten worden ingevlogen. Het verloop is echter groot. In- en uitstroom van docenten heeft consequenties voor de inzetplanning.

#### Output

Docenten worden meerdere jaren op dezelfde vakken ingezet. Docenten worden in het eerste jaar op minimaal twee klassen per vak ingezet. Er wordt een poging gedaan om versnippering tegen te gaan. Docenten worden waar mogelijk is ingezet op hun eigen expertiseterrein. Docenten worden meer gekend in de keuzes die worden gemaakt. Het MT geeft meer ruimte, die je overigens wel moet verdienen. Er worden minder ad hoc besluiten genomen. Dit komt mede doordat er voor gekozen is om één verantwoordelijke per vak / onderwijseenheid aan te wijzen. De blokcoördinator overlegt met de vak verantwoordelijken. De vak verantwoordelijke overlegt op zijn / haar beurt weer met de overige vakdocenten. Per blok werkt men daarnaast meer en meer met vaste kernteams. Er vinden minder wisselingen van de wacht plaats. Door deze maatregelen worden beide dichtbij doelen grotendeels gerealiseerd.

#### Impact

De werkdruk is niet afgenomen. Docenten geven aan dat dit komt door het ontwikkelen van het nieuwe curriculum. Docenten geven wel aan dat er meer grip is op de baanopbouw en dat het werkplezier groeit.

Afgeleid doel: "Voorheen hadden we het, als we het over werkdruk hadden, daar alleen één op één over; nu bespreken we dat ook in grotere groepen, en ook leggen we het thema vóóraf op tafel."

#### *Case 5 (SPEA Invloed baanopbouw)*

##### Input

Werkdruk is er in pieken: er is geen balans over het gehele jaar. Pieken en dalen wisselen elkaar af. Dit alles wordt veroorzaakt door de willekeurige verdeling van taken die van bovenaf worden opgelegd.

Binnen SPEA is daarom het initiatief genomen om een concept baanopbouw te realiseren (lees: output / dichtbij doel). Uitgangspunt is dat er een beter evenwicht ontstaat in de werken taakeisen door efficiënter het werk te verdelen op basis van talenten van docenten daar waar de organisatie dat toelaat. Oorspronkelijk zouden slechts de onderwijsuren meegenomen worden. Later is besloten om de werkzaamheden van docenten in onderzoek, werkveld en onderwijs mee te nemen. Hierdoor hebben docenten nog meer invloed op de totale baanopbouw binnen de kaders die door teamleiders onderwijs & onderzoek worden aangegeven.

Dit alles moet leiden tot een betere score op het eerstvolgende werkbelevingsonderzoek en dan met name op verdeling van taken, tijd en werkdruk. (lees: impact / veraf doel).

##### Complexiteit

Docenten hebben een onbedwingbare behoefte om zich weer te willen verbeteren. Gaan graag nieuwe uitdagingen aan.

Er werken binnen SPEA veel docenten in deeltijd. Dit heeft effect op de baanopbouw.



## Contextualiteit

De curriculumvernieuwing heeft er mede aan bijgedragen dat dit experiment is komen boven drijven. Dit curriculum vernieuwingstraject is top-down gestuurd met als gevolg dat docenten het idee kregen dat ze het nooit goed deden en onder andere minder controle over het werk kregen. In die tijd ging ook het project Herstel Personele Balans van start. Dit project leverde een team op dat meer passend was bij de nieuwe (onderwijs) opdracht. Ook leiderschap moest daarbij gaan aansluiten.

## Output

Het dichtbij doel 'het realiseren van een concept baanbouw' is gerealiseerd. De banen zijn gevuld met projecten en onderwistaken. Dit is in goed overleg met het MT gegaan. Er is gekeken of er met a. een geheel lege banenplanning gestart zou worden, of b. dat het MT al een eerste aanzet zou geven met het aantal uren in projecten. Er is voor optie b gekozen en dat is in Excelsheets verwerkt, en vervolgens gemaild naar de docenten met de vraag welk vak (waarbij vermeld staat hoeveel uur er voor staat) men wil verzorgen. Dat is in kennisgebieden in teams met elkaar besproken met het oog op samenhang en zonder inmenging van het MT. De docenten konden aangeven in hoeverre ze akkoord waren met de uren die al toebedeeld waren door het MT.

De volgende succes factoren werden genoemd: 1. Vertrouwen in teamleiders en in het team. 2. Vertrouwen dat mensen de juiste keuzes maken. 3. Draagvlak. 4. Strakke planning (roosterbureau eerder betrekken in het geheel). 5. Communiceren en betrekken van docenten.

33

## Impact

Werkdrukverlaging hangt van veel meer af dan een goede banenplanning. Docenten geven wel aan dat ze energie krijgen van deze manier van werken. Zelf kiezen geeft een heel ander gevoel! Het voelt goed! "Hang zelf je slingers op", en "organiseer je eigen geluk" geven goed weer hoe over dit experiment gedacht wordt.

### *2.3.1. Cross case analyse experimenten met betrekking tot 'Roostering en inzetplanning'*

#### *Het Wat van het experiment: de inhoud*

##### GROEN (succesfactor)

- Docenten worden meerdere jaren op dezelfde vakken ingezet (SIFE)
- Docenten worden in het eerste jaar op minimaal twee klassen per vak ingezet. Er wordt een poging gedaan om versnippering tegen te gaan (SIFE)
- Docenten worden waar mogelijk is ingezet op hun eigen expertiseterrein (SASS, SIBK, SCMI, SIFE, SPEA)
-

### ORANJE (op weg naar een succes)

- Transparantie / helderheid over directe/indirecte uren, DBU's lestijdberekening, etc. (SASS, SIBK)
- Beginnende docenten zouden conform de richtlijnen van de HG de uren die daarvoor berekend zijn, toegekend moeten krijgen. Ook nieuwe taken voor ervaren docenten kosten vaak meer tijd. Ook dit moet voldoende gefaciliteerd worden (SASS)
- In de banenplanning een realistische verdeling maken in periodes. (SASS, SIBK, SCMI)
- Uren op de banenplanning open laten voor taken die zich later aandienen (SASS)
- Lesvrije weken in stand houden, maar niet volplannen met andere activiteiten als scholing en teamdagen, om piekbelasting te voorkomen (SASS)
- Balans tussen contacturen, toetstijd en overige taken (onderzoek, projecten, praktijk) gedurende het studiejaar en binnen perioden (SIBK, SCMI)

### ROOD (geen succes)

/

#### *Het hoe van het experiment: het proces*

- De experimenten met een diagnostisch karakter (SASS, SIBK) hebben gedegen voorwerk gedaan. De vervolgacties laten echter op zich wachten. Dit lijkt mede te komen doordat onduidelijk is wie aan zet is: het MT of de docenten zelf.
- De experimenten met een hoog doe gehalte (SCMI, SIFE, SPEA) boeken sneller resultaat. Docenten geven bij deze experimenten aan dat de werkdruk niet verminderd, maar dat het werkplezier en / of het energie niveau toeneemt. Dit komt mede doordat docenten het gevoel krijgen dat ze zelf weer iets te kiezen hebben.
- Werkdruk is een 'wicked problem' en wordt niet verholpen door een experiment met betrekking tot roostering en inzetplanning. Werkdruk wordt door zoveel andere zaken bepaald.
- Opvallend is dat bij SCMI, SIFE, SPEA het curriculum ontwikkelingstraject mede aanleiding is om naar roostering en inzetplanning te kijken. Blijkbaar is er dan een momentum voor een dergelijk experiment.

### GROEN (succesfactor)

- Docenten worden meer gekend in de keuzes die worden gemaakt. Het MT geeft meer ruimte, die je overigens wel moet verdienen. Er worden minder ad hoc besluiten genomen. Dit geeft energie en plezier in het werk (SASS, SIBK, SCMI, SIFE, SPEA)
- Bij het realiseren van een concept baanopbouw spelen de volgende succesfactoren:
  - a. vertrouwen in teamleiders en in het team;
  - b. vertrouwen dat mensen de juiste keuzes maken;
  - c. draagvlak;
  - d. strakke planning (roosterbureau eerder betrekken in het geheel);
  - e. communiceren en betrekken van docenten (SIFE, geldt echter ook in meer of mindere mate voor de andere cases)
- Decentraliseer de roostering. Als de roostering in nabijheid van de opleidingen is, verloopt roostering en planning over het algemeen veel beter.

### ORANJE (op weg naar succes)

- Ook bij diagnostische werkdrukonderzoeken is het van belang om goed te communiceren met de achterban. Draagvlak creëren blijkt van groot belang om een succes te maken van een experiment.

### ROOD (geen succes)

- Bij diagnostische onderzoeken is het wel zaak dat er een goede overdracht plaatsvindt van onderzoeker naar teamleiders. Bij meerdere experimenten laat het vervolg op zich wachten. Hier speelt ook de vraag wie verantwoordelijk is voor dit vervolg.
- Verwacht niet dat een experiment dat in één opleiding binnen een instituut is uitgerold, vanzelf wel door andere opleidingen wordt opgepikt.
- Kijk uit dat de waan van de dag niet over hand krijgt. Veel docenten geven altijd voorrang aan het onderwijsproces. Soms is het echter ook goed om aan de lange termijn te denken en het onderwijs niet tot in perfectie te verzorgen.
- Autoritair leiderschap blijkt niet te werken bij experimenten.

### *Perspectief en transfereerbaarheid*

In het vervolg zouden opleidingen bij het vernieuwen en/of aanpassen van een curriculum rekening moeten houden met de studeerbaarheid, werkbaarheid, organiseerbaarheid en betaalbaarheid van het curriculum. Roostering en inzetplanning heeft voor een groot deel te maken met organiseerbaarheid: de onderwijslogistiek.

Onderwijs en het curriculum (gekoppeld aan studeerbaarheid) zijn onlosmakelijk verbonden aan arbeidsorganisatie (gekoppeld aan werkbaarheid) en de onderwijslogistiek (gekoppeld aan organiseerbaarheid). Onderwijskundigen hebben de neiging om zich te veel te richten op het onderwijs en het curriculum. Teamleiders en roosteraars hebben de neiging om de organiseerbaarheid voorop te stellen. Docenten vergeten in hun ambities (om de student zo goed mogelijk te bedienen) om de werkbaarheid in de gaten te houden.

## **2.4. Werkdruk experimenten rondom 'Onderwijs met Lef'**

Binnen de Hanzehogeschool zijn er vier experimenten uitgevoerd die we kunnen clusteren in het thema Onderwijs met Lef.

- SAGZ Blended Learning
- SASS Onderwijs Nieuwe Stijl (ONS)
- SIRE Dedicated classroom
- SIMM Dedicated classroom

## 2.4.1 Korte Beschrijving van de casussen

### Casus 1 SAGZ – Blended Learning

#### Input

De aanleiding was een probleem van hoeveelheid werk en beschikbare tijd gecombineerd met het rooster en urenplanning. De ontevredenheid komt voort uit de piekbelasting en de vele deadlines. De gekozen oplossing was curriculumherziening inclusief blended learning. Doel van het experiment was om een pilot curriculumherziening inclusief blended learning in te voeren en jaar 1 te evalueren.

#### Dichtbij doelen:

- Invoering blended learning in leerjaar 1
- Het onderwijs is mede door blended learning beter afgestemd op de student
  - Er kan er meer maatwerk worden geleverd
  - Studenten worden aangezet tot meer zelfstudie
- Het aantal ingeroosterde docentbelastinguren zal iets afnemen en er ontstaat meer regelruimte voor docenten

De evaluatie is (naar behoren) uitgevoerd

- In (leerjaar 1 van) de opleiding MBRT halen we een hoger studierendement.

#### Veraf doel:

- Docenten ervaren minder werkdruk.

#### Complexiteit

- Met dit experiment is de opleiding MBTR op een rijdende trein gesprongen. Er waren reeds veranderingen gaande waarbinnen dit experiment plaatsvond.
- Bij bepaalde vakken (bijvoorbeeld fysica, stralenbescherming) was het niveauverschil tussen studenten erg groot. Als docent kost het heel veel energie om een les te geven aan een groep met zulke grote niveau verschillen.
- Daarnaast geven docenten aan dat binnen hun vakgebied digitalisering al ver is doorgevoerd. Met name bij opdrachten en ook bij toetsing biedt dit een uitkomst.
- De curriculumherziening is top-down geïnitieerd. Blended learning en de evaluatie daarentegen zijn bottom-up tot stand gekomen. De projectleider en schrijvers (de leidende coalitie) hebben gezocht naar kaders voor de invoering van blended learning. De vorm van de evaluatie is gedurende de rit gewijzigd. De vragenlijst is aangepast en de frequentie van het evalueren is na de eerste periode teruggebracht van 5 naar 10 weken.

#### Contextualiteit

Met dit experiment (blended learning + de evaluatie) is de opleiding op een rijdende trein gesprongen.

#### Output

- De opleiding is erin geslaagd om urgentiebesef te vestigen voor blended learning alsook de evaluatie. De ideeën over blended learning en de evaluatie zijn gedeeld met het gehele team. De regisseur, de projectleider en de schrijvers hebben een breed draagvlak weten te creëren binnen de opleiding voor blended learning.

- De evaluatie is uitgevoerd en gerapporteerd. Al met al kan daarover worden gezegd dat de evaluatie adequaat en grondig is aangepakt. Uit die evaluatie komen veel zaken die de opleiding helpen bij het herontwikkelen van jaar 1 en het ontwikkelen van jaar 2.
- Blended learning is ingevoerd. Docenten geven aan dat er dit jaar nog wel veel schoonheidsfouten inzitten. In hun enthousiasme hebben docenten o.a. (te) veel online opdrachten aangeboden, waardoor de belasting voor studenten hoog was. Daarnaast was de opkomst bij de hoorcolleges in de laatste periode laag.
- Het aantal ingeroosterde docentbelastinguren is omlaag gegaan. De docenten geven echter aan dat de vrijgevallen uren al weer op een andere wijze zijn ingevuld.
- Ook was er een lager studierendement. Onduidelijk is of er meer zelfstudie door studenten is.

### Impact

Het ontwikkelen van blended learning heeft heel veel eigen tijd gekost. Puur qua uitvoering levert het tijd op. De algehele werkdruk is echter niet omlaag gegaan vanwege allerlei randzaken. Het ontwikkelen van een nieuw curriculum zorgt altijd voor extra druk. Onze opleiding heeft daarnaast een verbouwing en (meerdere) verhuizing (en) gehad. We zijn daarnaast overgegaan op flexplekken. Dat was wennen. Daarnaast is de organisatiestructuur gewijzigd. Binnen de opleiding zijn we overgestapt van vakgroepen naar expertteams. De oude vakgroepen bestaan echter nog wel. Tot slot is er een culturomslag gaande.

37

### *Casus 2 School SASS Onderwijs Nieuwe Stijl (ONS)*

#### Input

- Sinds maart 2014 is de werkgroep werkdruk van start gegaan. Later zijn de naam en focus gewijzigd van werkdruk naar Passie Energie en Plezier (PEP).
- Met dit experiment wilde SASS aansluiten bij de onderwijsvisie: 21st Century Skills, blended learning, werken in leergemeenschappen, verbinding tussen onderzoek en onderwijs.
- Gekozen oplossing binnen de TP-specifieke minor Jeugd ('KIEM-TP') en de Sociaal Werk minor Licht Verstandelijke Beperkt.

Binnen het projectonderwijs wordt zoveel mogelijk gewerkt met echte opdrachtgevers waardoor studenten in actieve leer- ipv consumptiestand komen. Om ervoor te zorgen dat studenten, docenten en opdrachtgevers een leergemeenschap gaan vormen, worden een aantal bouwstenen van High Impact Learning that Lasts in het onderwijs ingepast. Ook staan de basisbehoeftes uit de zelfdeterminatietheorie centraal bij het vormgeven van de nieuwe leeromgeving (Onderwijs Nieuwe Stijl): autonomie, verbondenheid en competentie. Organisatorisch betekent dit dat het docententeam de beschikking over budget en lokaal krijgt en zelf het onderwijs organiseert. Het vaste lokaal vormt de werk-/leeromgeving voor zowel docenten als studenten. Studenten kunnen daar deelnemen aan onderwijs, sparren met docenten, opdrachtgevers uitnodigen, zelfstandig of in groepen aan het werk. De planning is niet gebonden aan les- en tentamenweken. Er is één semester met 6 cursussen van 5EC, waarbinnen geëxperimenteerd wordt met les- en toetsvormen en toetsmomenten (op maat).

#### *Dichtbij doelen:*

- Verbinding tussen studenten onderling en tussen studenten en docenten wordt versterkt.
- Het leerrendement van de student wordt vergroot door grotere betrokkenheid bij en verbinding met elkaar, de cursussen en de docenten (intrinsieke motivatie van de student wordt verhoogd).

#### *Veraf doel:*

- De werkdruk van docenten wordt verlaagd en het werkplezier vergroot, omdat zij:
  - ❖ Kunnen doen waar ze goed in zijn.
  - ❖ Kunnen werken in een omgeving die zij zelf als ideaal en inspirerend hebben gedefinieerd.
  - ❖ Veel vrijheid hebben om invulling te geven aan hun eigen taken en planning.
  - ❖ Meer invloed hebben op eigen werk en rusttijd.
  - ❖ In een inspirerende werk-/leeromgeving zowel met collega's als met studenten kunnen samenwerken.

#### Complexiteit

- In het begin van het experiment waren docenten van beide minoren zoekende in de vorm en opzet van het nieuwe onderwijs, waardoor de verwachtingen niet altijd helder waren.
- Hoewel de meeste studenten de autonomie die ze kregen waardeerden, heeft een deel van de studenten daarbij een grote behoefte aan duidelijkheid en structuur.
- Eigen lokaal wordt als zeer prettig ervaren, maar is met ruim 30 studenten erg vol.

38

#### Contextualiteit

Vervolg in onderzoek naar professionele houding van studenten met als doel z.s.m. als volwaardig lid van de gemeenschap te zijn.

#### Output

- De verbinding tussen student en docent wordt zeer positief gewaardeerd. Er was ruimte voor discussie, en docenten ervoeren een coachende rol.
- Studenten geven aan iets te hebben gedaan wat ze leuk vinden. Dit heeft er bij de studenten voor gezorgd dat ze met meer plezier naar school gaan (intrinsieke motivatie) en de stof echt willen begrijpen en toepassen (leerrendement).

#### Impact

Of werkdruk is verlaagd is onduidelijk: de focus is verlegd naar PEP. Een respondent verwoordde het als volgt: 'Mijn werkplezier wordt vergroot door deze vorm van onderwijs' wat uitgedrukt wordt in de volgende punten:

- Docenten zijn positief want inhoudelijke en persoonlijke contact is verbeterd. Vaker ontmoetingen in lokaal. Veel praktijkvoorbeelden, persoonlijke verhalen en veel veiligheid (belangrijke rol voor docent). Docenten kunnen hun expertise goed inzetten.
- Docenten noemen dat ze het positieve contact met studenten en de inhoudelijke werkzaamheden plezierig vinden. Zij kunnen zich meer richten op de behoeftes van de student (coachende rol).
- Docenten noemen dat ze het werken in vaste dagdelen en een eigen lokaal prettig vinden, omdat dit ervoor zorgt dat ze hun tijd gemakkelijker kunnen indelen.
- Docenten noemen dat de roostering per dagdeel (i.p.v. roostering per lesactiviteit) ervoor zorgt dat ze hun onderwijstijd flexibeler kunnen indelen. Bovendien geeft het studenten de ruimte om het onderwijs zelf vorm te geven.

- Docenten en studenten noemen dat ze met plezier samenwerken.

### *Casus 3 SIRE Dedicated classroom*

#### Input

De aanleiding vormde niet zozeer werkdrukverlaging, maar uitvoering van het didactisch concept: dedicated classroom. Het reguliere systeem werkt met veel schijven, met een grotere kans op fouten, omdat de afstand roosteraar en instituut groot is. Kortere communicatielijnen bieden de mogelijkheid tot snelle interventies gedurende het rooster-/planningsproces, hetgeen ook het regisseren van het eigen werk van de docent vergroot. Tevens wordt de organisatiestructuur een onderdeel in een ontwikkeling naar meer zelfsturende teams (kleinschalig). Dit geldt ook voor het beschikken over eigen lokalen. In het kader van het uitvoeren van onderwijs met innovatiewerkplaatsen / leerwerk gemeenschappen zijn drie eigen lokalen voor de verschillende SIRE specialisaties (minoren met instapvoorwaarden) beschikbaar gesteld. Een bezetting van 80% is door de school gegarandeerd.

#### *Dichtbij doelen:*

- Werkbare roosters met kortere lijnen in rooster- en planningsproces.
- Organisatiestructuur naar meer kleinschaliger, zelfsturende teams ,waarbij studenten hun eigen regisseur zijn over wat er aan lesstof wordt gebracht. Dat geeft meer eigenaarschap.

#### *Veraf doel:*

- De intentie was niet om de werkdruk hiermee te verlagen. Dit experiment draagt slechts voor een klein onderdeel bij.

39

#### Complexiteit

- De rol van de planner is cruciaal. Deze is vanaf het begin bij het experiment betrokken. Ondanks dat dit experiment voor extra werkdruk zorgde bij de planner, werd dit ook gezien als (positieve) uitdaging.
- De betrokkenen geloófdn in het experiment (maar niet om werkdrukverlagende redenen).
- Er was een te lage bezettingsgraad van de eigen lokalen, maar 32 studenten in een lokaal is ook teveel. De opdracht zou moeten uitnodigen om gezamenlijke in het eigen lokaal te werken, waarbij wel genoeg ruimte is.
- Wat niet positief heeft bijgedragen is dat het 'eigen' lokaal niet echt eigen bleek te zijn. Er werd soms door een andere minor gebruik van gemaakt waarbij dan soms scrumpapers of posters ineens waren weggehaald. Dat 'eigen' karakter van een lokaal is een noodzakelijke voorwaarde voor het slagen van het dedicated classroom, het liefst met een eigen koffieapparaat.

#### Contextualiteit

- De rol van het roosterbureau is nog te veel op afstand.
- De bezettingsgraad zou niet bepalend moeten zijn voor dit didactisch concept, maar er moet wel worden gestuurd op multidisciplinair werken met leading roles voor studenten.

#### Output

1. Er zijn nu werkbare roosters met korte lijnen met planner (en in mindere mate met roosteraar).

2. Het onderwijsconcept met IWP wordt positief gewaardeerd door en voor student, docent en werkveld. Studenten zijn gemotiveerder, het niveau van de beroepsproducten lijkt hoger te liggen (vindt een enkele respondent), de opvang van docenten bij ziekte gaat gemakkelijker en het schuiven met lestijden is een plus. Ook moet worden genoemd dat studenten minder gebruik maken van het lokaal dan verwacht (vooral zonder de aanwezigheid van docent). En zoals, eerder genoemd, het lokaal werd ook door anderen gebruikt, dus dan is het niet echt een eigen lokaal; er werden teksten van whiteboard weggeveegd, en coaching vond in een ander lokaal plaats. Er is op deze wijze niet echt sprake van zelfsturende teams, want docenten werken over minoren en jaren heen, en vormen zo niet een echt team. Beter zou zijn het concept door te trekken naar een echt dedicated team met een eigen plannen/roosteraar.

### Impact

Zoals verwacht draagt dit experiment niet direct bij aan het verminderen van werkdruk. Echter, de wil en enthousiasme om het concept van dedicated classroom verder uit te rollen zijn er. Het liefst met een eigen kopieer- en koffieapparaat. Het blijkt echter lastig om creatief te zijn in een blauwe cultuur. Hierdoor is de bezettingsgraad bepalend in plaats van het didactisch concept.

### *Casus 4 SIMM Dedicated classroom*

#### Input

40

Binnen SIMM blijkt dat werkdruk relatief laag scoort ten opzichte van de andere aspecten. De volgende werkdruk gerelateerde aspecten scoren laag: werktempo en –hoeveelheid, taakonduidelijkheid, relaties met collega's specifiek in moeilijke situaties, en werk- en rusttijden. Er is gekozen voor het concept 'dedicated classroom' met als doel een zelfsturende, blended, professionele leeromgeving te creëren waarin 21st century skills aan bod komen. De lessen werden voor 1e jaars praktijkgericht onderwijs en ondernemerschap op 1 dag gepland; een soort leeratelier maar dan gewijd aan 1 thema, nl praktijkgericht onderwijs.

#### *Dichtbij doel:*

- Binnen semester 1.1 het onderwijs zó dedicated organiseren dat de kwaliteit minimaal gelijk blijft.

#### *Veraf doelen:*

- Concrete verspreiding van de werkdruk binnen SIMM over het semester heen.
- Vermindering van piekdruk binnen semester 1.1 bij SIMM.

#### Complexiteit

- Bij dit experiment was een enthousiaste projectleider betrokken, de 'bekende kampioen'. Een verantwoordelijke die de kar trekt, en het enthousiasme kan en wil overbrengen, is noodzakelijk.
- Opvallend was dat alle betrokkenen wilden meedoen; niemand wilde in de controlegroep.
- De planning is in goed overleg met planner gegaan. Dit is een noodzakelijke voorwaarde voor het welslagen van het concept dedicated classroom (must).
- Belangrijk voor zowel docenten als studenten is om de vrijheid te leren nemen (eigen regie).



- Ook is het van belang om de tentaminering aan te passen en betere planning van de toetsen voor elkaar te krijgen (spreiding over weken en niet piek eind van het semester).

#### Contextualiteit

- Het experiment is in eerste instantie wel top-down ingevoerd, maar de invulling ervan (het hoe) is door docenten zelf bepaald. Dat wordt positief ervaren.
- Het concept is nog nieuw, dus er is een leercurve; het proces kost tijd. Ook voor de precieze invulling van wat nu precies een dedicated classroom is of zou moeten zijn, is leertijd nodig.

#### Output

De kwaliteit in brede zin is op verschillende fronten verbeterd:

1. Het gevoel van taakeigenaarschap van studenten is gestegen.
2. Overleg en snelle communicatie tussen collega's is verbeterd; informele communicatie wordt gestimuleerd. Echter, van belang is om dit beperkt te houden, want soms wordt het informeel overleg (appen etc) te intensief (bv zondag, en avonden), en dat is te veeleisend.
3. Ruimte en tijd om afstand te nemen van werk is verbeterd door een afgebakende, dedicated dag (behalve dedicated classroom op vrijdag; dan is de sfeer er minder naar studenten te blijven motiveren).
4. Intensief contact met de klas werkt efficiënter; het werk is geconcentreerd binnen aantal uren.
5. Er is meer ruimte en tijd om het werk op een eigen manier in te vullen (lees: eigen regie). Respondenten ervaren meer energie en werkvreugde.
6. Er wordt meer zingeving ervaren. Zoals een respondent het verwoordde: 'Ik hoef niet meer 6x hetzelfde verhaal te vertellen.'

41

#### Impact

- De werkdruk is niet per se verlaagd. Er werd bijvoorbeeld gezegd: '*Waarom zou het verlaagd zijn; het is slechts een andere roostermethode.*' Het is ook niet zo dat de hoeveelheid taken is veranderd.
- Er kan ook (nog) niet worden gesproken van spreiding van werkdruk over het semester heen, of vermindering van piekbelasting. Wat dedicated classroom precies inhoudt, kost ook tijd.

### 2.4.1. Cross case analyse experimenten met betrekking tot 'Onderwijs met Lef'

#### Het Wat van het experiment: de inhoud

##### GROEN (succesfactor)

- ✓ Er zijn vele andere, dan direct werkdrukverlagende, positieve uitkomsten van elk van de vier betrokken experimenten. Zo wordt er beter gebruik gemaakt van de expertise van docenten, studenten zijn meer betrokken, en er is meer ruimte voor de praktijk. Dus concepten als plezier en eigen regie passen goed bij dit soort onderwijs.
- ✓ De communicatie in de kleinere teams verloopt veel beter en sneller. Docenten kunnen ook in moeilijker tijden sneller communiceren met elkaar, waarbij er wel gelet moet

worden op eventuele te grote belasting als er wordt verwacht op avonden en zondag terug te appen of mailen.

#### ORANJE (op weg naar een succes)

- ✓ Als er een directe relatie zou moeten liggen tussen werkdrukverlaging en de onderliggende experimenten, dan zouden we niet kunnen spreken van een succes. Echter, indien we meer uitkomsten betrekken, zoals bv SASS expliciet heeft gedaan door zich te richten op Passie, Energie en Plezier (PEP), dan is er bij elk experiment sprake van succes. Ook SIRE heeft de vanaf het begin de verbinding van dit experiment gelegd met een vernieuwd didactisch concept, en niet met werkdrukverlaging.
- ✓ Studierendement kan worden verhoogd door de opdrachten zó te ontwerpen dat ze uitnodigen de opdracht met elkaar in het lokaal uit te werken.
- ✓ In de ontwikkeling naar een wat volwassen concept van dedicated classrooms, klinkt de roep om het kunnen formeren van 'echte' dedicated teams die verantwoordelijk zijn voor een bepaalde groep studenten/minor, inclusief de contacten met de planner (en het liefst ook een roosteraar). Ook de eigenheid van het lokaal is een noodzakelijk voorwaarde voor het slagen van het experiment.

#### ROOD (geen succesfactor)

- ✓ Er zijn minder docentbelastingsuren nodig, maar jammer genoeg worden deze direct met andere taken ingevuld. Enige lummeltijd (zie ook Google) zou goed passen bij het vak van docentschap. Ook de innovatieve capaciteiten van docenten zouden dan meer ruimte krijgen.

42

#### *Het Hoe van het experiment: het proces*

##### GROEN (succesfactor)

- ✓ Draagvlak voor dit didactisch concept is belangrijk en is vaak aanwezig. Een goede projectleider/leidende coalitie is een noodzakelijke voorwaarde voor het slagen ervan.
- ✓ De rol van de planner (en wellicht ook de roosteraar) is cruciaal en deze dient vanaf het begin te worden betrokken.

##### ORANJE (op weg naar een succes)

- ✓ Zorg voor communicatie over wat dedicated classroom precies inhoudt. De invulling ervan ligt niet precies vast. Gun het leertijd.
- ✓ Zorg ervoor dat niet teveel studenten –lees: meer dan 30, liefst maximaal 24- in een eigen lokaal hoeven te werken. Bij meerdere experimenten blijkt dat meer dan 30 studenten echt teveel is om het concept te laten werken.

#### *Perspectief en Transfereerbaarheid*

De schools die met dit concept aan de slag zijn gegaan, is het in meer of mindere mate gelukt, dit experiment in te voeren. Als er om financiële reden niet mee verder is gewerkt (SIRE), dan ligt dat niet aan het draagvlak, maar aan het feit dat er niet echt sprake was van een eigen lokaal. Hierdoor verzandde het concept van dedicated classroom.

Bij drie van de vier experimenten spat het plezier van deze didactische vorm van het papier. Los van de werkdrukverlaging is dat ook een wenkend perspectief. Docenten staan bekend als gedreven professionals die graag met hart en hoofd werken. Met dit concept, in al zijn hoedanigheden, kan er aan een nieuwe (aanvullende ) manier van lesgeven invulling worden gegeven.

# 3. Lessons learned HG-breed

In de organisatieanalyse 'Met LEF ontwikkelen' van stafbureau HRM is een belangrijk thema 'Ontwikkeling als leergemeenschap'. De werkdrukexperimenten zijn een voorbeeld van het zoeken naar nieuwe vormen om het lerend vermogen van de Hanzehogeschool te vergroten. De intentionele aanpak is consequent doordacht vanuit de bottom-up benadering. De schools werd gevraagd om voorstellen voor experimenten ter verlaging van de werkdruk die voor hen het meest relevant zijn, voor een aanzienlijk bedrag zouden experimenten gefaciliteerd worden om ook daadwerkelijk in praktijk te brengen. Uit dat idee kwam een complexe dynamiek op gang, waarbij zowel tussen als binnen schools plannen ontwikkeld, goedgekeurd en –bij accordering- uitgevoerd moesten worden. Iedereen ging iets doen wat nog nooit gedaan was, oude patronen stonden ter discussie en er werd een beroep gedaan op de verantwoordelijkheid van professionals en leidinggevenden om hun experiment tot een goed einde te brengen.

De gekozen aanpak levert bemoedigende resultaten op, zowel als het gaat om het realiseren van de dichtbij doelen van de experimenten als om het inzicht die de experimenten bieden in het innovatief vermogen van de organisatie.

We starten dit hoofdstuk met een conclusies over de resultaten van de experimenten rond werkdruk, waarna we dieper ingaan op de lessen die te leren vallen uit de gekozen aanpak van experimenteren..

43

## 3.1. De experimenten gewaardeerd

### *Clusters als aanknopingspunten voor de aanpak van werkdruk*

De diversiteit in de gekozen werkwijzen van de experimenten is groot,. De clustering van de experimenten laat zien dat vier thema's beschouwd worden als belangrijke aangrijpingspunten om de werkdruk te verlagen:

Anders samenwerken

Toetsing

Roostering en inzetplanning

Onderwijs met lef

### *Output en impact*

Er is in dit onderzoek expliciet onderscheid gemaakt tussen impact (veraf-doel) en output (dichtbij-doel). De experimenten zijn ontstaan om aan verlaging van de ervaren werkdruk zoals gemeten in het WBO bij te dragen: het veraf doel oftewel de impact. De directe, feitelijke resultaten van het experiment die van invloed zijn op de werkdruk, zoals het creëren van minder toetsen, andere overlegvormen etc. worden de dichtbij-doelen genoemd, oftewel de output. Of dat ook tot een reductie van ervaren werkdruk in WBO leidt is mede van andere factoren afhankelijk.

Wat betreft de output van de experimenten zijn de uitkomsten grosso modo gunstig. In onderstaande tabel geven we in (stoplicht) kleur de einduitkomst voor de experimenten in de verschillende clusters weer. Het mag duidelijk zijn dat de nuances hier zijn weggelaten.

Resultaten output werkdrukexperimenten in juli 2017

	Groen	Oranje	Rood
Anders samenwerken	3	1	1
Toetsing	4	1	-
Roostering en inzetplanning	5	-	-
Onderwijs met lef	4	-	-
<i>Totaal</i>	16	2	1

44

### **Succesfactoren per cluster**

Per cluster kunnen de resultaten als volgt worden samengevat:

#### *Anders samenwerken*

Kleine en grote aanpassingen werken reeds door op werkdrukverlaging of op andere positieve uitkomsten zoals verbetering van communicatie.

- Ondersteuning blokcoördinatoren door draaiboek
- Ondersteuning docenten door digitale toolkit
- Ontwikkelaars enkele dagen uitroosteren en op een locatie buiten de HG meerdere aaneengesloten dagen samen laten werken aan onderwijsontwikkeling.
- Benoembaar maken van het onderwerp is positief
- Bevlogen medewerkers hebben ook slack time nodig, voor parttimers schiet dit er zeker bij in
- Structuur aanbrengen wordt gewaardeerd wanneer daardoor ruimte voor autonomie ontstaat.

#### *Toetsing*

Efficiënter toetsen levert tijdswinst op. Succesvol is:

- Verminderen van aantal en soort toetsen per blok of semester
- Toets iets eerder in het blok (week 7 en 8) zodat docenten meer tijd hebben om hun toetsen na te kijken en het onderwijs voor het volgende blok voor te bereiden.
- Voorkom binnen een opleiding dat er meer dan twee toetsen per onderwijseenheid per jaar worden gemaakt.
- in twee in plaats van vier perioden individuele SLB toetsmomenten invoeren. Studenten dienen minder aan de hand mee te worden genomen.

Gewerkt wordt aan:

- Minder summatief en meer formatief toetsen
- Niet alleen afzonderlijke toetsen, maar hele toetsproces herzien, met name ook minder administratie rondom toetsing.

- Digitaal toetsen
- Toetsen als leermoment

### *Roostering en inzetplanning*

Succesvol is:

- Docenten meerdere jaren op dezelfde vakken inzetten
- Docenten minimaal op twee klassen per vak inzetten
- Docenten waar mogelijk op eigen expertiseterrein inzetten

Gewerkt wordt aan:

- Helderheid over directe/indirecte uren, DBU's, lestijdberekening etc.
- Uren die voor beginnend docenten berekend zijn ook daadwerkelijk toekennen
- Uren op banenplanning open laten voor taken die zich later aandienen
- Lesvrije weken niet volplannen met andere activiteiten als teamdagen etc. om piekbelasting te voorkomen
- Balans tussen contacturen, toetstijd en overige taken gedurende het schooljaar en binnen perioden

### *Onderwijs met lef*

In een van de experimenten is de relatie gelegd met Passie, Energie en Plezier (PEP) en dit legt in elk van de experimenten de basis voor succes. Succesfactoren zijn:

- Beter gebruik maken van expertise docenten
- Studenten meer betrokken maken bij onderwijsproces
- Meer ruimte voor de praktijk
- Kleinere teams waardoor communicatie beter en sneller verloopt

Gewerkt wordt aan:

- Ontwerpen van opdrachten zodanig dat deze met elkaar in lokaal uitgewerkt kunnen worden
- Formeren van 'echte' dedicated teams die verantwoordelijk zijn voor een bepaalde groep studenten/ minor, inclusief de contacten met planner en roosteraar.
- Eigenheid van het lokaal van dedicated classroom

45

In het WBO 2017 is de vraag opgenomen of de respondenten betrokken zijn bij een van de werkdrukexperimenten. 19% van de respondenten heeft hierop bevestigend geantwoord.

Bureau Integron (2017) rapporteert dat:

“ Deelnemers zijn meer tevreden in hun werk bij de HG dan niet- deelnemers. Het verschil is echter klein: 6.99 vs. 6.91.

De grootste verschillen zijn gerelateerd aan professionele ontwikkeling, de vrijheid om je uit te spreken in het team en de aansluiting van onderwijs en praktijkgericht onderzoek.

Deelnemers zijn minder tevreden dan niet-deelnemers over de drie items die werkdruk betreffen: beschikbare tijd, mentale belastbaarheid en werk- privé balans scores gemiddeld 6.14 vs. 6.24 bij niet-deelnemers.

Een groter deel van de deelnemers rapporteert ook een te hoge of veel te hoge werkdruk: 61% vs. 56%. “

Deze cijfers laten zien dat de impact van de experimenten op korte termijn niet enorm is te noemen, terwijl de output over het algemeen goed is. Voor zes experimenten is dit resultaat van de opzet ervan: de nadruk lag op het maken van een diagnose. Voor de overige experimenten zijn mogelijke verklaringen dat het deelnemen aan experimenten juist -omdat het naast de reguliere werkzaamheden plaatsvond- de werkdruk heeft verhoogd. Bovendien leidt bewust bezig zijn met een kwestie (in dit geval de werkdruk) in veel gevallen tot een

problemativering ervan. In een aantal experimenten bleek tot slot dat de vrijgekomen tijd onmiddellijk werd opgevuld met andere werkzaamheden, waardoor de ervaren werkdruk navenant toenam.

Wanneer we de werkwijzen nader analyseren kan allereerst onderscheid gemaakt worden tussen experimenten met een hoog 'doe-gehalte' en een diagnostische aanpak. Daar waar al zicht bestaat op de oorzaak van de knelpunten is het mogelijk om concrete oplossingen uit te proberen; wanneer de knelpunten nog niet duidelijk zijn is een diagnostische fase noodzakelijk.

Experimenten gericht op doen/ handelen (11) laten quick wins zien, eenmaal opgenomen in de reguliere werkprocessen dreigt het gevaar dat de vrijkomende tijd opgevuld wordt met nieuwe taken en de gewonnen tijd toch weer wegvloeit. Experimenten gericht op diagnose (6) hebben allemaal hun doel bereikt. Daar is de vraag naar het vervolg essentieel: wanneer de resultaten in de bureaulade verdwijnen is uiteraard ook het enthousiasme weg; wanneer de resultaten gebruikt worden in vervolgstappen draagt het experiment bij aan een gedegener aanpak van de problematiek. De resultaten daarvan voor de aanpak van werkdruk kunnen op dit moment nog niet vastgesteld worden. In twee experimenten is in de experimenteerfase gebruik gemaakt van eerder gemaakte, grondige diagnoses. Dat heeft geleid tot optimale inzet en een adequate start van een leerproces richting verbetering van onderwijs in combinatie met verlichting van onhanteerbare werkdruk.

46

Het tweede onderscheid tussen de experimenten betreft de inbedding in lopende ontwikkelingen/ vernieuwingen. 8 experimenten stonden op zichzelf. In deze experimenten blijken slagkracht van de leidende coalitie en heldere doelen doorslaggevende succesfactoren. De experimenten die waren ingebed werden sterk bepaald door ontwikkelingen in de opleidingen/ schools: waar door MT en docenten gezamenlijk gedragen vernieuwingen aan de orde waren, bleek een experiment behulpzaam. Waar dat niet het geval was liepen experimenten het risico te worden ondergesneeuwd door aanpalende vernieuwingen of werd het experiment ervaren als een volgende top-down aanpak vanuit het MT. Contextualiteit is hiermee een belangrijk element om experimenten op te toetsen.

### 3.2. Experimenteren met experimenten

De monitor rond werkdrukexperimenten biedt ook inzicht in de voor de Hanzehogeschool nieuwe vorm van innovatie. Hieronder presenteren we de thema's die in de gekozen werkwijze van belang bleken.

#### *Quick wins en investeren in de toekomst*

Enthousiasme is onontbeerlijk bij een gedragen vernieuwing, quick wins bevorderen dat zoals de experimenten met een hoog 'doe-gehalte' laten zien. Wanneer het daarbij blijft verandert er echter structureel weinig en zullen oude routines snel weer de boventoon voeren.

### 3.2.1. Draagvlak en communicatie

Hiervoor hebben we het belang van draagvlak al benoemd als succesfactor voor de experimenten. In meerdere experimenten is een leidende coalitie gevormd, waardoor de ideeën/ acties uit de experimenten gemakkelijker naar alle docenten gecommuniceerd konden worden. Zorgvuldige samenstelling van zo'n coalitie blijkt van belang: wanneer een onderdeel daarin niet vertegenwoordigd is heeft dit effect op het enthousiasme. Dat bleek ook het geval waar docenten zelf direct betrokken waren bij een experiment.

*“We zagen voordelen, we wilden het wel proberen. Vooral het eigenaarschap sprak ons aan.”*

Communicatie over het experiment en de voortgang daarin blijkt een belangrijke voorwaarde voor succes. Collega's raken enthousiast wanneer resultaten van een experiment zichtbaar worden. *“Betere communicatie naar elkaar en naar de student was een sleutelwoord.”*

### 3.2.2. Werkdruk als gespreksonderwerp

Het feit dat er een experiment gaande was om de werkdruk te verlagen heeft het onderwerp op tafel gebracht: *“Werkdruk is nu wel benoembaar geworden.”* Dit is niet alleen het geval wanneer de werkdruk te hoog wordt, maar zeker bij herziening van (delen van) het curriculum of anderszins toetsen wordt werkdruk een factor waar rekening mee gehouden wordt. *“Nu kan werkdruk als geldig argument worden aangedragen om anders te werken.... Het is nu ook onderwerp van gesprek bij MT en planner, en ook docenten geven zelf eerder aan als het hen teveel wordt.”* Betrokken docenten zijn blij met deze ontwikkeling.

In een aantal experimenten blijkt het moeilijk om de focus op werkdruk te houden. Meerdere teamleiders geven aan dat de aandacht voor werkdruk minder werd *‘omdat we andere prioriteiten hadden’*. Actuele onderwerpen vragen hun aandacht en het is (nog) geen automatisme om werkdruk als punt van afweging in de beleidsvoering mee te nemen. In geval hieraan wel door het MT prioriteit aan werd gegeven, dan had dat direct een positieve uitwerking op de docenten.

### 3.2.3. Organiseerbaarheid

De organisatie van het onderwijs leidt vaak tot versnipperde takenpakketten: docenten worden op meerdere vakken ingezet, ook als die niet op hun expertisegebied liggen. *“De verkaveling is niet goed. Steeds worden nieuwe docenten op vakken gezet en dan kun je weer opnieuw beginnen.”* In de spanning tussen gevarieerde en versnipperde taken voert de versnippering vaak de boventoon. Wanneer de start van de inzetplanning/ baanopbouw bij docenten wordt gelegd blijkt dit probleem te verminderen.

Daarbij is de rol van de planner cruciaal: *“De planner is nu betrokken bij de docenten, HSD en blok coördinatoren. De planner zorgt er zelf voor dat hij betrokken wordt bij het proces. We doen het werk met elkaar.....hij krijgt de ruimte en neemt deze ook.”* Bij de experimenten rond dedicated classroom is de rol van de planner eveneens cruciaal, omdat dit grote gevolgen heeft voor plannen en roosteren. Hiervoor is ruimte in het takenpakket nodig: *“Soms zou dit experiment juist ook werkdrukverhogend kunnen zijn voor de roosteraar/ planner, maar minder voor de docenten. De bezetting moet namelijk echt goed zijn..... Het is een heel gepuzzel voor de planner en die neemt ook een deel van het roosteren hiermee over.”*

### 3.2.4. Leiderschap

Leiderschap in verandering is niet voorbehouden aan mensen met een leidinggevende functie, zo blijkt uit de experimenten. Een aantal regisseurs heeft een leidende rol op zich genomen in het experiment en zijn doorslaggevend geweest bij het succes ervan. Zij voelen zich eigenaar van het proces en verantwoordelijk voor de resultaten ervan. Voor sommigen betekent dat hands-on aan de slag, voor anderen een doordachte, systematische aanpak die zij volgen. In een aantal gevallen zijn de regisseurs gericht op goede communicatie en het creëren van draagvlak met de betrokken docenten. *“We hebben voor dit experiment wel de bekende kampioen: Zonder de regisseur was het er niet.”* Wanneer vervolgens het MT zich achter het experiment opstelt ontstaat een gezamenlijk traject.

Voor de regisseurs geldt dat zij ruimte kunnen nemen, maar deze ook moeten krijgen van afzonderlijke teamleiders en MT als geheel. De inbedding van het experiment in het strategisch beleid in de school is van groot belang. Zo is in een experiment hard gewerkt aan een aantal voorstellen, maar is de steun vanuit het MT gering: geen beleidsvorming rond het onderwerp en ook geen formatie vrijgemaakt om de voorstellen uit te werken. Aandacht voor het experiment vanuit het MT en ondersteuning ervan is zeer belangrijk om het experiment ook daadwerkelijk te doen slagen. Waar experimenten bottom-up geïnitieerd worden is voor het vervolg ondersteuning van bovenaf gewenst. Bovendien vindt een aantal regisseurs dat zij onvoldoende gefaciliteerd zijn om –na de opstartfase- ook voldoende tijd in de experimenten te kunnen steken.

Niet alle leidinggevend en deans bleken in staat om los te laten, waardoor onduidelijkheid over hun rol ontstaat. Docenten ervaren nog wel eens dat zaken toch van bovenaf worden opgelegd of dat ideeën uit de experimenten worden omgebogen omdat teamleiders met andere zaken bezig zijn. De ‘oude’ top-down-traditie neemt dan toch weer de overhand. Ook door frequente wisselingen van teamleiders verdwijnen experimenten naar de achtergrond. *“Het idee was dat de rol van de teamleiders moest veranderen, wat moest leiden tot meer eigen regie voor docenten wat uiteindelijk tot werkdrukverlaging moest leiden.... Maar er is geen enkel verschil met voorgaande jaren wat betreft werkdruk. .... Enige hoop is weer de kop ingedrukt.”* Goed verwachtingsmanagement blijkt dus essentieel.

#### *Omvang van en rollen in de teams*

Wanneer in experimenten de teamomvang kleiner werd, werd dat als positief ervaren. *“De communicatie verloopt veel beter en sneller.”* Docenten kunnen ook in moeilijker tijden sneller met elkaar communiceren, waarbij er wel gelet moet worden op eventuele te grote belasting als er wordt verwacht op avonden en weekenden op app of mail te reageren. Ook verheldering van verantwoordelijkheden en rollen in teams werkt positief uit op de werkdruk. Deze nieuwe omgangsvormen binnen de teams blijken belangrijke randvoorwaarden voor grotere professionele ruimte en persoonlijk leiderschap.

### 3.2.5. Eigen(wijs)heid van docenten

Docenten uit verschillende experimenten geven aan dat hun omgang met hun professie bij kan dragen aan een te hoge werkdruk. Mensen willen hun werk goed doen, studenten niet in de kou laten staan. Dit wordt geïllustreerd met uitspraken als: *“Docenten willen het maximale voor hun vak.”*, *“Docenten hebben een onbedwingbare behoefte om weer te willen verbeteren.”*, *“Het docentenkorps wil het heel goed doen....”*. Tegelijkertijd kan de context van de opleiding bijdragen aan het steeds maar doorgaan van docenten: *“Mensen zijn hier*



ook perfectionistisch binnen ongelooflijk onheldere kaders. Je weet nooit wanneer het goed genoeg is.” Voor parttimers komt daarbij dat zij minder ‘slack-time’ hebben om extra werk op te vangen.

Opvallend is dat in de schools in de technische hoek docenten sterk taak georiënteerd zijn en veel minder gericht op samenwerken. Mensen zijn bezig met hun eigen werk en de verbinding met het team als geheel verdient daar extra aandacht. *“We schijnen een lastige groep te zijn.....Maar het zit ook in de terminologie van de teamleiders, bv. ‘Jullie docenten...’ Daarnaast zouden we vast wat autistische trekjes kunnen hebben en zijn we eigenwijs, maar dat neemt niets van onze bezwaren weg.”*

### 3.2.6. Van werkdruk naar werkplezier

Het werken aan de experimenten werd weliswaar gefaciliteerd maar bracht niet zelden toch meer werk met zich mee: *“Het is nieuw dus is er sprake van een leercurve; dat kost tijd.”* Daar waar experimenten goed liepen en mensen tevreden zijn met het resultaat is weliswaar de werkdruk niet op korte termijn verlaagd, maar krijgen mensen wel meer energie en werkvreugde. *“Dus ondanks dat ons experiment intensief werken is, ben ik er blij mee.”* Meer specifiek kan gesteld worden dat daar waar docenten meer eigen regie over hun werk kunnen voeren en zelf eigenaarschap hebben, het werkplezier groter is. Dat is zeker het geval in een experiment waarin zowel onderwijsinhoudelijke vernieuwing is aangebracht als de organisatorische invulling daarvan (inclusief budget) verschuift naar het docententeam. De rol van leidinggevenden verschuift naar steunend en faciliterend en dat versterkt op haar beurt de professionele ruimte voor docenten.

In deze experimenten is het veraf doel van het verlagen van de werkdruk met succes gekoppeld aan het doel van het vergroten van het werkplezier.

# 4. Hoe verder

## 4.1. Resultaten experimenten werkdruk

Hiervoor hebben we de inhoudelijke resultaten van de werkdrukexperimenten per cluster weergegeven. De vraag is hoe deze resultaten in te zetten voor de Hanzehogeschool als geheel. Aanbevelingen zijn:

- Deel de resultaten van de experimenten per cluster en per school, geef de regisseurs hier opnieuw een actieve rol in. Zorg bij de vormgeving hiervan voor aansluiting bij de betrokkenheid van docenten (en waar nodig planners en roosteraars)
- Maak ruimte en tijd (in de roosters) om tijdens medewerker bijeenkomsten met elkaar het gesprek te voeren over werkdruk.
- Bewaak bij de experimenten met een diagnostisch karakter de implementatie ervan
- Zorg dat gewonnen tijds winst niet meteen met andere taken wordt opgevuld (Demp de bodemloze put)

## 4.2. Experimenteren

Bottom-up experimenten vergroten betrokkenheid bij en draagvlak voor innovaties. Ook rond andere thema's zou een dergelijk werkwijze gehanteerd kunnen worden, zo blijkt. Houdt daarbij rekening met onderstaande aanbevelingen.

### *Werkplezier*

Experimenten waarin onderwijsinhoudelijke vernieuwing gekoppeld wordt aan organisatorische invulling door docenten (inclusief budget) zijn het meest positief. Zij maken niet alleen de werkdruk beter hanteerbaar, maar vergroten ook het werkplezier.

### *Korte en lange termijn afgestemd*

Sommige experimenten gaven quick wins, anderen investeerden op de lange termijn. Het ging bij de gemonitorde experimenten vaak om of-of: de snelheid van de quick win staat tegenover degelijkheid. We pleiten voor een en-en-benadering: neem tijd voor probleemverkenning en analyse, zodat de aanpak nieuwe routines mogelijk maakt. Bij die aanpak zou systematisch gezocht moeten worden naar quick wins, het enthousiasme voor eigenaarschap van docenten, planners en roosteraars wordt daarmee groter. Neem tegelijkertijd de tijd om te leren van gevonden kansen en gemaakte fouten, zodat het enthousiasme ook kan beklijven.

### *Draagvlak zoeken*

De persoonlijke factor blijkt van groot belang bij het vinden van draagvlak. Zowel een enthousiasmerende regisseur als direct betrokkenen bij het experiment die daarover aan collega's vertellen maken het draagvlak groter. Bij de keuze van trekkers in veranderingsprocessen zou daarom goed gekeken moeten worden naar mensen die dit draagvlak in hun team tot stand kunnen brengen. Daarbij zou ook oog moeten zijn voor mensen buiten de kring van 'usual suspects'.

### *Gespreksonderwerp*

Experimenten zijn agenda-settend, waardoor zaken besproken worden die anders minder aandacht krijgen. Bespreekbaar maken van moeilijke kwesties blijkt behulpzaam. Houdt werkdruk op de agenda, in de dagelijkse praktijk maar zeker bij curriculumontwikkeling en andere onderwijsinnovaties.

### *Organiseerbaarheid*

Vernieuwingen in het onderwijs richten zich vaak uitsluitend op het curriculum (studeerbaarheid), waarna aandacht voor de organiseerbaarheid pas aan de orde is bij de concrete inroosting en de werkbaarheid van de vernieuwing voor docenten uitkomst is van eerder gemaakte keuzes. De experimenten maken duidelijk dat deze volgorde niet altijd bevorderlijk is voor de werkdruk: beter is om vanaf het begin een afweging te maken tussen studeerbaarheid, werkbaarheid, organiseerbaarheid en betaalbaarheid. Neem daarom ook roosteraars en planners vanaf de start mee bij de innovatie.

Formuleer experimenten waarin onderwijsinhoud, organisatie en budget gedecentraliseerd zijn. Dit vergroot het draagvlak en het werkplezier.

Besteed aandacht aan omvang van teams en heldere verdeling van verantwoordelijkheden. Kleinere teams en explicitering van rollen van de teamleden werken positief uit.

### *Regelruimte en kaders*

Uit een aantal experimenten blijkt dat docenten het werken met draaiboeken, tool-kits etc. positief waarderen. De structuur van de taken wordt daarmee helder, zodat binnen die ruimte de autonomie van de professional beter tot zijn recht kan komen.

Om de kans te verkleinen dat docenten uit bevlogenheid over hun eigen grenzen heengaan kunnen systemen van intervisie, buddy's en soms supervisie soelaas brengen. De noodzaak voor deze aandacht voor het welbevinden neemt toe naarmate taken en verantwoordelijkheden verder gedecentraliseerd worden in de organisatie en het lerend vermogen van de organisatie vergroot wordt.

### *Leiderschap*

In de experimenten is waardevolle ervaring opgedaan met het delegeren van taken en verantwoordelijkheden naar bepaalde docenten. Voortzetting van deze werkwijze is aan te bevelen, op het niveau van schools en/of opleidingen zouden reflectiebijeenkomsten gehouden kunnen worden om de lessons learned voor alle betrokkenen helder te krijgen. Regisseurs zijn verantwoordelijk voor een goede voortgang van experimenten. Maak vooraf duidelijk welke rol zij krijgen, zodat zij die rol ook daadwerkelijk kunnen pakken. Docenten zijn mede-eigenaar van de experimenten en hebben ruimte nodig (zowel inhoudelijk als in tijd) om het experiment tot een goed einde te brengen. MT's krijgen een faciliterende rol en bespreken met de regisseur de afstemming tussen experiment en ontwikkelingen op schools.

Wanneer een experiment niet meer wordt gedragen is het belangrijk dit ook aan te geven. Goed verwachtingsmanagement is niet alleen het vieren van successen, maar ook expliciteren wat niet gedaan gaat worden.

### 4.3. Samenvattend

#### ***Over experimenteren:***

- Ga door met experimenten waarbij bottom up gewerkt wordt.
- Formuleer experimenten waarin onderwijsinhoud, organisatie en budget gedecentraliseerd zijn. Dit vergroot de kans op succes aanzienlijk.
- Zoek een goede balans tussen quick wins en lange termijn resultaten
- Houdt rekening met de persoonlijke factor: enthousiasmerende mensen zijn belangrijk. Kijk ook buiten de groep 'usual suspects'.
- Houdt ook na de experimenten werkdruk op de agenda, zeker bij onderwijsinnovaties.

#### ***Over organiseren***

- Maak bij innovaties vanaf het begin een afweging tussen studeerbaarheid, werkbaarheid, organiseerbaarheid en betaalbaarheid.
- Neem de planners en roosteraars vanaf de start mee bij het ontwikkelen van innovaties.
- Toolkits werken positief als kaders om de regelruimte van docenten te vergroten.
- Besteed aandacht aan de omvang van de teams: kleinere teams en explicitering van rollen werkt positief uit.

52

#### ***Over leiderschap***

- Bottom-up processen vragen om een andere verdeling van verantwoordelijkheden. Regisseurs en docenten kunnen dit op zich nemen als zij daartoe gefaciliteerd worden. Delegeren van taken betekent delegeren van verantwoordelijkheden. MT's bespreken met de regisseur de afstemming tussen experiment en ontwikkelingen op schools.
- Organiseer reflectiebijeenkomsten per school om lessons learned van de experimenten in de context van die school met alle betrokkenen helder te krijgen.
- Voer goed verwachtingsmanagement. Vier niet alleen de successen maar geef ook aan wat niet meer gedaan wordt.

**Contactgegevens**  
**Lectoraat Duurzaam HRM**

**Leni Beukema**  
[l.m.beukema@pl.hanze.nl](mailto:l.m.beukema@pl.hanze.nl)  
**lector**