

Werkdruk in beeld.

Instrument voor de inventarisatie van werkdruk in het HBO



Ben Fruytier (HU)
Jac Christis (HG)
Gerben Beetstra (HU)
Maurice Hengeveld (HU)
Delano Maccow (HG)
Lydia Ronge (HU)
Marian Thunnissen (HU)

m.m.v. :
Olav Alema (HG)
Bob Wuisman (HU)

Utrecht/Groningen
September 2011

Het Wehbo-instrument

Inhoudsopgave

1	Inleiding	4
1.1	WEHBO: een korte toelichting	4
1.2	De ontwikkeling van het Wehbo-instrument	5
1.3	Opbouw van het instrument en hoofdstukkenindeling	6
2	Werkdruk nader verklaard. De theoretische verantwoording van het Wehbo-instrument	7
2.1	Inleiding	7
2.2	Terminologie	7
2.3	Aard van het werkdruginstrument	9
2.4	De verwevenheid van onderwijs-, organisatie- en personeelsbeleid	10
2.5	Basisidee van het instrument	12
2.6	Kwaliteit van de arbeid en kwaliteit van de organisatie	13
2.7	Ontwerpstrategieën om de werkdruk te verminderen	16
3	Wehbo: conceptueel model en data constructie van het werkdruginstrument	17
3.1	Inleiding	17
3.2	Taakinventarisatie	17
3.3	Inventarisatie regelproblemen	19
3.3.1	Inleiding	19
3.3.2	Het netwerk als bron van problemen	19
3.3.3	De elementen van het arbeidsproces als bron van verstoringen	20
3.4	Inventarisatie regelmogelijkheden	24
4	Wehbo: de formulieren voor de interviews	25
4.1	Inleiding	25
4.2	Taakinventarisatie	25
4.3	Probleeminventarisatie	26
4.3.1	Het netwerk als uitgangspunt voor de inventarisatie	26
4.3.2	Het werkproces als uitgangspunt voor de inventarisatie	26
4.4	Inventarisatie van de regelmogelijkheden	27
5	Handleiding bij het gebruik van het Wehbo	29
5.1	Inleiding	29
5.2	Vorbereiding	29
5.3	Inventarisatie werkdruk m.b.v. meetinstrument	32
5.4	Generen oplossingsrichtingen	34
5.5	Afronding	35

6	Voorbeelden van het werken met het Wehbo-instrument	36
6.1	Pilotstudie Seminarium voor Orthopedagogiek	37
6.1.1	Het Seminarium voor Orthopedagogiek	37
6.1.2	Kwantitatieve en kwalitatieve werkdruk	39
6.1.3	Conclusies	46
6.1.4	Aanbevelingen	50
6.2	Pilotstudie Institute for Life Sciences & Chemistry	55
6.2.1	Het Institute for Life Sciences & Chemistry	55
6.2.2	Kwantitatieve en kwalitatieve werkdruk	57
6.2.3	Conclusies	65
6.2.4	Aanbevelingen	68
6.3	Pilotstudie Management in de Zorg	72
6.3.1	Organisatie van het onderwijs binnen MIZ	72
6.3.2	Kwantitatieve en kwalitatieve werkdruk	75
6.3.3	Conclusies	81
6.3.4	Aanbevelingen	84
6.4	Pilotstudie Toegepaste Psychologie	87
6.4.1	Organisatie van het onderwijs binnen TP	87
6.4.2	Kwantitatieve en kwalitatieve werkdruk	90
6.4.3	Conclusies	99
6.4.4	Aanbevelingen	101
7	Bronnen	105
	Bijlagen	106
Bijlage 1	Interviewprotocol WEHBO – Docent	107
Bijlage 2	Interviewprotocol WEHBO – Onderwijsondersteunende medewerkers	113
Bijlage 3	Informatiebrief voor medewerkers aan het werkdrukonderzoek bij de opleiding/het team	117
Bijlage 4	Format voor de analyse van de inventarisatie van de taken, regelproblemen en regelmogelijkheden in de taken	120
Bijlage 5	Format interviewverslaglegging docenten	120
Bijlage 6	Voorbeeld van een interviewverslag	123

1 Inleiding

Werknemers en werkgevers in het HBO hebben in 2007 afgesproken om in het kader van voortdurende actualisering van het sociaal beleid een 'aanpak werkdruk' te ontwikkelen in samenhang met gezondheidsbeleid (Hoofdlijnenakkoord cao-hbo 2007). Om inzicht te krijgen in de omvang van de werkdruk is in de cao 2010-2012 afgesproken in het tweejaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoek, dat voor elke HBO-instelling verplicht is, informatie over werkdruk te verzamelen waarmee vergelijking binnen de sector mogelijk is (AOB 2010).

Een uniforme, valide meting van de ervaren werkdruk is belangrijk, maar voor een aanpak van de werkdruk is meer nodig. De ontwikkeling van het in dit rapport gepubliceerde Wehbo-instrument kan een belangrijke bijdrage leveren aan het effectueren van deze afspraak.

1.1 WEHBO: een korte toelichting

Wehbo staat voor: **WE**rkdruk in het **HBO**. Het is een instrument om de oorzaken van werkstress bij werknemers in het HBO in kaart te brengen. Het instrument beperkt zich tot de werkgebonden oorzaken van stress. Voor de persoonsgebonden oorzaken van werkstress bestaan andere instrumenten. Over deze beide oorzaken van werkstress en de relatie ertussen komen we in dit rapport nog uitgebreid te spreken. Werkgebonden oorzaken van stress kunnen gelegen zijn in de aard van het beroep, in de wijze waarop het werk is georganiseerd, in de sociale relaties tussen medewerkers, in de beloning voor het werk en in andere aspecten van het personeelsbeleid, zoals loopbaanontwikkeling en opleidingsmogelijkheden. De term 'werkdruk' verwijst naar de arbeidsorganisatorische oorzaken van stress. De wijze waarop het werk verdeeld is, bepaalt allereerst de hoeveelheid werk van iedere medewerker (kwantitatieve werkdruk). In de tweede plaats bepaalt de wijze waarop het werk georganiseerd is zowel de kans op verstoringen als de mogelijkheden van medewerkers om die verstoringen op te lossen (kwalitatieve werkdruk).

Hoge werkdruk is een forse risicofactor voor werkstress. Om te voorkomen dat werkstress op den duur een écht probleem gaat worden binnen het HBO, moet dit risico worden ingedamd. Reduceren van werkdruk is een onderdeel van het organisatiebeleid. Daarin verschilt het van op personen gerichte maatregelen in het kader van het personeelsbeleid.

Het Wehbo-instrument maakt het mogelijk om samen met docenten en niet-onderwijzend personeel op zoek te gaan naar de mogelijke oorzaken van een te hoge werkdruk. Vervolgens kan gezamenlijk gezocht worden naar maatregelen om de werkdruk te verminderen.

1.2 De ontwikkeling van het Wehbo-instrument

De ontwikkeling van het instrument is een initiatief van twee hogescholen: Hogeschool Utrecht en Hanze Hogeschool. Lectoren, docenten en P&O-adviseurs hebben ordeningsmodellen gemaakt, waarmee gestructureerde interviews met medewerkers van HBO-instellingen gevoerd kunnen worden. Deze interviews dienen om de werkdruk gedetailleerd in kaart te brengen en in het verlengde daarvan adviezen te formuleren over het onder controle houden of verminderen van de werkdruk.

De ordeningsmodellen zijn getoetst in een pilot-onderzoek. Bij twee faculteiten van de Hogeschool Utrecht en twee faculteiten van de Hanze Hogeschool is de werkdruk geïnterviewd om de bruikbaarheid van de gebruikte ordeningsmodellen te testen¹. Bewust is gekozen voor vier opleidingen in vier verschillende sectoren van het hoger onderwijs: educatie, natuur en techniek, gezondheid en management in de zorg. Onderzocht is of met de onderwerpen, die opgenomen zijn in de ordeningsmodellen, een compleet beeld van de werkdruk kan worden verkregen in alle vier de opleidingen. Er heeft aan het einde van elk pilot-onderzoek een uitgebreide evaluatie plaatsgevonden over de bruikbaarheid van het instrument. Op basis van de uitkomsten van de pilot-onderzoeken en de evaluaties zijn de modellen definitief gemaakt en is ook een uitgebreide handleiding geschreven voor het gebruik ervan.

Het Wehbo-instrument is gefundeerd op de WEBA-methode (WEBA: Welzijn bij de Arbeid). Deze methode is ontwikkeld om handen en voeten te geven aan artikel 3 van de Arbeidsomstandighedenwet, dat gaat over het 'Welzijn bij de Arbeid' (Projectgroep Welzijn bij de Arbeid 1989; TNO/NIA 1995). In de jaren negentig van de vorige eeuw is de WEBA-methode 'vertaald' naar het primair (Christis 1995) en secundair onderwijs (Christis 1994): de WEBO-methode.

De ontwikkelingen in het onderwijs in het algemeen en de specifieke kenmerken van het Hoger Beroeps Onderwijs en de HBO-organisaties in het bijzonder vroegen op hun beurt om een aanpassing van de WEBO-methode: het Wehbo-instrument. Aangepast zijn de takenlijsten ten behoeve van de taakinventarisatie, het overzicht van problemen die HBO-medewerkers gedurende hun werk tegen kunnen komen en het netwerk van functievervullers waarin medewerkers opereren.

Nieuw is een *handleiding* voor het gebruik van het instrument binnen het HBO. Organisaties in het HBO zijn omvangrijk, met veel partijen die betrokken zijn bij het werkdrukvraagstuk. De rol van deze partijen verschilt. Dat vraagt om extra aandacht voor de aanpak van het werkdrukonderzoek. Veelal geeft het *management* of de *teamleiding* opdracht tot het uitvoeren van een werkdrukonderzoek, maar wij bepleiten blijvende betrokkenheid van het management gedurende het traject. Dit is van belang om binnen de opleiding draagvlak te krijgen voor het traject én voor het doorvoeren van veranderingen n.a.v. de inventarisatie.

¹ De opleidingen waren:

- *Seminarium voor Orthopedagogiek van de Faculteit Educatie, Hogeschool Utrecht*
- *Institute for Life Sciences & Chemistry van de Faculteit Natuur & Techniek, Hogeschool Utrecht*
- *Management in de Zorg van de Academie voor de Gezondheid Studies, Hanze Hogeschool*
- *Toegepaste Psychologie van de Academie voor Sociale Studies, Hanze Hogeschool*

De uitvoering van het werkdrukonderzoek met behulp van het Wehbo-instrument ligt in handen van *P&O-adviseurs* of andere, onafhankelijke interne of externe partijen. Zij moeten goed geëquipeerd zijn om het instrument effectief te gebruiken. Dat vraagt om scholing in het gebruik van het instrument. Tenslotte spelen de medewerkers, docenten en het niet-onderwijzend personeel een cruciale rol tijdens de inventarisatie en bij het genereren van oplossingen voor de gevonden knelpunten. Het succes van het Wehbo-instrument staat of valt met de participatie van betrokken medewerkers.

1.3 Opbouw van het instrument en hoofdstukkenindeling

De presentatie van het Wehbo-instrument en het gebruik ervan valt uiteen in vier delen:

- a) De gedachtegang of theorie waarop het instrument is gebaseerd (hoofdstuk 2).
- b) Het instrument. Dit deel is onderverdeeld in twee componenten:
 - Conceptueel model en methode van gegevensverzameling van het werkdrukinstrument (hoofdstuk 3)
 - De interviewformulieren (hoofdstuk 4)
- c) Een handleiding voor het gebruik van het instrument als onderdeel van een breed veranderingstraject om werkdruk te verminderen (hoofdstuk 5).
- d) Een aantal voorbeelden van het gebruik van het instrument, ontleend aan de vier opleidingen die als pilot gediend hebben in het onderzoek (hoofdstuk 6).

2 Werkdruk nader verklaard. De theoretische verantwoording van het Wehbo-instrument

2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk heeft tot doel inzicht te bieden in de theorie achter het Wehbo-instrument. Het is een relatief omvangrijk hoofdstuk, omdat een goed begrip van het instrument uitleg vergt over de gebruikte terminologie (§ 2.2), de aard van het instrument (§ 2.3), de relatie met het onderwijs-, organisatie- en personeelsbeleid (§ 2.4), de basisideeën achter het instrument (§ 2.5) en de relatie tussen kwaliteit van de arbeid voor de medewerker en de kwaliteit van de organisatie (§ 2.6).

Diegenen die met behulp van het Wehbo-instrument de werkdruk in hun eigen opleiding of team willen laten inventariseren, raden wij aan dit hoofdstuk grondig te lezen. Dat is in de eerste plaats nodig om inzicht te krijgen in de wijze waarop werkdruk 'gemeten' wordt. Maar belangrijker wellicht is, dat inzichtelijk wordt hoe de uitkomsten van het inventarisatieonderzoek vertaald moeten worden naar maatregelen om de werkdruk te verminderen. Het is juist de kracht van het instrument dat het de analyse van de bestaande werkdruk en de daaruit voortvloeiende werkdrukmaatregelen integreert.

Met nadruk zeggen wij dat het Wehbo-instrument een expertinstrument is. Het vraagt van de onderzoekers/adviseurs kennis en inzicht in de wijze waarop het instrument gebruikt moet gaan worden. Daarvoor is opleiding nodig.

2.2 Terminologie²

Stress, psychische stress en werkstress

Stress is een toestand van spanning. Psychische stress is een toestand van emotionele spanning, zoals angst, en mentale stress is een toestand van geestelijke inspanning/vermoeidheid. Van werkstress spreken we als spanning door het werk opgeroepen wordt. Dit hoeft niet te betekenen dat het werk ook de oorzaak van die spanning is. Vergelijk het met zadelpijn. Zadelpijn kan veroorzaakt worden door het feit dat ongetraind een tocht van 100 km is gemaakt. In dit geval is een *persoonskenmerk* de oorzaak. Het kan ook zijn dat het zadel slecht, kapot of versleten is. Dan is een kenmerk van het zadel de oorzaak van de pijn. In het eerste geval is meer gaan fietsen de oplossing. In het laatste geval moet een nieuw zadel gekocht worden. Beide oorzaken kunnen natuurlijk ook tegelijk aanwezig zijn: ongetraind fietsen met een slecht zadel. Deftig geformuleerd is zadelpijn in dat geval overgedetermineerd: het gevolg van twee oorzaken die ieder voor zich voldoende zijn om hetzelfde leed te bezorgen. Op dezelfde manier maken we een onderscheid tussen werkgebonden en persoonsgebonden oorzaken van werkstress.

² Zie uitgebreider Christis 1998 en 1999.

Tot de werkgebonden oorzaken van stress behoren:

- De aard van het beoefende beroep: het ene beroep is stressvoller dan het ander.
- De inhoud en organisatie van het werk: de wijze waarop het werk is verdeeld en gecoördineerd (de 'arbeidsorganisatie'), kan tot stress leiden.
- Het personeelsbeleid van de werkgever: stress kan ontstaan doordat de werknemer geen vaste aanstelling krijgt, onrechtvaardig beloond wordt, onvoldoende bijscholingsmogelijkheden krijgt, enzovoort.
- De collega's: stress kan ontstaan wanneer collega's zich discriminerend of concurrerend gedragen in plaats van solidair en ondersteunend.
- De combinatie werk en privé: geen goede balans is een stressrisico.

Werkdruk

Werkdruk verwijst naar de arbeidsorganisatorische oorzaken van werkstress: de spanning die kan ontstaan door een verkeerde inhoud en organisatie van het werk. Van werkdruk is sprake wanneer medewerkers tijdens de uitvoering van hun werk met problemen geconfronteerd worden, terwijl zij door de wijze waarop het werk georganiseerd is, niet de regelmogelijkheden hebben om die problemen op te lossen. Niet de problemen op zich, maar de onmogelijkheid ze op te lossen, zorgen voor werkdruk. Wanneer dat vaak gebeurt of lang duurt, is het risico overspannen te worden groot.

Kwantitatieve en kwalitatieve werkdruk³

Eén van de problemen is een te grote taakomvang: medewerkers krijgen te veel taken toegewezen c.q. te weinig uren voor de toegewezen taken en hebben daardoor niet de mogelijkheid dat probleem op te lossen. Omdat voor het toewijzen van taken en uren aan docenten een aparte systematiek bestaat, is deze vorm van werkdruk apart genomen onder de noemer *kwantitatieve werkdruk*.

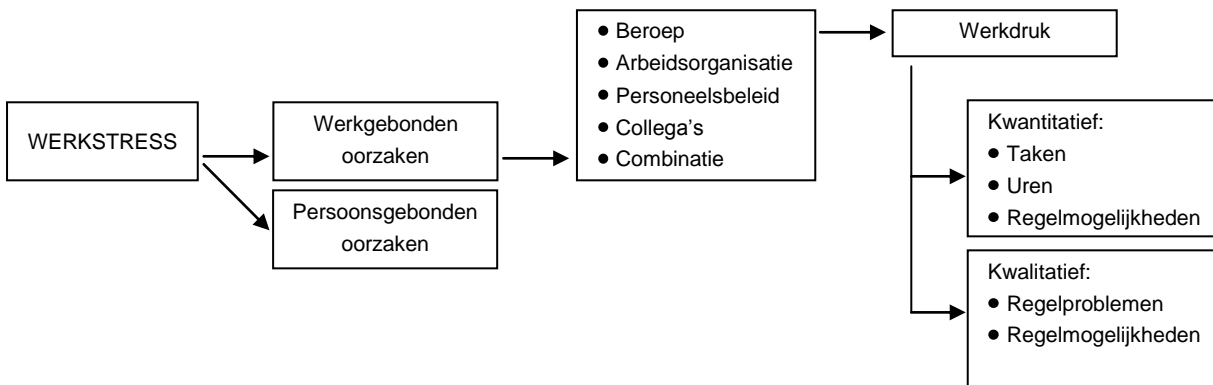
Naast kwantitatieve werkdruk onderscheiden we *kwalitatieve werkdruk*. Deze werkdruk ontstaat wanneer medewerkers tijdens het uitvoeren van hun taken problemen tegenkomen, die zij niet kunnen oplossen. Niet vanwege het tijdsbestek of een te groot takenpakket, maar doordat zij niet over de daarvoor benodigde regelmogelijkheden beschikken.

Werkdruk instrument

Tot nu toe hebben we complexiteit gereduceerd; van alle oorzaken van werkstress kijken we immers alleen naar de werkgebonden oorzaken en niet naar de persoonsgebonden oorzaken, en van alle werkgebonden oorzaken kijken we alleen naar de arbeidsorganisatorische oorzaken. Deze noemen we werkdruk (zie figuur 2.1). We bouwen nu weer complexiteit op door een instrument te ontwikkelen, waarmee deze werkdruk in kaart gebracht kan worden.

³ Zie Christis (1994, 1995)

Figuur 2.1 Werkstress en werkdruk



2.3 Aard van het werkdrukinstrument

Op het werk gerichte risicobenadering

Arbeidsorganisatorische oorzaken van werkstress zijn op te sporen door verschillende soorten banen of functies met elkaar te vergelijken met de vraag 'waarom worden veel mensen wél van deze functies en niet van die functies overspannen?'. Baanbrekend is het onderzoek van Karasek geweest (1979, 1990). In een omvangrijke studie vond hij een verband tussen de verhouding regelvereisten (Job Demand) en regelmogelijkheden binnen een functie (Job Control) enerzijds en de stressgevolgen voor de uitvoerders van de functie anderzijds. Als de regelvereisten niet in balans zijn met de regelmogelijkheden dan is het risico van stress groot.

Of een stressbaan ook werkelijk tot stress bij de persoon in kwestie leidt, hangt af van zijn of haar gedrag. De 'gevolgen' in termen van stress (symptomen) zijn dus een functie van de 'omgeving' (i.c. stressrisico's in het werk: het causale criterium) en de 'persoon' (de wijze waarop hij omgaat met deze risico's: copinggedrag). De risicobenadering in dit onderzoek naar werkdruk is hetzelfde als de benadering die gevolgd wordt in veiligheids- en gezondheidsonderzoek (zie figuur 2.2).

Figuur 2.2 Het omgeving-persoon-gevolgenmodel voor het onderzoek naar risico's van het werk
Bron: Christis 1998: 31

Omgeving	Persoon	Gevolgen
Causale criteria	Gedrag	Symptomen
Veiligheidsrisico's Gezondheidsrisico's Stressrisico's	Veiligheidsgedrag Gezondheidsgedrag Copinggedrag	Ongevallen Ziekte Stress

Met behulp van het onderscheid tussen omgeving/criteria, persoon/gedrag en gevolgen/symptomen vallen de volgende conclusies te trekken:

- Gevolgen kunnen nooit de criteria vormen voor het identificeren van risico's: het veiligheids-, gezondheids- en copinggedrag van mensen kan ervoor zorgen dat zij ondanks de aanwezigheid van risico's geen ongevallen krijgen, niet ziek worden of niet overspannen raken. De afwezigheid van gevolgen/symptomen zegt dus niets over het al dan niet aanwezig zijn van risico's.
- Omgekeerd hoeft de aanwezigheid van ongevallen, ziekte en stress niet zondermeer werkgebonden oorzaken te hebben. Een onvoorzichtig iemand kan bijvoorbeeld van een veilige trap vallen.
- De criteria voor het identificeren van risico's ontleen we daarom aan kenmerken van het werk, die ervoor kunnen zorgen dat ongevallen plaatsvinden en mensen ziek of overspannen worden. Het gaat dus om de 'causale capaciteiten' van het werk, niet om wat altijd, overal en bij iedereen gebeurt.
- Zonder een dergelijk risicobegrip zou preventief beleid onmogelijk zijn: we willen immers iets doen om ongevallen, ziekte en stress te voorkomen. Er is reeds kennis over de aanwezigheid van risico's. Het is dus niet nodig te wachten op een groot aantal overspannen docenten om te weten dat en waarom het werk van een docent werkstressrisico's met zich meebrengt.
- Een efficiënt preventief beleid start altijd bij de werkgebonden oorzaken. Pas wanneer dat om technische, financiële of andere redenen niet mogelijk is, richt het beleid zich op personen en de wijze waarop zij met die risico's omgaan. Een op personen en hun gedrag gericht beleid veronderstelt natuurlijk kennis van de werkgebonden risico's.
- Dit alles laat onverlet dat stress ook persoonsgebonden oorzaken kan hebben, die weinig of niets met het werk te maken hebben. Personen lopen in dat geval een risico door persoonlijke eigenschappen en omstandigheden, in plaats van door de organisatie van werk.

2.4 De verwevenheid van onderwijs-, organisatie- en personeelsbeleid

Werkdruk verwijst naar de arbeidsorganisatorische oorzaken van werkstress en het reduceren van werkdruk vraagt om arbeidsorganisatorische maatregelen. Bij het nemen van die maatregelen moet goed beseft worden dat het doel van de arbeidsorganisatie niet alleen om het werk van de werknemers draait. In het geval van een onderwijsorganisatie komt goed onderwijs op de eerste plaats. Daarvoor zijn weer docenten nodig die hun werk professioneel en met plezier kunnen uitoefenen, zonder overspannen te raken. Het één mag en kan dus niet ten koste gaan van het ander. Arbeidsorganisatiebeleid en onderwijsbeleid mogen dan analytisch van elkaar te onderscheiden zijn, in de praktijk zijn zij sterk met elkaar verweven.

Het *onderwijsbeleid* bepaalt **wat** een onderwijsinstelling waarom gaat doen. Daarbij gaat het om zowel het profiel van de opleiding: "waarvoor wordt opgeleid, wat zijn de eindtermen en wat de vakken?" als de onderwijskundige uitgangspunten: "hoe ver gaan we in het individualiseren van het onderwijs, het integreren van vakken in thema's en projecten en het verbreden van competenties naar bijvoorbeeld praktische vaardigheden?"

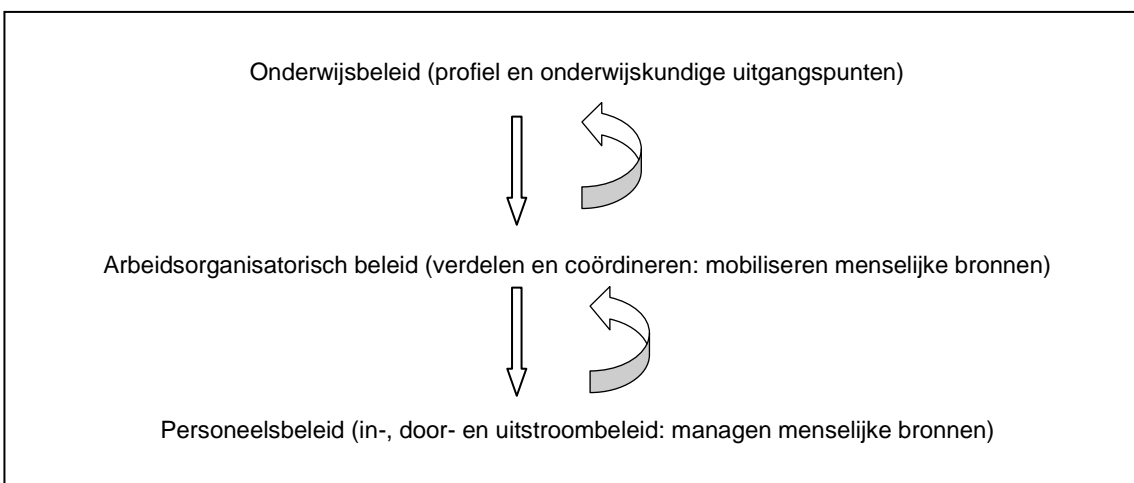
Het Wehbo-instrument

Het *arbeidsorganisatorisch beleid* legt vast **hoe** het werk wordt georganiseerd, oftewel verdeeld en gecoördineerd. Dat gebeurt op het macroniveau van de hogeschool en de faculteit, het mesoniveau van de opleiding en de onderwijsteams en het microniveau van de functie.

De schoolontwikkelingsmodellen van De Caluwé, Marx en Petri (de zgn. CaMaPe modellen (De Caluwé 1987)) zijn gebaseerd op het uitgangspunt dat onderwijs- en organisatiebeleid op elkaar moeten passen: verandert het een, dan moet ook het andere veranderen.⁴ Dat betekent dat het onderwijsbeleid het arbeidsorganisatorisch beleid structureert en dat omgekeerd het arbeidsorganisatorisch beleid afgestemd moet zijn op het onderwijsbeleid en bepaalt zo mede het succes van het onderwijsbeleid bepaalt.

Naast het onderwijsbeleid en arbeidsorganisatorisch beleid is ook het personeelsbeleid van invloed op het succes van een schoolorganisatie. Goed beschouwd zit het arbeidsorganisatorisch beleid van een onderwijsinstelling tussen het onderwijsbeleid en het personeelsbeleid in (zie figuur 2.3). Waar de inrichting van het onderwijs de keuze van het organisatiemodel aan restricties bindt, bepaalt de inrichting van de functies in het arbeidsorganisatorisch beleid op welke vaardigheden, competenties, bronnen of talenten van docenten een beroep wordt gedaan. Het managen van die bronnen in het personeelsbeleid dient daarom afgestemd te zijn op het arbeidsorganisatorisch beleid en zo mede het succes van het arbeidsorganisatorisch beleid.

Figuur 2.3 Verwevenheid van onderwijs-, arbeidsorganisatorisch- en personeelsbeleid



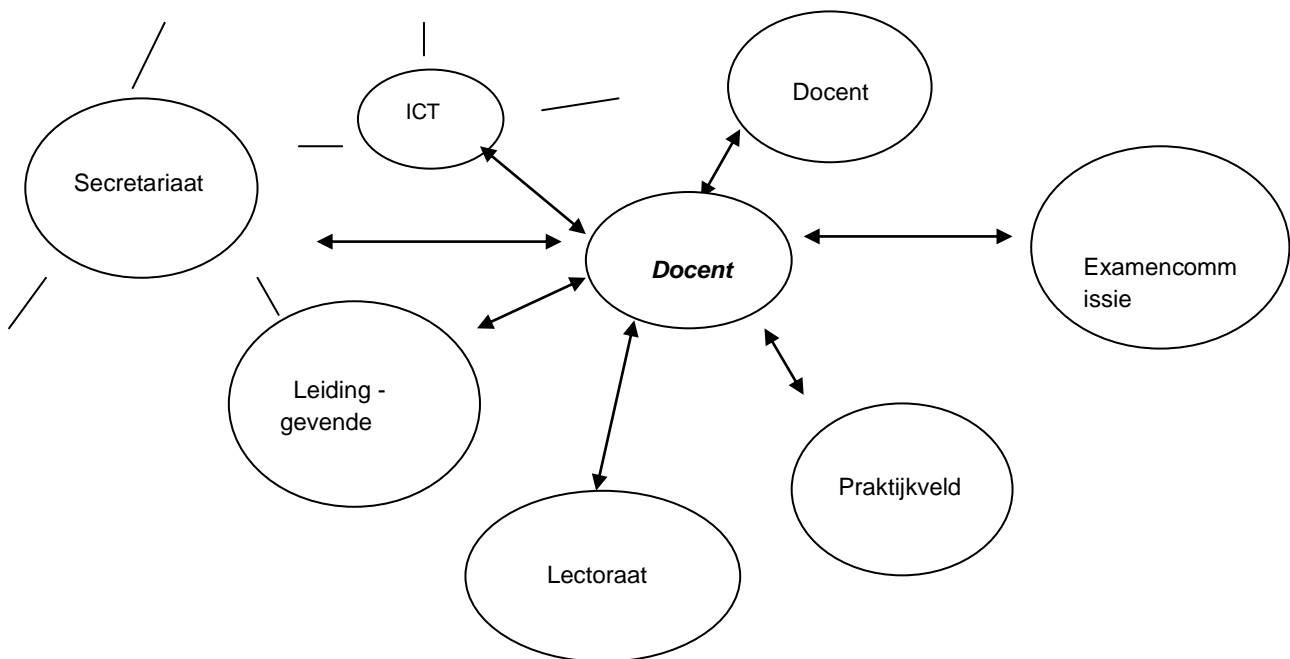
⁴ De Caluwé, Marx en Petri onderscheiden zes onderwijs- en organisatie modellen. Ze spreken geen voorkeur uit voor een onderwijsmodel, maar stellen dat eenmaal gekozen voor een onderwijsmodel, daarbij een bepaald organisatie model past (Marx 1975; Petri 1987).

2.5 Basisidee van het instrument

Netwerk van afhankelijkheden

De Sitter (1994) definieert het arbeidsproces als een netwerk van onderlinge afhankelijkheden met werkplekken als knooppunten. In die zin zijn docenten knooppunten in een netwerk van collega's, roosteraars, teamleiders, ICT-ondersteuners en andere mensen binnen en buiten de school met wie zij uitwisselingsrelaties onderhouden en van wie zij afhankelijk zijn bij de uitvoering van werk (zie figuur 2.4). Het beeld van het onderwijsproces als een netwerk van onderlinge, functionele afhankelijkheden tussen functievervullers vormt het basisidee van het werkdrukinstrument.

Figuur 2.4 Het netwerk van uitwisselingsrelaties van een docent



Alle uitwisselingspartners zijn zelf ook weer het knooppunt in hun eigen netwerk van functionele afhankelijkheden. Teken dat voor iedereen uit, dan ontstaat het netwerk van het gehele onderwijsproces. In dat netwerk kunnen zich verstoringen voordoen; problemen die om een oplossing vragen. Die verstoringen kunnen tweërlei van aard zijn:

- binnen een uitwisselingskanaal (bijvoorbeeld een onderwijslokaal is niet beschikbaar).
- tussen meerdere uitwisselingskanalen (je moet tegelijk een les overnemen en naar een vergadering).

Problemen: absorberen of doorgeven

Wanneer zich een probleem of verstoring voordoet in het netwerk, zijn er twee mogelijkheden: de medewerker kan het probleem zelfstandig, samen met anderen of in periodieke vormen van overleg oplossen, of hij of zij kan het probleem niet oplossen. In het eerste geval beschikt de medewerker over de regelmogelijkheden om de verstoring op te lossen. De werkdruk is laag en het probleem wordt op de werkplek geabsorbeerd. Ondanks de verstoring kan het onderwijsproces gewoon zijn voortgang vinden. In het tweede geval zijn de regelmogelijkheden niet beschikbaar. De werkdruk van de medewerker is hoog, de verstoring wordt doorgegeven en verspreidt zich over het gehele netwerk. Het onderwijsproces is dan 'uit evenwicht.'

Met behulp van dit basisidee kan de onderzoeker dus de relatie tussen de werkdruk van de medewerkers en de efficiëntie van de organisatie met elkaar in verband brengen. Als de balans tussen regelproblemen en regelmogelijkheden zoek is, dan is de werkdruk van de medewerker hoog en raakt de organisatie in disbalans met alle gevolgen van dien.

Wat zijn de oorzaken van die disbalans tussen regelproblemen en regelmogelijkheden in de organisatie? Algemeen geldt hoe complexer het netwerk is (hoe meer verschillende interactiepartners), des te groter de kans op verstoringen en dus regelproblemen. Bovendien maakt een complex netwerk (een complexe onderwijsstructuur) centralisatie van de besluitvorming noodzakelijk (een centralistische besturingsstructuur). Deze structuur is op haar beurt de oorzaak van het gebrek aan regelmogelijkheden op die plaatsen waar zich verstoringen voordoen. Het advies aan een onderwijsorganisatie op zoek naar balans is daarom: vereenvoudig de onderwijsstructuur (minder verstoringen) als voorwaarde voor het decentraliseren van de besturingsstructuur (meer regelmogelijkheden)⁵.

2.6 Kwaliteit van de arbeid en kwaliteit van de organisatie

Kwaliteit arbeid

Op het niveau van de individuele werkplek als knooppunt in het netwerk gaat het om de *kwaliteit van de arbeid*. Die is hoog als er een balans is tussen regelproblemen en regelmogelijkheden. Wie niet beschikt over voldoende regelmogelijkheden voor het oplossen van zijn problemen, komt onder druk te staan en kan als dat vaak gebeurt en/of lang duurt overspannen raken. Overspannen wordt je dus niet van problemen, maar van onoplosbare problemen. Elk werk kent zijn problemen. Ze zijn niet alleen onvermijdelijk, maar ze maken het werken ook aantrekkelijk. Niets is zo geestdodend als louter routinewerk. Het oplossen van problemen behoort tot de uitdagingen van het werk. Leren is niets anders dan het probleemoplossend vermogen verbeteren. De oplossingsstrategieën worden opgeslagen als persoonlijke routines in het individuele geheugen en als organisatie routines in het organisatiegeheugen. Deze routines kunnen weer gebruikt worden bij het oplossen van nieuwe problemen. Et cetera.

⁵ Een organisatie kan ook in disbalans zijn door een overschot aan regelmogelijkheden in verhouding tot het aantal regelproblemen. Denk aan een super bureaucratische organisatie waarin voor elk mogelijk regelprobleem een regeling is getroffen. De kans op fouten (niet opgeloste regelproblemen) is dan minimaal, maar dat gaat ten koste van de efficiëntie. In het geval van een onderwijsorganisatie staat tegenover elke docent een veelvoud aan medewerkers, die toezien op het correct verlopen van de onderwijsprocessen, de examenprocedures, de financiële en personele zaken, etc.

Gecontroleerde autonomie

Voor de bepaling van de werkdruk van docenten is een onderscheid nodig tussen interne regelmogelijkheden (autonomie) en externe regelmogelijkheden (samen met anderen en in periodieke vormen van overleg regelen). De functie van docent kent een typische stressdynamiek, veroorzaakt door de combinatie van veel autonomie en weinig externe regelmogelijkheden. Een dergelijke situatie wordt 'gecontroleerde autonomie' genoemd: als docent heb je veel te zeggen over hoe je het werk doet, maar weinig over de voorwaarden waaronder je dat moet doen. Door de hoge mate van autonomie voelen docenten zich verantwoordelijk voor een goede uitvoering van hun werk (en worden door anderen daarvoor verantwoordelijk gesteld). Wanneer echter de voorwaarden waaronder docenten moeten werken ervoor zorgen dat de autonomie niet voldoende is om de problemen op te lossen, gaan zij zichzelf onder druk zetten om die onoplosbare problemen toch op te lossen. Dat doen ze omdat zij zich verantwoordelijk voelen (en/of door anderen verantwoordelijk worden gehouden). Het resultaat is niet alleen dat die druk gevoelens van stress veroorzaken, maar ook dat de docenten die stress gaan wijten aan hun gebrekkig functioneren als docent.

Kwaliteit van de organisatie

Als het gaat om het functioneren van het netwerk als geheel, dan spreken we over de *kwaliteit van de organisatie*. Wanneer op werkplekniveau geen balans is tussen regelproblemen en regelmogelijkheden, of met andere woorden onvoldoende 'variëteit'⁶ (Ashby 1956) is, worden storingen doorgegeven. Dit betekent dat op den duur het gehele netwerk van de onderwijsorganisatie niet over de vereiste variëteit beschikt om het onderwijsproces goed te regelen. Dat zal ten koste gaan van de kwaliteit van het onderwijs (studie vertraging, uitval, studenttevredenheid, etc.). Het gevaar daarbij is dat de organisatie, om meer greep op het onderwijsproces te krijgen, maatregelen neemt die de regelmogelijkheden van docenten nog verder reduceren. Er worden nieuwe functies gecreëerd (functiedifferentiatie) en nieuwe regels opgesteld. De onderwijsorganisatie komt dan terecht in de zogenaamde 'vicieuze bureaucratiscirkel.'

De vicieuze bureaucratiscirkel

Deze vicieuze cirkel is geïllustreerd in figuur 2.5. Rechtsboven staan de verstoringen die kunnen optreden in je werk. Kun je deze verstoringen niet zelfstandig, samen met anderen of in periodieke vormen van overleg oplossen, dan heb je *onopgeloste* problemen. Veel docenten ontwikkelen vervolgens uit zelfbescherming 'stiekeme regelstrategieën.' Enkele voorbeelden: de lessen worden minder goed voorbereid, het beoordelen van tentamens en examens gebeurt minder nauwgezet, de uren voor deskundigheidsbevordering worden gebruikt als reserve voor de gewone lessen, bij verdeling van extra taken worden 'spelletjes' gespeeld om van deze taken verschoond te blijven, aan de taaklasttabel wordt gesleuteld en uren worden informeel overgeheveld.

Wanneer dergelijke strategieën succesvol zijn, leiden ze op het niveau van de organisatie tot systeemverliezen. De leiding heeft het gevoel dat ze de controle over haar docenten kwijt aan het raken is (die zouden te veel autonomie hebben) en reageert met een versterking van die controle. Dit uit zich meestal in de vorm van meer regels, strakkere normen en meer functiedifferentiatie. Het gevolg daarvan is dat de organisatie flexibiliteit verliest, waardoor de kans op verstoringen groter wordt. Docenten worden met die verstoringen op hun werkplek geconfronteerd. Echter, omdat hun mogelijkheden om stiekem te regelen afgenomen zijn door de versterkte controle, krijgen ze te maken met *onoplosbare* problemen.

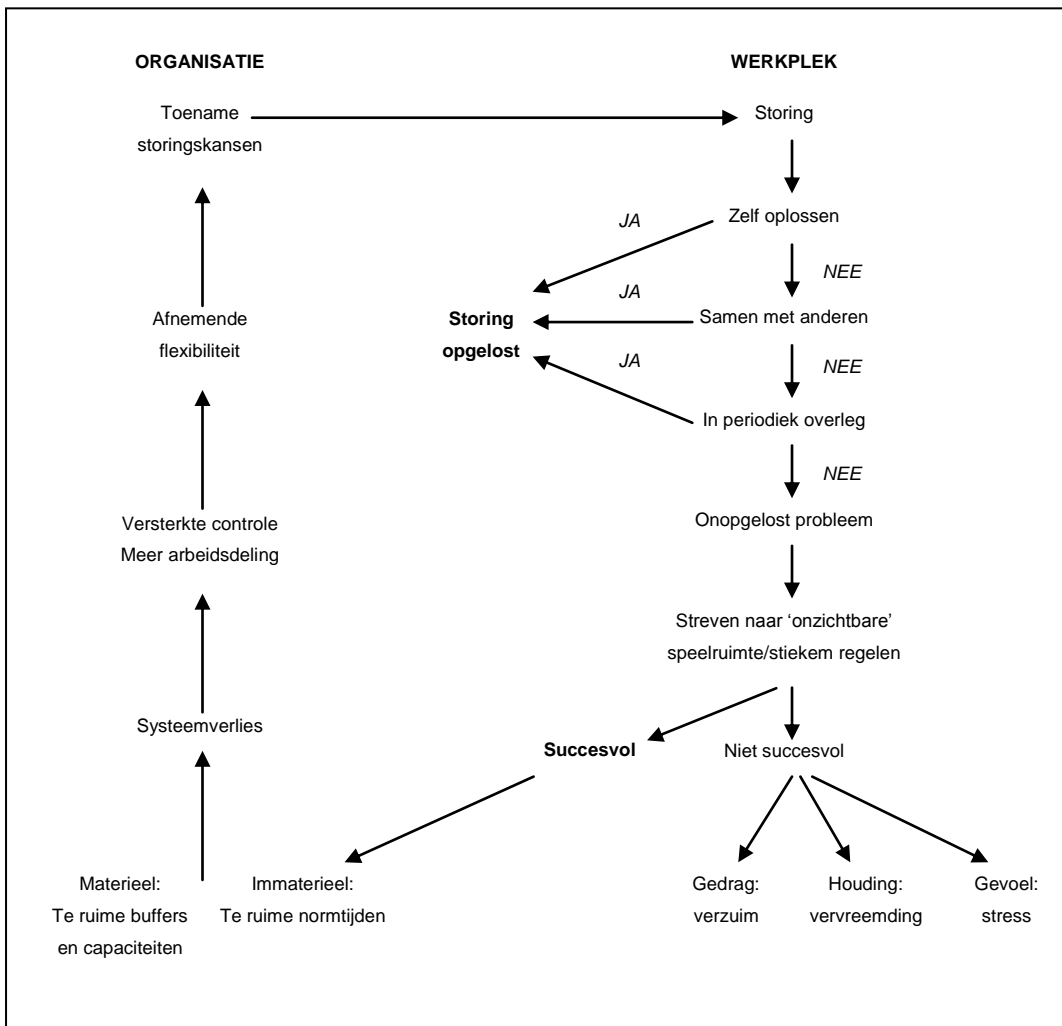
⁶ Om de variëteit aan verstoringen te kunnen reguleren, zo zegt Ashby, moet een systeem over een variëteit aan regulerende mogelijkheden beschikken die gelijk is aan de variëteit van de verstoringen.

Het Wehbo-instrument

Dit leidt:

- qua gevoelens tot stress: docenten staan onder druk door onoplosbare problemen.
- qua houding tot vervreemding: docenten voelen zich niet meer betrokken bij hun werk en organisatie.
- qua gedrag tot ziekteverzuim: veroorzaakt door de toename van stressgevoelens en de afname van betrokkenheid, waardoor je eerder een keer thuis blijft.

Figuur 2.5 *Vieuzen cirkel van de bureaucratie*
Bron: De Sitter 1994: 27.



2.7 Ontwerpstrategieën om de werkdruk te verminderen

Het doorbreken van deze vicieuze bureaucratiseringcirkel kan eigenlijk alleen door een verandering in de organisatiestructuur van de onderwijsprocessen, ofwel een verandering in de groepering en koppeling van alle onderwijsactiviteiten.

Voorafgaand aan het groeperen en koppelen van de onderwijsactiviteiten worden de verrichte activiteiten vastgesteld. Die vloeien voort uit het profiel en de onderwijskundige uitgangspunten: welke kennis en vaardigheden moeten worden overgedragen en in welke vorm, de mate van individualisering van het onderwijs, de integratie van vakken in thema's en projecten, etc.

Zijn die activiteiten vastgesteld, dan kunnen zij gegroepeerd en gekoppeld worden in opleidingen, teams en individuele functies. Wat nog wel eens vergeten wordt bij de vorming van teams en individuele functies, is het herontwerp van de bestuurlijke processen. De aandacht concentreert zich vooral op de uitvoerende onderwijsactiviteiten, met als gevolg dat op teamniveau een situatie van gecontroleerde autonomie ontstaat: teams met veel interne en weinig externe regelmogelijkheden.

Het onderwijsproces heeft een uitvoerende kant (alle onderwijsactiviteiten die moeten worden uitgevoerd) en een regelende kant (het besturen van de onderwijsactiviteiten in termen van wat, welke, hoe, hoeveel en wie). De groepering en koppeling van alle onderwijsactiviteiten hebben we hierboven de onderwijsstructuur genoemd, de groepering en koppeling van regelende activiteiten is de besturingsstructuur.

De kans op verstoringen wordt bepaald door de complexiteit van de onderwijsstructuur: hoe groter het aantal aan elkaar gerelateerde werkplekken (hoe groter het aantal mensen dat van elkaar afhankelijk is), des te groter de kans op verstoringen. De kans op het oplossen van verstoringen wordt bepaald door de complexiteit van de besturingsstructuur: hoe gecentraliseerder de besturingsstructuur, des te kleiner de kans op het absorberen van verstoringen op werkplekniveau.

Omdat een complexe onderwijsstructuur centralisatie van de besturingsstructuur noodzakelijk maakt (hoe is het anders mogelijk het geheel nog te overzien?) luidt de ontwerpregel als volgt: *reduceer de complexiteit van de onderwijsstructuur als voorwaarde voor het decentraliseren van de besturingsstructuur.*

In fabrieken en kantoren komen eenvoudige structuren tot stand door het concept van 'de fabriek in de fabriek' of het 'kantoor binnen het kantoor'. De grote fabriek waarin iedereen met iedereen te maken heeft, wordt gekanteld naar een structuur waarin kleinere, van elkaar onafhankelijke fabriekjes verantwoordelijk zijn voor hun product of marktsegment. Zo ontstaan, in de terminologie van de Sociotechniek, eenvoudige organisaties met complexe functies (De Sitter 1994), of in de terminologie van Lean Production, lenige en slanke organisaties (Womack & Jones 1996).

Deze ontwerpprincipes worden tegenwoordig ook toegepast in de zorg, zowel in de ziekenhuizen (Maljers 1999) als de intra- en extramurale ouderenzorg (De Blok & Pool 2010). Toegepast op scholen betekent dit het creëren van 'scholen binnen de school'. Bij veel hogescholen zien we dit terug in de vorming van organisatorisch zo zelfstandig mogelijke faculteiten met daarbinnen opleidingen en vervolgens daarin blokteams en semesterteams (zie bijvoorbeeld Verschuur 2008: 113-128).

3 Wehbo: conceptueel model en dataverzamelmethode van het instrument.

3.1 Inleiding

De Wehbo is een instrument voor diagnostisch werkdrukonderzoek. De gepresenteerde theorie impliceert dat in het onderzoek informatie verzameld moet worden over de *taken, problemen en regelmogelijkheden* in het werk. Dit hoofdstuk handelt over het conceptuele model waarin de verschillende soorten taken, problemen en regelmogelijkheden geordend worden.

Voor het verzamelen van die informatie wordt voornamelijk gebruik gemaakt van de techniek van het conceptueel gestuurde interview. Bij deze interviewvorm (Pawson 1996) ligt in de ordeningsmodellen vast waarover informatie verzameld moet worden. In die zin is het een gestructureerd interview. Hoe die informatie tijdens het interview verkregen wordt, is echter open en aan de interviewer. Het is een gesprek zonder vaste volgorde en zonder gestandaardiseerde vragen, waarin de interviewer tracht zoveel mogelijk informatie over taken, problemen en regelmogelijkheden boven tafel te krijgen. In dit hoofdstuk presenteren we de ordeningsmodellen. In het volgende hoofdstuk geven we een overzicht van de interviewformulieren met de aanwijzingen voor de interviewers.

3.2 Taakinventarisatie

Het werk van de HBO docent bestaat uit een grote hoeveelheid verschillende taken. Welke taken dat zijn, is afhankelijk van het onderwijsbeleid en arbeidsorganisatorisch beleid van de opleiding. Bovendien worden die taken niet altijd hetzelfde genoemd. Het is dan ook ondoenlijk om een volledig overzicht te maken van mogelijke taken. In plaats daarvan gaan we als volgt te werk. Elke opleiding heeft een procedure waarin taken aan uren worden gekoppeld en aan docenten worden toegekend. Elke docent heeft dus een taaklasttabel: een overzicht van uit te voeren taken en uren (meestal voor een heel schooljaar). Deze tabel neemt de interviewer als uitgangspunt voor het groeperen van de taken in categorieën. Dat zal per opleiding verschillen. Die categorieën kunnen weer worden ondergebracht in hoofdcategorieën, enz.

Figuur 3.1 geeft een voorbeeld van de categorisering van de taken van de docentfunctie (zie ook de verslagen van de pilotstudies):

Deze indeling legt de onderzoeker aan de docent(en) voor en laat hen zelf corrigeren en aanvullen. Dit vormt het uitgangspunt van het interview over:

- ✓ De inhoud van deze taken.
- ✓ Tijdsbesteding en knelpunten: bij welke taken te weinig uren.
- ✓ Regelmogelijkheden: hoe los je dat op (let op stiekem regelen).

Dit gedeelte van het interview wordt altijd afgesloten met een vraag naar activiteiten die de docent belangrijk vindt, maar niet aan toe komt, gevolgd door een vraag naar activiteiten die de docent niet belangrijk vindt, maar veel tijd aan kwijt is.

Tabel 3.1 Overzicht van docententaken in hogescholen

Hoofdcategorieën	Taakcategoriën	Hoofdtaken en taken	Tijdsbesteding en knelpunten	Regelmogelijkheden
Onderwijstaken	Uitvoering van onderwijs (als leergroep begeleider, trainer/specialist, assessor en supervisor)	Ingeroosterde onderwijstaken: <ul style="list-style-type: none"> • Vakken • Trainingen • Colleges • Etc. 		
		Onderwijstaken met vrije inroostering: <ul style="list-style-type: none"> • Studentprojecten • Stagebegeleiding • Afstudeerbegeleiding • Studieloopbaanbegeleiding • Etc. 		
Onderwijsgerelateerde taken	Ondersteuning	<ul style="list-style-type: none"> • Overleg leergroep begeleiders • Rolverantwoordelijkheid • Afstemming tussen assessoren 		
	Coördinatie-taken	<ul style="list-style-type: none"> • Afstuderen • Internationalisering • Specialisaties • Leerlijnen • Etc. 		
	Bestuurlijke taken	<ul style="list-style-type: none"> • Medezeggenschapsraad SASS • Onderwijscommissie (OC) • Examencommissie • Toetscommissie 		
	Projecten	<ul style="list-style-type: none"> • Onderzoek binnen lectoraten • Programma-eigenaarschap (PE) 		
	Externe taken	<ul style="list-style-type: none"> • Inzet bij commerciële poot van de hogeschool als 		

		trainer/specialist • Overige externe taken		
	Overige taken	• Indirecte uren • Staf en ander overleg • Deskundigheidsbevordering		
Administratieve taken:		• Mailen • Printen • Kopiëren • Etc.		

3.3 Inventarisatie regelproblemen

3.3.1 Inleiding

Problemen zijn op twee manieren te inventariseren. Bij de eerste manier is het *netwerk* het uitgangspunt, waarvan de verstoringen allemaal worden geïnventariseerd. De tweede manier is het werk van de docent als uitgangspunt te nemen. Het wordt beschouwd als een arbeidsproces of transformatieproces, waarin een input (een groep studenten met bepaalde kennis en vaardigheden) op basis van normen (eisen aan de aard, de kwaliteit en de inrichting van het onderwijs) wordt omgezet in een output met behulp van middelen en activiteiten en in een bepaalde omgeving. Al deze elementen van een individueel arbeidsproces kunnen een bron van verstoringen vormen. De twee vormen van inventariseren overlappen elkaar, immers achter de elementen van de tweede manier zitten vaak mensen uit het netwerk van de eerste manier die deze elementen leveren. De ene vorm van inventariseren is te gebruiken als een check op de andere vorm met als resultaat een zo volledig mogelijke inventarisatie.

3.3.2 Het netwerk als bron van problemen

De aanpak bij de eerste manier is als volgt. Docenten tekenen hun netwerk uit, waarna aan hen de vraag wordt gesteld: "Kom je wel eens in de problemen omdat iemand uit je netwerk niet, te laat, niet in de juiste omvang of niet op de goede manier doet wat diegene zou moeten doen om jou het werk mogelijk te maken?" Let wel: die andere mensen zijn zelf ook weer knooppunt in hun eigen netwerk met eigen problemen. Belangrijk is om te benadrukken dat we feitelijke vragen stellen ("komt dit wel of niet voor?") en geen schuld vragen ("wie is daarvoor verantwoordelijk?"). De 'schuldigen' waar we naar zoeken, zijn structurele weeffouten in de wijze waarop het werk is georganiseerd. Begin je niet met het zoeken naar die weeffouten in de structuur van het netwerk, dan loop je het risico slachtoffers twee maal te straffen ('blaming the victim'): eenmaal met onoplosbare problemen en een tweede maal door ze daarvoor verantwoordelijk te stellen.

Voor een volledige inventarisatie is een lijst nodig van mogelijke interactiepartners of uitwisselingspartners in het netwerk. In tabel 3.2 volgt een eerste voorstel. Omdat studenten de input van het arbeidsproces vormen (zie § 3.3.3) zijn die hier weggelaten als interactiepartner.

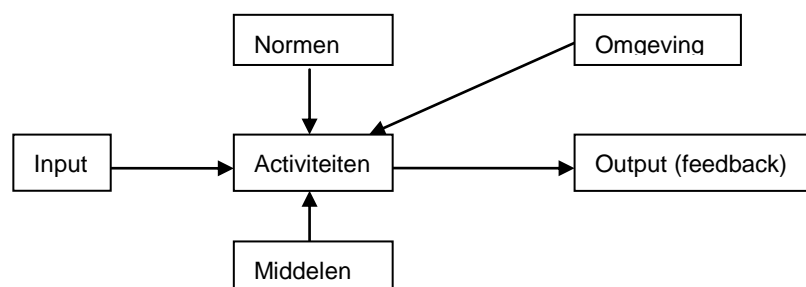
Tabel 3.2 Overzicht van partners in het netwerk en problemen in de interactie met hen

Interactiepartners of uitwisselingspartners in het netwerk	Problemen
Mededocenten (van cursusteam)	
Mededocenten (van blokteam)	
Blokcoördinator	
Teamleider	
Hogeschooldocenten	
Lectoren	
Leerplancommissie	
Examencommissie	
Roosteraar	
Planner	
Onderwijsbureau	
Tentamenbureau	
Secretariaat	
.....	

3.3.3 De elementen van het arbeidsproces als bron van verstoringen

Elk arbeidsproces, dus ook dat van de individuele docent, kan gedefinieerd worden als een proces waarin een *input* op basis van *normen* over product (wat), proces (hoe) en productie (hoeveel en wanneer) getransformeerd wordt in een *output*, met behulp van *middelen* en in een *fysieke werkomgeving* (zie figuur 3.3).

Figuur 3.3 Het arbeidsproces als transformatieproces



Het Wehbo-instrument

Al deze elementen van het proces kunnen een bron van verstoringen vormen. Hieronder lopen we ze kort langs.

Ad *Input*)

In het onderwijsproces zijn de studenten aan wie onderwijs gegeven wordt de input van het proces. Idealiter geef een docent onderwijs aan gemotiveerde studenten die beschikken over het vereiste ingangsniveau, de bijeenkomsten volgen, zich voorbereiden en hun opdrachten maken (studenten met de juiste vaardigheden, motivatie en houding). Dit is het ideaal, de werkelijkheid is vaak anders. Mogelijke verstoringen zijn:

- het niet volgen van bijeenkomsten
- te laat komen
- het niet voorbereiden van bijeenkomsten
- onvoorbereid tentamen doen (aantal herkansingen)
- het niet – op tijd – maken van opdrachten
- meeliften in projectgroepen
- fraude/plagiaat plegen bij het maken van werkstukken
- ongemotiveerde studenten (studiekeuze)
- omvang van de groep (klas, werkgroep, projectgroep): te groot of te klein
- niveauverschillen binnen de groep (MBO, HAVO, VWO)
- interesseverschillen binnen de groep
- zittenblijverklas (?)
-

Ad *Normen*)

Het tweede element dat een bron van verstoringen kan zijn, is het geheel aan normen in het onderwijsproces. Die normen gaan over de kwaliteit van het onderwijs, de wijze waarop het onderwijs gegeven wordt, over het studierendement en de planning van de onderwijsactiviteiten. De inventarisatie van de normen kan gebeuren op het niveau van de opleiding (macroniveau), op het niveau van blokken, minors en specialisaties (mesoniveau) en op het microniveau van de afzonderlijke cursussen. Ten behoeve van de interviews zijn drie soorten normen te onderscheiden:

1. *Productnormen* zijn dan de *kwaliteitsnormen*: de eindtermen van de opleiding, blok en cursus. Die worden bepaald door aard en onderwijskundige uitgangspunten van de opleiding: het opleidingsprofiel.
2. *Procesnormen* zijn te vinden in het curriculum op het niveau van opleiding, het blok en in het leerplan op niveau van cursus. In het curriculum is opgenomen wat studenten en docenten waar en wanneer moeten doen: college, werkgroep, vaardigheidstraining, stage, afstudeerscriptie, etc. Het leerplan beschrijft hoe studenten ondersteund worden bij het verwerven van de eindcompetenties van de betreffende cursus. Op basis van de eindtermen stellen de docenten de stof vast, ontwerpen zij oefeningen (voor toepassen van en reflecteren over de stof) en maken zij het tentamen (met kennisvragen, toepassingsvragen en reflectievragen of opdrachten).
3. *Productienormen* (hoeveel) gaan over studenten en studierendement: slagingspercentages, studievertraging en studie uitval. Productienormen (wanneer) gaat over de roosterplanning.

Het Wehbo-instrument

Deze product-, proces- en productienormen zijn nodig voor het evalueren van het onderwijs op de verschillende niveaus:

- opleidingsplan en opleidingsevaluatie
- blokplan en blokevaluatie (minor plan en specialisatieplan)
- cursusplan en cursusevaluatie

Problemen kunnen zich voordoen omdat de informatie over normen onduidelijk, onvolledig, te laat en/of onbruikbaar is. En de normen zelf kunnen tegenstrijdig of onhaalbaar zijn. In tabel 3.4 zijn de normen nog een keer samengevat.

Tabel 3.4 Overzicht van de normen in het onderwijsproces als bron van mogelijke verstoringen

			Mogelijke verstoringen
Productnormen	Wat	Kwaliteitseisen aan de onderwijsactiviteiten <ul style="list-style-type: none">• eindtermen• toetsingsnormen	<ul style="list-style-type: none">••
Procesnormen	Hoe	Leerplan onderwijsactiviteiten <ul style="list-style-type: none">• didactische normen• werkvormen• integratienormen	<ul style="list-style-type: none">•••
Productienormen	Hoeveel	Studierendement <ul style="list-style-type: none">• studie-uitval• studievertraging	<ul style="list-style-type: none">••
	Wanneer	<ul style="list-style-type: none">• roosterplanning	<ul style="list-style-type: none">•

Ad Middelen)

Problemen kunnen ook ontstaan bij het gebruik van de middelen in het onderwijsproces. Deze middelen kunnen niet of beperkt voldoen aan de verwachtingen, of zelfs helemaal niet aanwezig zijn, defecten vertonen, veel te complex in het gebruik zijn, enzovoort. Hieronder is een korte lijst opgenomen die in de interviews naar believen kan worden uitgebreid (zie tabel 3.5):

Tabel 3.5 Middelen als bron van mogelijke verstoringen

Middelen	Mogelijke verstoringen
<ul style="list-style-type: none">• Lesmateriaal•	<ul style="list-style-type: none">••
<ul style="list-style-type: none">• Mediatheek• Audiovisuele middelen• Blackboard en andere digitale systemen•	<ul style="list-style-type: none">••••
<ul style="list-style-type: none">• Administratieve systemen•	<ul style="list-style-type: none">••

Fysieke omgeving

Een niet te onderschatten bron van problemen is de fysieke omgeving waarin door de docenten les wordt gegeven, lessen worden voorbereid en het niet onderwijzend personeel zijn leidinggevende, voorbereidende en ondersteunende taken uitvoert. Dit element heeft vaak het effect van een katalysator. Wanneer in het onderwijsproces alles op rolletjes loopt, accepteren de medewerkers dat de fysieke omgeving niet optimaal is. Wanneer echter veel problemen lastig op te lossen zijn, zorgt een niet optimale omgeving voor extra irritatie en stress. Voorbeelden van de fysieke omgeving zijn:

- Werkplek van de docenten (geluid, verlichting, klimaat, enzovoort)
- Leslokalen (aantal, variatie, inrichting, klimaat)
- Werkplekken studenten (aantal, variatie, inrichting)

Feedback over handelingsresultaten (output)

Bij de output gaat het om de organisatie van de evaluatiecyclus op opleidings-, blok- en cursusniveau. Aan deze feedback worden eisen gesteld, die net zoveel bronnen van problemen kunnen vormen. De vraag die in de interviews aan de docenten moet worden voorgelegd, luidt: "Is de feedback over het onderwijs op opleidings-, blok- en/of cursusniveau:

- Op tijd?
- Volledig?
- Betrouwbaar?
- Bruikbaar/relevant?

De handelingen zelf

Tenslotte de onderwijsactiviteiten zelf. Naar hun aard kunnen zij een bron van problemen zijn. Wij hebben daar in paragraaf 2.2 al op gewezen: het ene beroep is stressvoller dan het andere. De aard van het beroep dat wordt uitgeoefend, kan leiden tot:

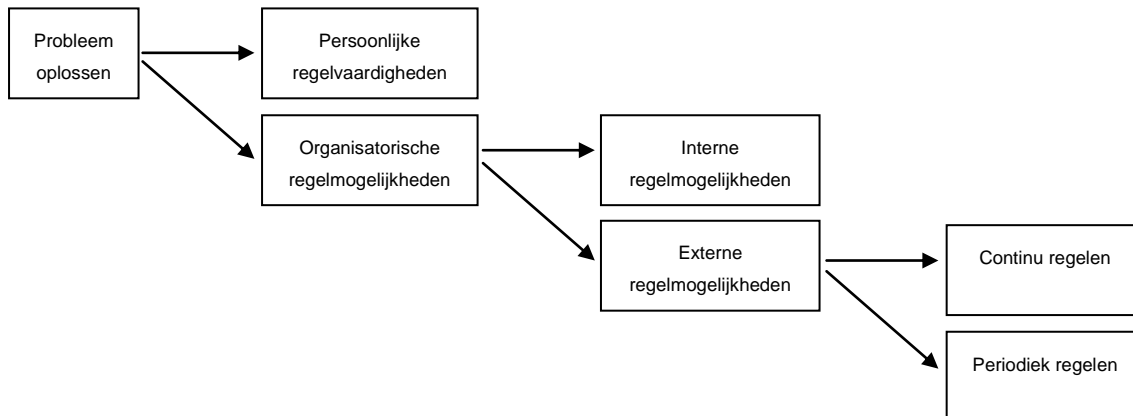
- *Mentale inspanningsproblemen (vermoeidheidsproblemen)*
- *Emotionele spanningsproblemen (stress)*
- *Motivatatieproblemen*
- *Kwalificatieproblemen (deskundigheidsproblemen)*

3.4 Inventarisatie regel mogelijkheden

Wanneer een probleem of verstoring niet op te lossen valt, kan dat twee oorzaken hebben. Het kan zijn dat degene die met het probleem geconfronteerd wordt, niet over de vereiste regelvaardigheden beschikt. Dan moet hij aan de verbetering van de vaardigheden gaan werken. Het kan ook zo zijn dat hij wel over die vaardigheden beschikt, maar dat de wijze waarop het werk georganiseerd is hem niet in staat stelt dat probleem op te lossen. Hij beschikt dan wel over de *persoonlijke regelvaardigheden*, maar niet over de vereiste *organisatorische regel mogelijkheden*.

Organisatorische regel mogelijkheden kunnen twee vormen aannemen: interne en externe regel mogelijkheden. Intern wil zeggen dat medewerkers hun problemen zelfstandig, in hun eentje, kunnen oplossen. Docenten beschikken bijvoorbeeld over autonomie ten aanzien van de methode, de volgorde en het tempo van lesgeven. Extern wil zeggen dat de medewerker het probleem niet alleen, maar samen met anderen moet oplossen. Dat kan ook weer twee vormen aannemen: continu en periodiek regelen. Continu betekent hier niet voortdurend. In plaats daarvan verwijst het naar de mogelijkheid om de hulp in te roepen van collega-docenten (ondersteuningsmogelijkheden) of contact op te nemen met roosteraar, onderwijsbureau, audiovisuele dienst of teamleider (functionele contacten) om een probleem op te lossen. Periodiek verwijst naar de mogelijkheid om in vormen van periodiek overleg structurele oplossingen te verzinnen voor problemen die regelmatig terugkeren. In schema:

Figuur 3.6 Vormen van regel mogelijkheden om problemen op te lossen



4 Wehbo: de formulieren voor de interviews

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zijn de formulieren opgenomen die door de onderzoekers worden gebruikt in de interviews met de **docenten**. We hebben voor de beschrijving van deze formulieren gekozen, omdat de docentfunctie de kernfunctie is in hogescholen en dus ook in het onderzoek naar de werkdruk in het HBO. In de bijlage met het draaiboek voor de onderzoekers zijn ook de formulieren voor de niet-docerende medewerkers van hogescholen opgenomen (zie bijlage 2).

Er wordt gewerkt met vier formulieren. Het eerste formulier is voor de inventarisatie van de door de docenten uitgevoerde taken (§ 4.2). De twee daarop volgende formulieren voor de inventarisatie van de regelproblemen: een formulier waarbij het netwerk het uitgangspunt is voor de inventarisatie (§ 4.3) en een formulier waarin het onderwijsproces het uitgangspunt is (§ 4.4). Tenslotte het formulier voor de inventarisatie van de gebruikte regelmogelijkheden. De constructie van deze vier formulieren is in het vorige hoofdstuk beschreven. In de bijlagen 1 en 2 zijn de aanwijzingen voor de interviewers opgenomen die hen bij het interview kunnen helpen om een zo breed en diep mogelijk inzicht te krijgen in de aard van de taken en de regelproblemen.

4.2 Taakinventarisatie

Allereerst gaan we in op de taken: "Wat moet u doen?" en "Kunt u dat binnen de u gegeven tijd?"

1. U hebt een overzicht gegeven van uw taken. U hebt onderwijstaken, onderwijsgerelateerde taken en administratieve taken. Als we kijken naar uw onderwijstaken, welke vormen kunnen die dan aannemen?
2. Als u een tijdsinschatting zou moeten maken, hoeveel procent van uw werktijd besteedt u aan onderwijstaken?
3. Waaruit bestaan uw overige werkzaamheden en taken?
4. Kunt u uw werk uitvoeren binnen de tijd die daarvoor staat (de uren die daarvoor toegewezen zijn)?
5. Indien nee bij 4: Waardoor komt dat? Waar zit de pijn? Wat veroorzaakt problemen?
6. Indien nee bij 4: Hoe gaat u hiermee om? Waar haalt u de extra uren vandaan? Waar zit de buffer?
7. Bent u bekend met de criteria/normen op basis waarvan de uren worden bepaald en toebedeeld? Welke zijn deze?
8. Is het voor u mogelijk (gemakkelijk?) om deze normen aan te passen of aan te laten passen?
9. Zijn er activiteiten die u heel belangrijk vindt, maar waar u geen tijd voor heeft en die erbij in schieten?
10. Zijn er activiteiten die veel tijd kosten, maar die u niet zo belangrijk vindt (en dus liever kwijt zou zijn)? Waar heeft dat mee te maken?
11. Sluit af met een samenvatting en vraag of het klopt.

4.3 Probleeminventarisatie

4.3.1 Het netwerk als uitgangspunt voor de inventarisatie

We kijken nu naar de problemen die u in uw werk tegenkomt. We nemen daarvoor eerst het netwerk waarin u functioneert als uitgangspunt. Dat doen we door te inventariseren met welke 'functionarissen' of interactiepartners u in het werk te maken heeft. Daarna inventariseren we de verstoringen die zich binnen het netwerk voordoen.

Met welke interactiepartners/ functionarissen heeft u bij de uitvoering van uw werk te maken?

1. Zorgt interactiepartner 'a' wel eens voor verstoringen in je werk? Bijv. voor vertragingen, verhinderingen, meer werk, etc.? Hoe dan?
2. Sluit af met een samenvatting en vraag of het klopt.

4.3.2 Het werkproces als uitgangspunt voor de inventarisatie

We kijken nu nogmaals naar de problemen die u in uw werk tegenkomt. We nemen nu het onderwijsproces als uitgangspunt. Diverse elementen binnen dat proces kunnen een bron van verstoring zijn. Daar gaan we nu dieper op in.

Het is mogelijk dat we dezelfde verstoringen tegenkomen als zojuist genoemd zijn. Daar zullen we dan slechts kort of geen aandacht meer aan besteden.

1. Zijn studenten voor u een bron van verstoring? Hoe dan?
2. Leveren de eindtermen en de toetsingsnormen problemen op? Zijn dit bronnen van verstoring? Hoe dan?
3. Leveren de didactische normen en de integratienormen problemen op? Zijn dit bronnen van verstoring? Hoe dan?
4. Leveren de rendementsnormen (normen ten aanzien van slagingspercentages, studie vertraging en studie uitval) problemen op?
5. Zorgt de roosterplanning voor verstoringen? Hoe dan?
6. Zorgen de middelen, zoals het lesmateriaal of de audiovisuele middelen, waarmee u werkt wel eens voor verstoringen? Hoe dan?
7. Ervaart u wel eens problemen in uw werk door de fysieke omgeving? Hoe werkt dit dan verstorend?
8. Ervaart u wel eens problemen in uw werk door de feedback op werkzaamheden (handelingsresultaten: voor een docent primair lesgeven en alles wat daarmee samenhangt)? Hoe werkt dit verstorend?
9. Ervaart u wel eens problemen bij het uitvoeren van uw werkzaamheden (voor een docent primair het doceren en alles wat daarmee samenhangt)
10. Sluit af met een samenvatting en vraag of het klopt.
11. Zijn alle voor u relevante punten besproken? Hebt u nog aanvullingen?

4.4 Inventarisatie van de regelmogelijkheden

Voor de inventarisatie van de regelmogelijkheden is in de pilots geen apart regelformulier opgenomen. Dat is om verschillende redenen niet gebeurd. De belangrijkste reden is dat het vragen naar de aanwezige en al of niet gebruikte regelmogelijkheden als het ware vanzelf voortvloeien uit de antwoorden op de vraag naar de regelproblemen. Wanneer bijvoorbeeld op vraag 1: *Zijn studenten voor u een bron van verstoring?* met 'ja' geantwoord wordt en vervolgens wordt aangegeven waarom en in hoeverre studenten een bron van verstoring zijn, dan zal de interviewer als het ware vanzelf de vraag stellen op welke wijze de verstoringen worden verholpen.

Er is nog een tweede reden waarom geen formulier voor de inventarisatie van de regelproblemen is gebruikt in de pilots. Dat heeft te maken met een moeilijkheid bij de probleeminventarisatie: het onderscheid tussen 'problemen' en 'onoplosbare problemen' (zie § 3.6). Als medewerkers gevraagd worden naar problemen in hun werk, dan noemen ze vrijwel altijd de onoplosbare problemen of problemen die op de reguliere manier niet op te lossen zijn, want dat zijn voor hen de échte problemen. De gebruikte regelmogelijkheden zijn dan de informele of stiekeme regelmogelijkheden (zie figuur 2.5). Ze zijn niet geneigd om problemen die ze zelf of met hulp van anderen op een reguliere manier oplossen, als problemen te beschouwen. En áls het dan lukt om ook die 'oplosbare' problemen boven tafel te krijgen, dan is het vervolgens best moeilijk om te achterhalen hoe die geregeld worden.

Om deze moeilijkheid van het instrument te *tackelen*, wordt in de interviews niet aan de medewerkers gevraagd om verstoringen te noemen, maar is in de inventarisatie een lijst van mogelijke verstoringen opgenomen en de medewerkers vervolgens gevraagd of deze verstoringen (wel eens) voorkomen en hoe zij deze verstoringen verhelpen. Daarnaast dan ook nog eens alle mogelijke regelmogelijkheden met behulp van een formulier langslopen, is niet effectief.

Achteraf hebben wij geconstateerd dat het gebruiken van een formulier (zie tabel 4.1) toch nodig is, niet zozeer tijdens het gesprek maar om achteraf systematisch in kaart te kunnen brengen of er regelmogelijkheden zijn en zo ja, welke regelmogelijkheden gebruikt zijn (zie figuur 3.6). Kennis daarvan is noodzakelijk om persoonlijke (gericht op de verbetering van de persoonlijke regelvaardigheden) en/of arbeidsorganisatorische adviezen te kunnen geven (gericht op de interne verbetering en/of regelmogelijkheden en het informeel regelen waar mogelijk te reduceren). De interviewer kan het formulier tijdens de gesprekken gebruiken als hulpmiddel bij het doorvragen naar de regelmogelijkheden, maar belangrijker is dat de door de medewerkers genoemde oplossingen achteraf gerubriceerd worden in het regelmogelijkhedenformulier.

Tabel 4.1 Formulier voor de inventarisatie van regelmogelijkheden

Belangrijkste regelproblemen	Regelmogelijkheden				Informeel regelen (stiekem)	Geen regelmogelijk- heden	
	Persoonlijke regelvaardig- heden	Organisatorische regelmogelijkheden		Externe regelmogelijkheden			
		Interne regelmogelijk- heden	Externe regelmogelijkheden				
			Continu regelen				Periodiek regelen
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	

5 Handleiding bij het gebruik van het Wehbo

5.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat over het gebruik van het Wehbo-meetinstrument. Het vormt een handleiding voor P&O-adviseurs, onderwijsmanagers of teamleiders. Kortom: diegenen die het Wehbo-instrument willen gebruiken om de werkdruk in hun faculteit, opleiding of team in kaart te brengen.

We onderscheiden vier fasen in de uitvoering van het werkdrukonderzoek:

1. de voorbereiding
2. het voeren van gesprekken t.b.v. de inventarisatie van de werkdruk
3. het genereren van oplossingsrichtingen
4. de afronding van het project

Hieronder worden de activiteiten in deze fasen beschreven. Zie dit hoofdstuk als een handreiking om het meetinstrument zo goed mogelijk te gebruiken, gebaseerd op de ervaringen uit de vier pilotstudies.

5.2 Voorbereiding

Management van opleiding besluit Wehbo-instrument te gebruiken

Doorgaans besluit het management van een opleiding of team, al dan niet in overleg met de betrokken P&O-adviseur, om het Wehbo-instrument te gebruiken om de aard en de oorzaken van de werkdruk in kaart te brengen. De betrokkenheid van het management is van groot belang voor het slagen van het veranderingstraject. Zij dragen zorg voor draagvlak en kunnen ruimte en mogelijkheden creëren om veranderingsvoorstellen door te voeren.

Wij adviseren de uitvoering van het inventarisatie- en veranderingstraject, vooral de uitvoering van de interviews, in handen te leggen van een onafhankelijke partij. Dit kunnen P&O-adviseurs van de eigen hogeschool zijn, die aan een andere opleiding of faculteit verbonden zijn. Maar dit kan ook een externe organisatieadviseur of een deskundige van buiten de eigen hogeschool zijn. We hechten waarde aan die onafhankelijkheid, om zo voor de geïnterviewde medewerkers een veilige situatie te creëren waarin zij open kunnen spreken over de eigen situatie en ervaren knelpunten.

Kennismakingsgesprek management opleiding en uitvoerders

Nadat het management de interesse in het instrument kenbaar heeft gemaakt, wordt het project gestart met een eerste kennismakingsgesprek tussen het management van de opleiding en de uitvoerders. Ook de P&O-adviseur van de opleiding is hierbij aanwezig. Doel van het gesprek is wederzijdse duidelijkheid over de doelstelling, aanpak, planning en taakverdeling. Na een eerste situatie- en probleemschets door het management m.b.t. de ervaren werkdruk en mogelijke werkstressrisico's binnen de opleiding, moeten afspraken gemaakt worden over:

- *De eenheid van onderzoek.* De Wehbo is een instrument om bij het onderwyzend en ondersteunend personeel binnen één organisatorische eenheid de werkdruk te inventariseren en te analyseren; één team of één opleiding. Dat is belangrijk bij het bepalen of regelmogelijkheden intern of extern binnen de organisatorische eenheid liggen. Wanneer de regelmogelijkheden extern gealloceerd zijn, is het doorvoeren van arbeidsorganisatorische veranderingen moeilijker.
- *De doelgroepen.* Binnen de eenheid van het onderzoek kunnen diverse doelgroepen geïnterviewd worden: docenten, docentcoördinatoren, ondersteuners, etc. Belangrijk is dat bij aanvang wordt bepaald bij welke categorieën medewerkers de werkdruk geïnterviewd zal worden. Daarbij wordt ook besproken hoeveel medewerkers binnen de doelgroep geïnterviewd zullen worden (het aantal is van invloed op de representativiteit van de onderzoeksgroep), evenals de kenmerken van de geïnterviewden (al dan niet een mix van veel versus weinig ervaring, mannen versus vrouwen, etc.) waarop zij geselecteerd zullen worden en de wijze waarop zij benaderd zullen worden.
- *De planning van het project.* Samen dient de meest geschikte periode voor de interviews en de brainstormsessie (voor het genereren van de oplossingsmogelijkheden) voor het team/de opleiding vastgesteld te worden. Het is belangrijk om aan te geven dat van medewerkers twee maal een bijdrage wordt gevraagd: in de eerste plaats tijdens de interviews waarin de werkdruk wordt geïnterviewd, in de tweede plaats wanneer wordt gebrainstormd over oplossingsmogelijkheden. Omwille van de tijdsbelasting is ervoor gekozen om de oplossingsmogelijkheden niet in het interview (fase 2) te bespreken. Bovendien worden door de analyse van de interviews de belangrijkste knelpunten binnen de opleiding of team als geheel beter zichtbaar, waardoor de brainstorm zich juist op deze knelpunten kan richten.
- *De betrokkenheid van het team/opleiding bij de uitvoering van het project.* Welke bijdrage kan de opleiding zelf leveren aan de praktische organisatie van het traject (deelnemers voor de interviews uitnodigen, ruimtes reserveren, etc.). Daarnaast is het goed om ten behoeve van de uitvoering binnen de opleiding een contactpersoon te selecteren.
- *Communicatie naar de medewerkers.* Besproken moet worden op welke wijze en op welke momenten medewerkers geïnformeerd worden over de start van het project (zoals in een kick-off bijeenkomst), de voortgang en de uitkomsten.
- *Vertrouwelijkheid van de gegevens:* de informatie uit de gesprekken met de teamleden wordt door de uitvoerders vertrouwelijk behandeld. De interviewverslagen worden niet naar het management verstuurd en in de rapportage worden geen uitspraken over personen gedaan. In verband met de vertrouwelijkheid kunnen ook geen leidinggevendenden meedoen aan de gesprekken met teamleden. Ook de werkdrukinventarisatie bij de doelgroep 'management' wordt alleen met leidinggevendenden uitgevoerd.

Opstellen projectplan

Op basis van het kennismakingsgesprek met het management kan een projectplan opgesteld worden, dat ter bevestiging aan het management toegestuurd wordt.

Kick-off bijeenkomst met gehele opleiding

In overleg met het management van de opleiding moet besloten worden of het project bij de medewerkers geïntroduceerd wordt met een kick-off bijeenkomst, waarbij het voltallige personeel aanwezig is om zo de bekendheid met het thema en de betrokkenheid bij iedereen te vergroten.

Inplannen van de interviews

Nadat de doelgroepen van het onderzoek zijn vastgesteld, is het zaak de medewerkers voor de interviews te selecteren. Doorgaans gebeurt dat in nauw overleg met de opleiding. In verband met de representativiteit is het belangrijk dat de groep geïnterviewden een weerspiegeling is van het personeelsbestand. Indien wordt gekozen voor groepsinterviews, is het belangrijk dat de groepen homogeen zijn: dat de deelnemers aan een groepsinterview dezelfde functie hebben (docenten bij docenten), bekend zijn met elkaars werkzaamheden, etc. Een heterogene groep (bijv. een beleidsmedewerker bij een secretaresse) belemmert een goede gespreksvoering. Het aantal interviews per doelgroep is afhankelijk van de mogelijkheden en behoeften van de opleiding of het team. Wanneer een doelgroep binnen de opleiding uit een klein aantal medewerkers bestaat, zoals een kleine groep ondersteuners of docentcoördinatoren, kan overwogen worden om alle medewerkers in die categorie te interviewen. Bij grote doelgroepen, bijvoorbeeld de groep docenten, kan volstaan worden met een selectie. Hoe meer geïnterviewden des te representatiever de bevindingen. Echter, veel interviews heeft ook een keerzijde: de inventarisatie wordt intensiever (meer werk en langere doorlooptijd).

Zodra de geïnterviewden bekend zijn, evenals de periode waarin de gesprekken plaats zullen vinden, kunnen de gesprekken ingepland worden. Het is raadzaam om dit tijdig te doen, zodat er nog voldoende ruimte is in de agenda's van de geïnterviewden en de uitvoerders. Ook is het aan te bevelen om het plannen door de opleiding te laten doen, aangezien zij zicht hebben op de agenda's van de geselecteerde medewerkers en direct de faciliteiten kunnen reserveren. Het werkt het meest efficiënt als de uitvoerders een aantal dagen doorgeven die zij volledig vrij houden voor de inventarisatie, zodat op die dagen gesprekken ingepland kunnen worden. Indien mogelijk worden meerdere gesprekken op één dag ingepland, zodat de inventarisatieronde weinig doorlooptijd kent.

Vorbereiding van de geïnterviewden

De geïnterviewden krijgen enige tijd voorafgaand aan de gesprekken informatie toegestuurd over de opzet en inhoud van het gesprek. Ook worden zij gevraagd om voorafgaand aan het gesprek informatie over hun takenpakket (uren/ normoverzicht) naar de uitvoerders te sturen. Een voorbeeld van een dergelijk informatiebericht staat in bijlage 3. Deze overzichten van het takenpakket geven al inzicht in de wijze waarop de werkzaamheden binnen het team of de opleiding worden verdeeld en gecoördineerd. Het is belangrijke voorinformatie voor de uitvoerenden.

Bestuderen relevante documenten

Doel hiervan is inzicht te krijgen in de wijze waarop de opleiding is gestructureerd en hoe taken worden verdeeld. De informatie is essentieel voor de interviews in de volgende stap. Gedacht kan worden aan de volgende documenten:

- Strategisch meerjarenplan
- Teamontwikkelingsplan
- Afdelingsbeleidsplan
- Opleidingsplan
- Jaarplannen
- Studiegids
- (Meerjaren) Personeelsplan
- Uitkomsten recente werkbelevingsonderzoeken
- Takenschema's
- Managementreview recente accreditatie

Deze stukken moeten uiteraard vertrouwelijk behandeld worden.

Vorbereiding door de uitvoerders

In de pilots hebben we ervaren dat het zeer waardevol is als de uitvoerders voor de start van de volgende fase – de inventarisatiefase – tijd reserveren om gezamenlijk de ontvangen documentatie en taken-/urenoverzichten te bespreken: “Wat valt ons tot nu toe op?” “Zijn in de takenoverzichten taken al te clusteren?”. Ook kunnen dan onderlinge afspraken worden gemaakt over de taakverdeling tijdens de interviews.

5.3 Inventarisatie werkdruk m.b.v. meetinstrument

Groepsgesprekken of individuele gesprekken

De kwantitatieve en kwalitatieve werkdruk binnen de opleiding of het team wordt verzameld door middel van interviews. Voor deze gesprekken zijn interviewprotocols gemaakt. In de bijlagen 1 en 2 zijn de protocollen opgenomen voor de interviews met de docenten en voor de interviews met onderwijsondersteunende medewerkers. Er kan gekozen worden voor groepsgesprekken (per categorie medewerker) of individuele gesprekken. Elke benadering heeft voor- en nadelen die tegen elkaar afgewogen moeten worden.

Groepsgesprekken hebben als voordeel dat de geïnterviewden elkaar kunnen aanvullen en alvast enige mate van inzicht krijgen in de werkdrukverdeling binnen het team of de opleiding; deze bewustwording is een eerste stap in het veranderingsproces. Daarnaast kunnen meer mensen aan de gesprekken deelnemen en dat kost minder tijd dan afzonderlijke gesprekken. Het voeren van groepsgesprekken is echter intensiever voor de interviewer. Om die reden raden wij aan om de groepsgesprekken met twee personen te voeren: één gespreksleider en één notulist. Indien wordt gekozen voor groepsgesprekken, is het maximum aantal geïnterviewden vijf personen per groep. Ook kunnen medewerkers zich, in een team met onderlinge wrijvingen en irritaties, minder vrij voelen om open te spreken. Het is belangrijk om dit tijdens het intakegesprek in de voorbereidingsfase te onderzoeken en te bespreken.

Individuele gesprekken kunnen door één interviewer uitgevoerd worden; deze persoon voert het gesprek en maakt tegelijkertijd aantekeningen t.b.v. het verslag. Daarbij heeft een individueel gesprek als voordeel dat er meer ruimte is om, voor die medewerker, dieper in te gaan op bepaalde omstandigheden.

Aanpak gesprekken

Het interview heeft de volgende volgorde:

1. Een kennismaking en introductie van het project.
2. Een taakinventarisatie maken. We bespreken welke taken en werkzaamheden de medewerker heeft en of hij deze kan uitvoeren binnen de gegeven tijd.
3. De problemen en de regelmogelijkheden bespreken. Allereerst brengen wij samen in kaart met welke functionarissen of interactiepartners (bijv. collega-docenten binnen het team, teamleider, roosteraar, etc.) de medewerker in het werk te maken heeft en of deze functionarissen zorgen voor verstoringen in het werk (bijv. voor vertraging of meer werk zorgen). Het is niet de bedoeling om te kijken naar 'schuldigen'. We zoeken naar verstoringen in het netwerk waarbinnen een medewerker zijn werk uitvoert. Het is belangrijk om goed door te vragen naar de regelmogelijkheden. Kunnen de genoemde verstoringen opgelost worden en op welke wijze dan (alleen, met collega's, met leidinggevende, etc.)? Juist onoplosbare verstoringen veroorzaken werkdruk.
4. Nogmaals naar verstoringen in het netwerk kijken, maar dan nemen we het werk van de docent als uitgangspunt en kijken we naar bronnen van verstoringen, zoals studenten die te laat hun werk inleveren, onduidelijke normen of haperende audiovisuele middelen/ ICT. Ook hierbij geldt dat goed doorgevraagd moet worden naar de regelmogelijkheden.
5. Afsluiting. Vergeet niet te controleren of de e-mailadressen van de geïnterviewden bekend zijn, zodat het interviewverslag nagestuurd kan worden.

Gemiddeld genomen neemt een gesprek 2,5 tot 3 uur in beslag: 5 tot 10 minuten voor een goede introductie, maximaal 1 uur voor de taakinventarisatie en 1,5 uur voor de probleeminventarisatie.

Indien er een groepsinterview gehouden wordt, is het bij punt 2 en 3 prettig om één persoon centraal te stellen. Aan hem worden dan als eerst de vragen gesteld en de andere deelnemers kunnen zijn verhaal dan nuanceren. Het gaat hier alleen om de hoofdvragen die aan de centraal gestelde figuur gesteld worden, voor de verdieping is het belangrijk dat er wordt doorgevraagd op ieders verhaal.

Verslag gesprek

Na afloop van de gesprekken wordt een interviewverslag gemaakt. We raden aan om dit zo snel mogelijk na afloop van het gesprek te maken; het geheugen is dan nog fris. In bijlage 5 staat het format voor het interviewverslag. Dit verslag wordt via de mail teruggekoppeld aan de geïnterviewden met het verzoek om te controleren op juistheid en volledigheid. Het is raadzaam om de geïnterviewden te vragen binnen één week te reageren.

De goedgekeurde, en dus eventueel gecorrigeerde, verslagen dienen als input voor de eindrapportage. In verband met de vertrouwelijkheid zullen zij niet in de rapportage opgenomen worden. Bijlage 6 geeft een voorbeeld van een verslag van een geanoniseerd interview met twee docenten.

5.4 Generen oplossingsrichtingen

Concept rapportage schrijven

Als alle interviewverslagen gereed en goedgekeurd zijn, kan men beginnen met de analyse van de informatie. We hebben goede ervaring met het plaatsen van de relevante stukken uit de interviews in een grote (analyse)tabel, geordend naar onderwerp/vraag en naar doelgroep. Hiermee worden eventuele patronen, overeenkomsten en verschillen tussen de doelgroepen zichtbaar. Een voorbeeld van een analysetabel is opgenomen in bijlage 4.

Op basis van de analysetabel kan de conceptrapportage geschreven worden. In de conceptrapportage worden de uitkomsten en conclusies teruggekoppeld naar de doelgroep. Per doelgroep wordt aandacht besteed aan: taakbelasting, verstoringen/regelproblemen en regelmogelijkheden. Vervolgens kan ook een uitspraak gedaan worden over de ervaren werkdruk en de werkstressrisico's. In de conceptrapportage worden wel conclusies getrokken, maar nog geen aanbevelingen gedaan; er volgt immers nog een brainstormsessie met de medewerkers over de oplossingsmogelijkheden. Let erop dat in de rapportage, zowel de conceptrapportage als de eindrapportage, de anonimiteit van de geïnterviewden en deelnemers aan het project gewaarborgd worden. Uitspraken mogen niet herleidbaar zijn naar personen.

De uitvoerders vragen feedback op de eerste versie van de conceptrapportage aan de opdrachtgever, de contactpersoon van de opleiding/het team, al dan niet samen met een vertegenwoordiger van het management. Op basis hiervan wordt de rapportage aangepast en vervolgens aan de deelnemers van de brainstormbijeenkomst gestuurd. Let wel, alleen feitelijke onjuistheden over de opleiding kunnen aangepast worden, niet de opinies van de geïnterviewden.

Brainstormsessie over oplossingsmogelijkheden

In overleg met de contactpersoon van de opleiding wordt een geschikte datum voor de brainstormbijeenkomst bepaald. Eveneens wordt besloten wie aan de bijeenkomst deelnemen: alle medewerkers, alleen de geïnterviewden of de geïnterviewden aangevuld met een aantal andere niet-geïnterviewde medewerkers. We adviseren om meer medewerkers dan alleen de geïnterviewden uit te nodigen voor de brainstormsessie. Op die manier is het mogelijk om de bevindingen breder te toetsen (t.b.v. de generaliseerbaarheid van de uitkomsten) en voor de oplossingen een breder draagvlak binnen de organisatie te krijgen. Als het niet mogelijk is om alle medewerkers van de opleiding of het team uit te nodigen, kan de groep geïnterviewden aangevuld worden met andere medewerkers verspreid over de diverse doelgroepen. We raden aan om ook teamleiders en managementleden uit te nodigen voor de bijeenkomst. Zij kunnen dan rechtstreek de reacties en ideeën van de medewerkers vernemen. Gezamenlijk moet besproken worden welke rol zij tijdens de bijeenkomst kunnen spelen. Dit kan variëren van het louter aanwezig zijn, het openen en sluiten van de bijeenkomst tot het begeleiden van bepaalde delen van de bijeenkomst.

Het Wehbo-instrument

De brainstormsessie heeft, globaal genomen, de volgende opzet:

1. Opening: welkom met toelichting op programma (10 minuten).
2. Conclusies werkdrukinventarisatie (40 minuten):
 - Per doelgroep een terugkoppeling van de belangrijkste bevindingen (dit kan kort, omdat de deelnemers voorafgaand aan de bijeenkomst de conceptrapportage hebben ontvangen en gelezen).
 - De deelnemers krijgen de gelegenheid om te reageren: Zijn de conclusies herkenbaar? Zijn er aanvullingen of nuanceringen?
3. Brainstorm over oplossingen voor de meest urgente problemen (60 minuten):
Hierbij moet vooraf een aantal keuzes gemaakt worden: wie bepaalt welke knelpunten het meest urgent zijn (de uitvoerders voorafgaand aan de bijeenkomst of de deelnemers tijdens de bijeenkomst) en op welke wijze vindt de brainstorm plaats (groepjes geordend naar doelgroep of juist niet, etc.). Het is belangrijk dat de uitvoerders hier voorafgaand aan de bijeenkomst besluiten over nemen, daarbij rekening houdend met de competenties van de deelnemers en de voor- en nadelen van de verschillende methoden.
4. Afsluiting (10 minuten).

De brainstormsessie is een intensieve bijeenkomst, die veel informatie oplevert die opgenomen kan worden in de eindrapportage. Daarom raden wij aan om de bijeenkomst met minstens twee uitvoerders te begeleiden. Eén persoon begeleidt de sessie en de ander notuleert. Het is ook aan te raden om tijdens de bijeenkomst zoveel mogelijk, bij voorkeur door de deelnemers zelf, ideeën en suggesties op flip-over te zetten. Dit kan ook weer gebruikt worden voor het eindrapport.

Het verslag van de brainstormsessie kan aan de deelnemers verzonden worden, maar het is geen vereiste. De meest belangrijke informatie wordt immers in de eindrapportage opgenomen.

5.5 Afronding

Met de informatie uit de brainstormsessie kan de conceptrapportage, voor wat betreft de bevindingen en conclusies, waar nodig aangevuld en genuanceerd worden. Tevens kan nu het hoofdstuk met aanbevelingen worden geschreven. Daarvoor kan gebruik gemaakt worden van de suggesties uit de brainstormsessie, aangevuld met de eigen expertise van de uitvoerders.

Het concepteindrapport wordt vervolgens besproken met het management van de opleiding/het team, eventueel aangevuld met P&O. Eventuele relevante opmerkingen worden verwerkt in het definitieve eindrapport. Het eindrapport is bestemd voor het management, P&O en bij voorkeur ook voor de medewerkers van de opleiding of het team. Op deze manier wordt duidelijk wat hun inbreng heeft opgeleverd.

Het daadwerkelijk opstellen van een actieplan en het doorvoeren van de veranderingen valt buiten de scope en de verantwoordelijkheid van het project.

6 Voorbeelden van het werken met het Wehbo-instrument

In dit hoofdstuk presenteren wij de verslagen van de vier pilotstudies die wij hebben verricht om het door ons geconstrueerde Wehbo-instrument te toetsen en verder te ontwikkelen. Zij geven de lezer een idee hoe gebruik gemaakt kan worden van het instrument in concrete situaties. De vier pilots zijn de volgende opleidingen:

- Seminarium voor Orthopedagogiek van de Hogeschool Utrecht (HU) (paragraaf 6.1)
- Institute for Life Sciences & Chemistry van de HU (paragraaf 6.2)
- Management in de Zorg van de Hanzehogeschool Groningen (HG) (paragraaf 6.3)
- Toegepaste Psychologie van de HG (paragraaf 6.4)

Aanpak onderzoek

De onderzoeksperiode van de pilotstudies liep van maart 2011 tot en met juli 2011. Veranderingen binnen de organisatie van de opleidingen na die periode zijn niet in het onderzoek meegenomen. Het doel van deze pilotstudies was om het instrument te toetsen, niet om een representatief beeld van de werkdruk in de vier opleidingen te geven. Daarvoor is het aantal geïnterviewde respondenten ook veel te gering geweest.

De volgende activiteiten zijn voor elke pilotstudie uitgevoerd:

1. **Kennismakingsgesprek** met de teamleiders, het management van de opleiding, P&O-medewerkers en eventueel overige betrokkenen.
2. **Verzamelen en analyseren** van relevante **documenten**. Doel hiervan is inzicht te krijgen in de wijze waarop de opleiding is gestructureerd en hoe taken worden verdeeld. Deze informatie is essentieel voor de interviews.
3. Voeren van **inventariserende interviews**: tijdens een interview is aan de hand van een gedetailleerde takenlijst en probleeminventarisatie de werksituatie in beeld gebracht en benoemden medewerkers specifieke risicofactoren voor werkstress/overbelasting. Na afloop hebben we een interviewverslag gemaakt dat ter goedkeuring is voorgelegd aan de geïnterviewden.
4. **Brainstorm over oplossingsrichtingen**: Op basis van de interviews is een concepteindrapport geschreven voor de gehele opleiding, met daarin de belangrijkste bevindingen per doelgroep en conclusies. Tijdens een afsluitende bijeenkomst is de rapportage besproken en getoetst op herkenbaarheid en generaliseerbaarheid. Vervolgens hebben we gezamenlijk gebrainstormd over oplossingsrichtingen.

Opzet rapportage

In elke pilotstudie volgt in paragraaf 1 een korte omschrijving van het instituut. In paragraaf 2 wordt ingegaan op de kwantitatieve en kwalitatieve werkdruk. Om dit in kaart te brengen hebben we met de geïnterviewden de problemen en de regelmogelijkheden geïnventariseerd door de verstoringen in het netwerk en in de werkprocessen in kaart te brengen. Paragraaf 3 geeft de belangrijkste conclusies, met tot slot in paragraaf 4 de aanbevelingen.

6.1 Pilotstudie Seminarium voor Orthopedagogiek

In dit rapport worden de bevindingen voor SvO gepresenteerd. We hebben gesproken met 18 van de 240 medewerkers binnen het SvO. 10 docenten verdeeld over 3 regionale teams, 2 studiecoördinatoren, 3 managementteamleden en 3 beleidsvoorbereidend en -ondersteunend personeelsleden. De bevindingen uit dit rapport zijn gebaseerd op de interviews met deze functionarissen.

6.1.1 Het Seminarium voor Orthopedagogiek⁷

Het Seminarium voor Orthopedagogiek (SvO) is één van de instituten binnen de Faculteit Educatie. Het Instituut is een landelijk opererend kennis- en opleidingscentrum, met aanbod op het gebied van opleidingen, advies, begeleiding en praktijkgericht onderzoek voor leraren en professionele opvoeders van kinderen en volwassenen. Zij werken met jongeren en volwassenen waarvan de leef- en opvoedingssituatie specialistische ondersteuning en begeleiding vraagt. De focus ligt op het veld van *Speciaal Onderwijzen*. Aan alle activiteiten ligt het beginsel ten grondslag dat deze van belang zijn voor de maatschappelijke emancipatie en participatie van kinderen en jongeren die voor de eigen ontwikkeling aangewezen zijn op passend onderwijs.

Deze activiteiten worden georganiseerd vanuit de negen regiokantoren, ten tijde van het onderzoek is dit aantal teruggebracht naar zes. Het primair proces van SvO bestaat uit twee bestanddelen:

- Het verzorgen van Masteropleidingen S.E.N. ten behoeve van onderwijsgevenden die zich binnen hun vakgebied willen specialiseren.
- Er worden onderwijscontractactiviteiten uitgevoerd in opdracht van onderwijsinstellingen of daaraan gelijkgestelde organisaties.

Voor de omvang van het contractonderwijs en de decentrale organisatie vanuit de regiokantoren maakt dit instituut, qua organisatiestructuur, zo bijzonder binnen de HU.

⁷ Bij de uitwerking van dit hoofdstuk is gebruikt gemaakt van en is ruimhartig geciteerd uit de volgende documenten:

- *Kwaliteitsmanagementplan 2009-2011;*
- *Besturingsfilosofie SvO, vijfde concept 2009;*
- *Kaderbrief 2009, 15 april 2009;*
- *Delen uit de Managementreview 2010 Masteropleidingen Master SEN, versie 25 november 2010;*
- *Studiegids Masteropleiding SEN, leraar speciaal onderwijs.*

Het Wehbo-instrument

Het organisatieconcept

Er werken ongeveer 200 vaste docenten (OP) en 40 staf- en ondersteunende medewerkers (OBP) binnen het instituut.

Het SvO wordt geleid door het **Kernmanagementteam** (KMT) dat bestaat uit de Instituutsdirecteur a.i. en twee directieleden. De Instituutsdirecteur is eindverantwoordelijk voor alle processen en activiteiten van het SvO en is bevoegd te initiëren en interveniëren waar wenselijk en nodig is. De Instituutsdirecteur is verantwoording schuldig aan de Faculteitsdirecteur. De **directiesecretaris** staat niet alleen het KMT ter zijde, maar is ook verantwoordelijk voor bestuur, beleid en interne communicatie.

De **regiokantoren** worden bezet door docenten, een studieleider en een managementassistent. Zij vallen hiërarchisch onder een regiomanager, waarbij de studieleider verantwoordelijk is voor de voortgang binnen de opleidingen. De regiomanager is eindverantwoordelijk voor de organisatie van het primair proces binnen zijn regio.

Binnen het SvO wordt de onderwijsontwikkeling geleid vanuit het **Ontwikkel- en Onderzoekscentrum** (OOC) dat inhoudelijk is ingedeeld in zeven **Expertisecentra** (EC) met voor elk een EC-coördinator die vakinhoudelijk deskundig is. Deze specialisten verzorgen enerzijds colleges op verschillende regiokantoren, anderzijds onderhouden zij nauwe contacten met de uitvoerende docenten om hen binnen hun vakgebied te helpen ontwikkelen. Als zodanig functioneert het OOC als een centraal platform voor het creëren, opslaan en delen van kennis. Daarnaast is een lectoraat in ontwikkeling dat ook actief is op het gebied van specifieke kennisontwikkeling op het terrein van de opleiding SVO.

Verder vigeren binnen SvO projecten waarin niet alleen OP-, maar ook OBP-medewerkers kunnen participeren. Organisatiebreed is een functionaris aangesteld die deze als **coördinator landelijke projecten** begeleidt en monitort. Hetzelfde geldt voor de contractactiviteiten waarvoor de functie van **coördinator contractactiviteiten** in het leven is geroepen.

Het **Instituutsmanagementteam** van SvO is het gremium waar het KMT periodiek bijeenkomt met het hoofd OOC, de coördinator landelijke projecten en de regiomanagers om de vitaliteit van de processen te verhogen, af te stemmen, te continueren en te onderhouden. Verder staan de bijeenkomsten in het teken van beleidsvoorbereiding en informatie-uitwisseling ('voeden en gevoed worden').

Bijzonder aan SVO is dat zij een **adviseur kwaliteitszorg** hebben die verantwoordelijk is voor het kwaliteitszorgsysteem. Verder is secretariële en administratieve ondersteuning van het **Bedrijfsbureau** en het **directiesecretariaat** onontbeerlijk.

Tot zover een globale schets van de organisatie van het SvO. In het kader van dit onderzoek beperken we ons tot het primaire proces van SvO:

- Master Special Educational Need (Master SEN): leraar speciaal onderwijs. Deze studie is bedoeld voor leraren, coördinatoren, managers en andere professionals die willen groeien op het gebied van het onderwijs aan leerlingen met speciale onderwijs- en ondersteuningsbehoeften. De studie kent acht specialisaties, aansluitend op de ontwikkelingsbehoefte van de student. Naast themabijeenkomsten, het werken in leergroepen en kennisoverdracht, wordt een significant deel van de tijd besteed aan praktijkgericht onderzoek. Vanuit de organisatie wordt zoveel mogelijk aangesloten bij de ontwikkelingswens van de student, dus het onderwijspakket is in eerste instantie vraaggestuurd.
- Schoolontwikkelingstrajecten en maatwerk: een voorziening die tegemoetkomt aan ontwikkelings- en ondersteuningsvragen vanuit de onderwijspraktijk. Het SvO heeft standaard ontwikkelingstrajecten, maar biedt ook maatwerk voor de specifieke context van de school, een groep leerkrachten of een individuele leerkracht binnen het speciaal onderwijs. De vraag kan op twee manieren binnenkomen: spontaan wanneer het SvO wordt benaderd door een afnemer van de dienst of na acquisitie vanuit het regiokantoor. Het betreft hier contractonderwijs en dat betekent dat altijd een offerte aan de uitvoering van de opdracht vooraf gaat.

Daarnaast is het SvO actief op andere terreinen van kennisoverdracht en -deling. Het organiseert voor het werkveld congressen, symposia en conferenties. Daar zijn bij tijd en wijle verschillende functionarissen bij betrokken. In het kader van dit onderzoek, beperken wij ons tot: de regiomanager, de managementassistente, de studieleider en de docent.

6.1.2 Kwantitatieve en kwalitatieve werkdruk

In deze paragraaf bespreken we de kwantitatieve werkdruk (te veel taken of te weinig tijd, taakbelasting) en kwalitatieve werkdruk (confrontatie van onoplosbare problemen door beperkte regelmogelijkheden). Hieronder worden de uitkomsten per doelgroep besproken.

Hogeschooldocenten

Kwantitatief

Tijdens de groepsinterviews hebben we gesproken met tien docenten, verdeeld over drie regio's. Jaarlijks wordt hun taakbelasting vastgelegd in de (jaar)taakkaart. Hierin staat het aantal begeleidings-, onderwijs- en beheeruren e.d. genoemd. Het is alle geïnterviewde docenten bekend hoe de normering voor elke activiteit tot stand komt. Criteria zijn de hoeveelheid studenten, het type onderwijs dat moet worden aangeboden en of de cursus nieuw is of niet. Voor de regiODOCENTEN van SvO geldt dat de taakkaart, voor het gehele studiejaar, minimaal gevuld wordt met de Master SEN-uren; daarnaast worden zij veelal ingezet voor de contractactiviteiten. Het aanpassen van de taakkaart kan alleen in overleg met de regiomanager.

De geïnterviewde docenten geven aan het merendeel van hun tijd (70-80%) te besteden aan onderwijs (ca. 40% les en 60% beoordelen, toetsen en begeleiden). Daarnaast is er 10-20% van hun tijd gereserveerd voor management- en beheerstaken. 10% van de uren op de taakkaart is begroot voor deskundigheidsbevordering.

Het Wehbo-instrument

Op de vraag of de werkzaamheden binnen de gegeven tijd uitgevoerd kunnen worden, geven de meeste docenten aan dat het geheel aan taken niet uit te voeren is binnen de aanstellingsomvang. Enkele docenten zeggen dat zij, buiten hun reguliere uren om, werkzaamheden afronden.

Binnen alle docentgroepen wordt aangegeven dat er regelmatig sprake is van pieken tijdens de lesperioden. De dalen daarentegen compenseren deze voldoende, is het algemene oordeel. In algemene zin worden deze pieken ook niet als 'werkdruk' ervaren, maar ziet men het als onderdeel van, en behorende bij de functie van docent. Het plezier in het vak wordt binnen alle docentengroepen beaamd, extra taken nemen zij daarom soms vrijwillig aan. Desgevraagd geven de docenten binnen alle groepen aan dat de taaklast in de afgelopen jaren niet is toegenomen.

We hebben naar de knelpunten gevraagd: voor welke activiteiten is te weinig tijd en aan welke activiteiten wordt meer tijd besteed dan wenselijk? De bevindingen:

- In een aantal gevallen wordt geen rekening gehouden met extra voorbereidingstijd, zoals bij een nieuwe cursus.
- Hetzelfde geldt voor de voorbereidingstijd met betrekking tot een contractactiviteit. Vaak moet zelf de offerte worden gemaakt en daarbij ook het contact worden gelegd en onderhouden.
- Verder is het begeleiden van studenten een aandachtspunt. Voor begeleiding staat bijvoorbeeld 10 uur, maar in de praktijk komt dit neer op 15-20 uur. In het bijzonder kosten de lang-studeerders veel tijd. Voor het nakijken van verslagen (portfolio) staat 1 uur gepland. De meeste docenten menen dat dit te weinig is voor een kwalitatief goede beoordeling, vooral als er een bulkhoeveelheid binnen een korte periode op hen afkomt. Ook is de beoordeling van een praktijkopdracht door een tweede docent niet begroot.
- Tevens benoemen de geïnterviewden ook een aantal activiteiten, waar relatief te veel tijd aan verloren gaat. In de eerste plaats betreft het het invoeren van cijferlijsten. In de tweede plaats wordt de reistijd door alle docenten uit de regio's prominent genoemd.
- Tot slot wordt in twee regio's door docenten het ontbreken van structurele tijd voor organisatorische zaken genoemd, zoals samenwerken of afstemmen met collega's en het inhoudelijk elkaar helpen.

We hebben aan de geïnterviewde docenten gevraagd hoe zij omgaan met de knelpunten. Men hevelt uren voor deskundigheidsbevordering (DBV) over naar activiteiten, waar men tijd tekort komt (de zogenaamde eigen regelcapaciteit). Hoewel meerdere docenten het belangrijk vinden, komt men wegens drukte in de uitvoerende onderwijstaken niet toe aan het plannen van DBV activiteiten. Tevens worden ze gebruikt voor de landelijke bijeenkomstdagen van het instituut. Tot slot is het niet mogelijk zelf het takenpakket aan te passen, maar volgens de docenten wordt in overleg met de regiomanager vrijwel altijd een oplossing gevonden.

Kwalitatief

De docenten hebben een omvangrijk aantal personen (interactiepartners) en instanties om zich heen, waarmee zij tijdens hun werk te maken hebben. We noemen alleen de netwerkpartijen waarbij de geïnterviewde docenten problemen en knelpunten ervaren.

- **Expertisecentra Ontwikkel & OnderzoeksCentrum (OOC):** Door de hervormingen en bezuinigingen hebben de expertisecentra steeds minder tijd om hun expertise en daarmee ook die van de docenten te vergroten. Dit verstoort de deskundigheidsbevordering van de docenten. Het heeft te maken met de diffuse grens tussen het OOC en het Lectoraat, dat effectieve kennisontwikkeling en -overdracht te veel in de weg zit.
- **Regiomanager:** De regiomanager stuurt zoveel informatie via email, met als gevolg weinig overzicht en tijdrovend werk voor de ontvanger. Eén regio liet blijken dat vanuit de regiomanager teveel taken komen, waardoor het totale werk niet goed wordt uitgevoerd. Bij de regiomanager is ook aangegeven dat de afstemming van de jaaractiviteiten van de SvO en de regio niet goed op elkaar aansluiten. Zo kan contracttijd gelijk lopen met de colleges in de Master SEN.
- **FE Facilitaire dienstverlening, SSC ICT:** Binnen de facilitaire dienstverlening is het roosterbureau een grote verstoring: de roosters die gegeven worden stoken niet met de vooraf ingediende jaarroosters van de docenten. Er is daarbij een lokalentekort op de FE. Het SSC ICT, omdat zij met enige regelmaat niet de technische kennis paraat hebben om acute problemen snel op te lossen.
- **Managementassistent:** Er is steeds minder tijd vrij voor een managementassistent die de regio kan ondersteunen. Deze worden vervolgens uitgevoerd door de aanwezige docenten zelf. Vooral de afwezigheid van de managementassistent op locatie wordt als verstoring gezien, vanwege de onbereikbaarheid.
- **Studieleider:** Het komt voor dat studenten vanuit externe opleidingen overstappen naar de colleges van de Master. Dit wordt niet goed gecommuniceerd met de betreffende docent, waardoor hij niet het voorbereide programma naar behoren kan uitvoeren.
- **Directe collega-docenten:** Een late en trage afhandeling van vragen kan eigen werk in de weg staan. Ook collega parttime docenten zijn door beperkte beschikbaarheid en bereikbaarheid een verstoring. Tot slot wordt ook matige deskundigheid als een knelpunt ervaren, vanuit de gedachte van het Expertisecentrum.
- **Coördinatie PGO (Praktijk Gericht Onderwijs):** Vanuit de HU wordt veel regelgeving opgelegd die niet strookt met de praktijk, zo is de mening van de geïnterviewde docenten. Het 'voor u, over u, zonder u-principe', door een docentgroep genoemd, is hierop volledig van toepassing. Nieuwe regelgeving wordt vooraf overigens ook onvoldoende geïnformeerd.
- **Lectoraat:** Binnen twee van de ondervraagde groepen docenten wordt het contact met het lectoraat als zeer lastig omschreven. Genoemd worden de geografische barrière en de gebrekkige inhoudelijke berichtgeving.
- **Studenten:** Het komt voor dat het instroomniveau van de studenten te laag is om de Master binnen de gestelde tijd af te ronden. Dit zorgt niet alleen voor vertraging, maar vergt ook veel tijd. Bij het PGO is het regelmatig aan de orde, dat de slechte voorbereiding van de student het leer- en doceerproces verstoort. Tot slot sporen de verwachtingen van studenten vaak niet met de Master SEN. Zij verwachten bediend te worden en input te krijgen. Van de studenten wordt echter een proactieve houding verwacht.

Het Wehbo-instrument

De geïnterviewde docenten ervaren de volgende problemen en verstoringen in het werkproces:

- **T.a.v. eindtermen & toetsingsnormen:** De eindtermen en toetsingsnormen (Master SEN) zijn bekend bij de docenten, maar worden niet overal op eenduidige wijze gehanteerd. Dit wil nog wel eens verstoring opleveren, omdat de studenten andere lesvormen of toetsing gewend zijn bij een andere docent. Voor herkansingen is geen extra tijd uitgetrokken. Vanuit HU Centraal wordt er grote druk uitgeoefend op de kwaliteit. Zo wordt er strikter geselecteerd en beoordeeld op studenten die de Master niet (meer) kunnen afronden. Dit geeft de docenten houvast in hun oordelen en wordt als prettig ervaren.
- **T.a.v. roostering:** Er is geen concrete roosterplanning begin van het jaar, deze moet 'overal' vandaan gehaald worden, waardoor het lang duurt voor er een compleet beeld ontstaat. Deze onzekerheid werkt remmend op het functioneren en vraagt veel improvisatie en overleg.
- **T.a.v. middelen:** geen zekerheid over werking van apparaten, regelmatige wisseling van software en het ontbreken van middelen.
- **T.a.v. besluiten en regelgeving:** De HU legt steeds meer druk om studenten in twee jaar de Master te laten doorlopen. Dit geeft bij de docenten een opgejaagd gevoel en verkramp het onderwijs onnodig.

We hebben gevraagd hoe de docenten omgaan met deze verstoringen: welke oplossingen zoekt men?

We zien drie strategieën:

- Door gebruik te maken van regelruimte en te improviseren, probeert men de verstoringen het hoofd te bieden: bijvoorbeeld minder voorbereiden dan eigenlijk gewild, uitstellen van vernieuwing van lesstof, minder investeren in kennis dan gewenst.
- Eventueel benodigde uren blijken vaak achteraf uit het potje DBV te worden geput.
- Tot slot komen de problemen bij de manager en collega's, waarna die in de regel worden opgelost.

De Studieleiders

Kwantitatief

Bij SvO hebben we gesproken met twee studieleiders uit verschillende regio's. Beiden geven aan dat er geen duidelijk taakomschrijving van de functie studieleider aanwezig is. Dit zorgt voor veel onduidelijkheid in hun taakverantwoordelijkheden in relatie tot het profiel van de regiomanager. Het werk van de studieleider kent veel pieken en dalen, maar door de relatieve autonomie is het werk vol te houden, stelt men. Volgens beiden geeft het werk ook energie terug, aangezien zij zelf hun werktijden kunnen plannen.

Globaal genomen besteden zij 55-60% van hun tijd aan onderwijs, 35-40% aan management en beheerstaken en 10% staat gereserveerd voor deskundigheidsbevordering. De twee studieleiders besteden meer tijd aan de administratie op het regiokantoor dan wenselijk is. Dit is vooral het gevolg van het wegbezuinigen van administratieve en secretariële ondersteuning op het regiokantoor.

Kwalitatief

De studieleiders ervaren de volgende knelpunten in hun netwerk:

- **Regiomanager:** De regiomanager wil de docenten het liefst contractonderwijs laten vervullen, omdat dit omzet genereert, en de studieleider wil juist de docent vrij hebben voor de Masteropleiding. Oplossingen zijn het schuiven met docenten of roosterwijzigingen. Ook de visie over het functioneren van de docent zorgt voor verschil in de mening over de vraag wie waar inzetbaar is.
- **Bedrijfsbureau:** Docenten zijn binnen Osiris niet altijd juist of tijdig gekoppeld aan studenten, waardoor het invoeren van beoordelingen niet kan plaats vinden. (De oplossing hiervoor wordt getest: studenten zelf meer verantwoordelijkheid krijgen en zich zelf moeten inschrijven voor de toetsen)
- **Management assistent:** De prioriteiten van de lokale managementassistent liggen bij de regiomanager. Hierdoor kan de studieleider geen beroep op haar doen en komen administratie/secretariële werkzaamheden op zijn/haar bordje.
- **LOS (landelijk overleg studieleiders):** Het LOS is een informeel overleg van studieleiders. Vanuit de FE wordt de LOS niet gezien of gehoord, waardoor ze geen invloed hebben op de processen waarbij zij betrokken zijn. De rol en bevoegdheden van het LOS zijn niet duidelijk, dit leidt tot spanningen in relatie tot hun positie en identiteit. Binnen het LOS zelf is ook geen uniforme opvatting over de positie en status van het overleg. Praktisch uit zich dit in het besluit van hogere echelons dat 'niet lopende' leerroutes toch gegeven moeten worden, ondanks een ander oordeel van het LOS.
- **Docenten:** Regelmatig niet op tijd aanleveren van cijferlijsten door docenten.

De belangrijkste problemen en verstoringen in het werkproces die studieleiders ervaren zijn:

- **T.a.v. besluiten en regelgeving:** In een regio wordt een vicieuze cirkel aangehaald. De grote autonomie voor de docent leidt tot diverse afstemmingsproblemen en dus verstoringen voor hem/haar. HU centraal meent dit te moeten indammen en ontwerpt structuren en processen. Als de docent hiermee eenmaal wordt geconfronteerd, voelen die zich weer belemmerd en dat werkt dus verstrend. Daarbuiten is de informatievoorziening vanuit HU centraal vaak pas 'last minute'.

Evenals de docenten kennen de studieleiders drie strategieën hoe om te gaan met de kwalitatieve werkdruk:

- Door gebruik te maken van regelruimte (autonomie over eigen agenda) en te improviseren.
- Eventueel benodigde uren blijken vaak achteraf uit het potje DBV te worden geput.
- Overleggen met regiomanager en collega's, waarna problemen in de regel worden opgelost.

De Regiomanager

Kwantitatief

We hebben gesproken met drie regiomanagers. Zij hebben een divers takenpakket: 30-40% van de tijd wordt besteed aan acquisitie, 30-40% aan management en beheer van de regio, 20% aan landelijke managementtaken, 20% aan personele aangelegenheden, en 10% staat gereserveerd voor deskundigheidsbevordering.

Het Wehbo-instrument

Alle managers uit de groep concluderen vervolgens dat het takenpakket niet is uit te voeren binnen hun aanstellingsomvang. Zij geven unaniem aan gemiddeld één dag per week meer te werken. Ook melden zij dat de werkdruk de laatste jaren is toegenomen en naar verwachting (in verband met de grotere regio-indelingen) nog verder zal toenemen. Desondanks is volgens hen het werk nog wel uitvoerbaar. De hoge werkdruk en het overschrijden van hun aanstellingsomvang is ook inherent aan een managementfunctie, menen de regiomanagers.

De activiteiten waar zij weinig tijd voor hebben zijn: het beantwoorden van e-mails, het goed uitvoeren van management- en beheertaken en het rustig praten met docenten.

Daarentegen zijn er backoffice-achtige werkzaamheden die te veel tijd kosten; activiteiten die eigenlijk door de juiste stafafdeling uitgevoerd zouden moeten worden en niet door de regiomanagers, aldus de geïnterviewden.

Kwalitatief

De drie geïnterviewde regiomanagers noemen een drietal knelpunten in hun netwerk:

- **Expertise centrum (OOC):** De expertisecentra ontwikkelen kennisproducten, maar deze worden niet gedeeld en er vindt te weinig berichtgeving plaats. Ook zijn de ontwikkelingen van nieuwe producten niet altijd goed afgestemd op de vraag.
- **SSC:** Het SSC stemt haar regels niet af op de organisatie. Hierdoor sporen de regels niet met de dagelijkse gang van zaken.
- **P&O:** Men geeft aan dat P&O belangrijke personeelsinformatie te laat of onvolledig terugkoppelt. Hierdoor moet het geleverde werk vaak worden nagekeken. De alertheid van de afdeling is wel in orde.

Verstoringen in het werkproces van de regiomanagers zijn:

- **T.a.v. de fysieke omgeving:** De belangrijkste en grootste verstoring in de omgeving is de reistijd. Het werk van het SvO wordt uitgevoerd vanuit dislocaties met elk een omvangrijke geografische spreiding. Dit betekent voor de regiomanagers, evenals de docenten, veel reizen. Ten aanzien van ICT werd het factuurmanagement als omslachtig beschreven: het systeem vergt meer handelingen en tijd dan nodig/zinvol om te besteden aan de afhandeling van een factuur.
- **T.a.v. besluiten en regelgeving:** HU breed wordt er een omslachtige regelgeving ervaren. Deze regelgeving zorgt voor onnodig lange kanalen en veel schakels. Er vindt geen afstemming of communicatie plaats van nieuwe regels.

De regiomanagers lossen de problemen op door middel van het scheppen van regelruimte en improviseren, evenals door overleg met het kern MT.

Secretariaat & Staf

Kwantitatief

In totaal zijn twee secretariaatsmedewerkers en een stafmedewerker geïnterviewd. De secretariaatsmedewerkers zeggen voornamelijk met uitvoerende secretariaatswerkzaamheden bezig te zijn (o.a. Osiris, SvO-site & mailbox), terwijl één van hen relatief meer tijd besteedt aan ondersteunende werkzaamheden bij de organisatie van congressen. De stafmedewerker houdt zich bezig met het aansturen van het Bedrijfsbureau. Dat houdt in dat zij ruwweg 55-65% kwijt is aan management en beheer, 5-10% aan innoveren en initiëren (processen stroomlijnen, 'de kar trekken'), 20-25% aan netwerkcontacten en 10% aan HRM-zaken.

Over het algemeen is er voldoende tijd voor het uitvoeren van de werkzaamheden binnen de aanstellingsomvang. In het begin van het jaar worden in overleg met het Kern Managementteam afspraken (servicelevel agreement, SLA) gemaakt voor de afdeling. De SLA bevat de normen voor taken en werkzaamheden. Het blijkt dat men bij het uitvoeren van het werk binnen de afgesproken tijd is gebleven. Specifiek voor congressen worden draaiboeken opgesteld. De SLA is ook leidend bij de RGW-gesprekken met de medewerkers.

Het werk heeft met regelmatig terugkomende pieken en dalen te maken, die elkaar grotendeels compenseren. De secretaresses ervaren weinig knelpunten in de hoeveelheid werk. Er zijn geen taken waar te weinig tijd voor is. Zij geven aan teveel tijd kwijt te zijn aan het nabellen en navragen van benodigde informatie van docenten, sprekers, en anderen van wie men afhankelijk is voor het goed en tijdig uitvoeren van de taak. Knelpunten in de uitvoering van het werk, kunnen zelf opgelost worden of in overleg met de leidinggevende.

Het hoofd bedrijfsbureau ervaart te weinig tijd te hebben voor het initiëren, innoveren en het stroomlijnen van processen, waardoor het mogelijk is tijdwinst bij piekmomenten te boeken voor haar afdeling. Zij heeft wel voldoende regelruimte om benodigde tijd van het ene taakgebied naar het andere taakgebied over te hevelen, zonder dat de kwaliteit eronder leidt. Zij is verder van mening te veel tijd kwijt te zijn aan het 'blussen van brandjes' en de gevolgen van de starre regelgeving vanuit de FE en HU.

Kwalitatief

Deze doelgroep ervaart de volgende knelpunten in hun netwerk:

- **SSC/ICT/Finance:** Computerproblemen worden te traag opgelost. Soms duurt het wel tien dagen voor een probleem is verholpen. Bij het SSC ICT zijn lange processen met veel betrokkenen. Dit scheidt onduidelijkheid en laat problemen langer duren dan nodig.
- **Finance:** Het factureringssysteem RBS is een stroef lopend systeem dat lastig werkt, waardoor taken langer duren dan nodig. Samen met SSC-finance is er wel continue interactie om tijdbesparend te kunnen werken.
- **Roosterbureau:** het lange wachten op duidelijkheid over de beschikbaarheid van lokalen en de beperkte capaciteit aan ruimtes.
- **Bureau Onderwijs en Studentzaken:** Hier wordt aangegeven dat de informatievoorziening te laat en onvolledig is. Ook geeft men hier aan dat er soms arbitraire taken worden uitbesteed aan haar c.q. het bedrijfsbureau. Hierin zit weinig voorspelbaarheid.

- **Docenten, opdrachtgevers en externen:** Te late of onvolledige aanlevering van informatie door docenten of externe sprekers zorgen voor vertragingen, waardoor deadlines moeilijk te handhaven zijn. Daarnaast ervaart men dat er veel lange lijnen met schakels zijn, en dat dit erger wordt, waardoor het steeds langer duurt om gedaan te krijgen wat gedaan moet worden.

Op de vraag welke problemen zij in het werkproces ervaren, noemen zij:

- **t.a.v. bureaucratie organisatie HU/SvO:** In het algemeen wordt door de geïnterviewden gesteld dat de bureaucratie die wordt ervaren, belemmerend en verstorend werkt. Er zijn weliswaar regels nodig om te kunnen werken, maar te veel en te strakke regelgeving kunnen contraproductief en klant-onvriendelijk overkomen. Om bij te sturen is dan ook regelmatig overleg met leidinggevenden noodzakelijk.
- **t.a.v. kantoorruimte & middelen:** De werkomgeving is een storingsfactor, zoals rumoerigheid, een te koude of warme werkplek en gebrek aan frisse lucht. De techniek laat de medewerkers nog wel eens in de steek, bijvoorbeeld de pc, software, printer of telefoon.
- **T.a.v. besluiten en regelgeving:** Het komt voor dat vanuit HU en/of FE veranderingen in termen van procedures, regels en voorschriften worden doorgevoerd, waar men pas tijdens het werk achter komt. Het zou tijd schelen als men eerder op de hoogte gesteld wordt. Omslachtige procedures en/of communicatie buiten invloedssfeer worden ook genoemd. Door het hoofd bedrijfsbureau wordt aangegeven dat sommige interne regels stagnerend werken. Een voorbeeld is het vervullen van een vacature. Door procedurele werkzaamheden kost dit proces meer tijd dan nodig is.

Problemen worden het hoofd bedrijfsbureau geboden door te improviseren (schipperen met de tijd in relatie tot andere taken) en oplossingen te zoeken in samenspraak met de direct leidinggevende.

6.1.3 Conclusies

In de vorige paragraaf is de kwantitatieve en kwalitatieve werkdruk besproken. In deze paragraaf komen de belangrijkste conclusies per doelgroep aan de orde.

Hogeschooldocent

Kwantitatieve werkdruk

De docenten zijn hoofdzakelijk bezig met onderwijs, het uitvoeren van contractactiviteiten en overige daaraan gerelateerde werkzaamheden. In z'n algemeenheid geeft men aan meer uren te werken dan in hun taakkaart staat aangegeven. Aan de andere kant worden deze 'overuren' in feite niet als 'werkdruk' ervaren, maar ziet men het als onderdeel van en behorend bij de functie van docent.

Er is een aantal zaken dat erbij inschiet of waarvoor weinig tijd is:

- Structureel te weinig tijd voor studentbegeleidings- en beoordelingsuren.
- Men neemt af en toe zelf meer werk aan dan dat in het urenpakket past.
- Reistijd: veel reizen en reistijd wordt niet altijd vergoed.
- Voor het plannen van deskundigheidsbevordering is weinig tijd vanwege hoeveelheid werk.
- Structureel tijd te weinig voor het samenwerken en inhoudelijk helpen van collega's.

Het Wehbo-instrument

Kwalitatieve werkdruk

Vanuit de HU wordt met enige regelmaat regelgeving opgelegd, die niet aansluit bij de dagelijkse praktijk. De afstemming van de jaaractiviteiten van de HU, de FE en de regio sluiten niet goed op elkaar aan. Roosters die afgegeven worden, stroken vaak niet met de vooraf ingediende jaarroosters van de docenten. Bovendien is er inhoudelijk weinig inzicht bij de roosteraars (men houdt geen rekening met lange dagen, lange reistijd volgende dag). Ook genoemd, is het lokalentekort op de FE. Verder blijkt het lastig te zijn om 'parttime' collega-docenten te betrekken bij de organisatie van het werk: ze zijn niet altijd aanwezig bij overleggen en beperkt beschikbaar voor studenten. Tot slot wordt het lage instroomniveau van studenten als storend beschouwd: meer tijd in het begeleiden van deze categorie en meer herkansingen dan aanvankelijk begroot.

Hogeschooldocent/Studieleider

Kwantitatieve werkdruk

Er is geen taakomschrijving van de functie studieleider. Dit zorgt in de praktijk nog wel eens voor onduidelijkheid qua taakverantwoordelijkheden in relatie tot het takenpakket van de regiomanager.

Kwalitatieve werkdruk

Doordat het voor de studieleider onhelder is wat diens bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn, komt het voor dat er conflicten met de regiomanager ontstaan. Het is de verantwoordelijkheid van de regiomanager om docenten zoveel mogelijk in te zetten voor contractonderwijs, terwijl de studieleider hen juist wil inroosteren voor de Masteropleiding. In het verlengde van de rolonduidelijkheid van de studieleider zijn ook de functie en bevoegdheden van het LOS niet duidelijk. Ook dat werkt voor de studieleiders verstrend voor hun werkzaamheden.

Regiomanager

Kwantitatieve werkdruk

Regiomanagers zijn verantwoordelijk voor genereren van contractactiviteiten en secundair de organisatie van hun regio. De praktijk is dat hun tijd vooral in beslag genomen wordt door regionale management- en beheerstaken en landelijke activiteiten. Die zijn de laatste tijd zodanig in omvang en intensiteit toegenomen, dat zij onvoldoende toekomen aan acquisitie en personele zaken, zoals het voeren van voortgangsgesprekken met medewerkers en het bijhouden van de noodzakelijke regiokantooradministratie. En van essentiële belang: er is te weinig tijd voor reflectie en met elkaar nadenken over de koers van SvO.

Kwalitatieve werkdruk

De belangrijkste en grootste verstoring is de reistijd in verband met de vele contacten/afspraken in de regio, op het eigen kantoor, als ook de SvO vestiging te Utrecht. Daarnaast wordt op HU en FE-niveau de toegenomen bureaucratiesering in termen van regelgeving een bron van verstoring bij het uitvoeren van het dagelijks werk. Het komt voor dat regels waaraan men zich dient te houden, niet stroken met de praktische uitvoerbaarheid en wensen van de afnemers van diensten (confectie in plaats van maatwerk).

Het Wehbo-instrument

Voorbeelden zijn het SSC en het factuurmanagement. De belangrijkste en grootste verstoring is de reistijd in verband met de vele contacten/afspraken in de regio, op het eigen kantoor, als ook de SvO vestiging te Utrecht.

Secretariaat & Hoofd Bedrijfsbureau

Kwantitatieve werkdruk

Men werkt met een takenkalender (SLA) voor het hele jaar. Hierdoor is er over het algemeen voldoende tijd om de gestelde normen en deadlines te halen en bij calamiteiten kan men tijdig bijsturen.

Kwalitatieve werkdruk

Aangaande het SSC ICT wordt genoemd, dat bij computerproblemen men lang moet wachten eer zij opgelost zijn. Verder wordt het lange wachten omtrent de beschikbaarheid van lokalen en de beperkte capaciteit aan ruimtes genoemd. Te late of onvolledige aanlevering van deze informatie zorgen voor verschuivingen van deadlines en onnodige stress. Met betrekking tot de werkomgeving worden concentratieproblemen door rumoerigheid en de klimaatregeling genoemd. Printers zijn voortdurend een bron van ergernis door te weinig capaciteit, te lange wachttijd en technische mankementen. Tot slot blijkt het factureringssysteem (SSC-Finance) niet in staat om soepel, zorgvuldig en snel te functioneren.

Samenvattend werkdruk SvO

Wij hebben tijdens onze interviews SvO leren kennen als een professionele organisatie waar medewerkers met veel toewijding en passie hun werk doen. Na de werkzaamheden geïnventariseerd te hebben werd de vraag gesteld of men die binnen de aanstelling kan uitvoeren. Het antwoord was, op een enkele functiecategorie na, ontkennend. Daar waar het mogelijk was om het werk binnen de beschikbare tijd uit te voeren was sprake van vooraf overeengekomen dienstverlening (servicelevel agreement, kortweg SLA/Secretariaat). En dat werkt voor beide partijen prima, want het is beheersbaar en overzichtelijk. Uitvoerders zijn tevreden, want ze weten wat ze wanneer moeten doen en de opdrachtgever is verzekerd dat het werk op tijd en goed afgerond wordt.

Het blijkt dat het voor het onderwijsgevend personeel wat lastiger is. In vergelijking tot andere entiteiten binnen de HU neemt de SvO een bijzondere plaats in en wel om twee redenen. In de eerste plaats leidt zij op tot het Masterniveau (Master SEN) voor studenten die werkzaam zijn in het basis en voortgezet onderwijs of daarmee verband houdende organisaties. De docenten van het SvO voeren naast hun werk binnen de Master SEN tevens contractactiviteiten uit binnen onderwijsorganisaties, die door de regiomanager of henzelf zijn geacquireerd. Deze betaalde dienstverlening speelt zich in de regel af op locatie, binnen de schoolorganisatie van de opdrachtgever. Tenslotte vormt de geografische spreiding een opmerkelijk verschil met andere HU-onderdelen: het SvO werkt in beginsel landelijk via negen regiokantoren. Van daaruit worden zowel de Master SEN-activiteiten als de contractactiviteiten ontplooid.

Dit alles vraagt wat van de SvO-docent: niet alleen inhoudelijke deskundigheid, maar ook organisatietalent en het vermogen om te kunnen 'schakelen', vanwege de variëteit aan activiteiten. Dat knelt temeer daar de praktijk met zich meebrengt, dat men meer tijd kwijt is aan hun activiteiten dan het takenpakket aangeeft. Hoe komt dit? Op die vraag is geen eenduidig antwoord te geven. Volgens geïnterviewden zijn ze er zelf debet aan door meer tijd aan bepaalde activiteiten te besteden dan begroot vanwege de klantrelatie. Dat men over de tijd heengaat en meer uren maakt dan waarvoor men betaald krijgt, wordt door vrijwel iedereen niet als knellend ervaren. Passie voor het vak, betrokkenheid bij de cliënt en vinden dat het nu eenmaal bij de functie van docent of regiomanager hoort, zijn daarbij de dominante drijfveren.

De docenten geven aan dat zij enerzijds zelf debet zijn aan urenoverschrijding, anderzijds zijn er ook andere factoren die hierin een rol spelen. Door de regiomanagers en docenten worden de reistijden, die steeds langer dreigen te worden vanwege congestie op de wegen, genoemd als een aspect dat een rol speelt bij hun urenbesteding. Niet zozeer de hoeveelheid werk, maar meer de onevenredigheid in bestede uren speelt het Bedrijfsbureau parten. Zij zijn voor bepaalde werkzaamheden de laatste schakel in een keten van activiteiten (organiseren conferenties, onderwijsondersteunende activiteiten). Wanneer ketenpartners (docenten, studieleders, conferentiesprekers) hun informatie laat aanleveren, betekent dit voor het Bedrijfsbureau in korte tijd een hoop werk.

De urenoverschrijding vormt over het algemeen geen probleem voor de geïnterviewden, omdat men over voldoende mogelijkheden (overleg met collega's, direct leidinggevende, schuiven binnen het takenpakket, grens werk-privé oprekken, 'nee' zeggen, nog even door te halen na de gebruikelijke werktijd) beschikt om extra werkdruk het hoofd te bieden. We kunnen dus zeggen dat het werkdrukprobleem in de regel op de werkplek wordt geabsorbeerd, immers het onderwijsproces kan gewoon doorgang vinden.

Er kunnen zich in het werk ook 'verstoringen' voordoen die niet op de werkplek opgelost (geabsorbeerd) kunnen worden. Die hebben dan te maken met factoren als het instroomniveau van de studenten, de diffuse grens tussen OOC/EC en lectoraat, en onhelderheid omtrent taken en bevoegdheden van de studie leider ten opzichte van de regiomanager. Wanneer we verder kijken naar de verstoringen die zich in het werk van de geïnterviewde categorieën voordoen, dan valt op dat vrijwel iedereen van mening is dat men last heeft van bovenaf opgelegde regelgeving en beslissingen. Die grijpen in in het dagelijks functioneren van vrijwel alle partijen, met als gevolg dat men meer tijd kwijt is (5 ECTS-operatie, facturering, ICT-problemen, rapportageverplichtingen, maar ook het feit dat er te weinig printer capaciteit is).

Kijken we naar het primaire proces van SvO dan kunnen we stellen dat men meer werk verzet dan het takenpakket aangeeft en het is in het algemeen niet problematisch. Maar is dit zo? Zijn er geen afbreukrisico's of wat is de prijs die betaald wordt? Een meer voor de hand liggend aspect is de grens tussen werk en privé die veelvuldig overschreden wordt. Verder wordt ingeboet aan begeleiding van studenten en dat heeft gevolgen voor de onderwijskwaliteit. Men komt daarnaast te weinig toe aan intercollegiale consultatie, waardoor van kennisdeling minder sprake is en dit doet afbreuk aan de cohesie. Verder is deskundigheidsbevordering een kind van de rekening en het nadenken over de toekomst van SvO evenzo. Dat zijn zaken waar naar onze mening een kennisintensieve organisatie als SvO niet al te snel aan voorbij moet gaan.

6.1.4 Aanbevelingen

In dit deel komen de aanbevelingen aan bod die tijdens de brainstormsessie, met een vertegenwoordiging van de geïnterviewden, op 9 juni 2011 vastgesteld zijn. Het uitgangspunt is het overzicht van de kwantitatieve en kwalitatieve verstoringen, zoals die door resp. de docenten, studieleiders, regiomanagers en secretariaat & hoofd bedrijfsbureau zijn benoemd.

Categorie Hogeschooldocenten

Ad a. **Quick wins** en oplossingen op operationeel niveau

Kwantitatieve werkdruk

- **Men komt niet toe aan deskundigheidsbevordering:** De docent is zelf verantwoordelijk voor zijn tijdbesteding, maar in de periodieke RGW-gesprekken moet nog nadrukkelijker deskundigheidsbevordering aan de orde komen. Discipline en agendabeheer van de zijde van de docent en sturend leiderschap van de directe leidinggevende zijn dienaangaande onontbeerlijk.
- **Te weinig structureel inhoudelijk overleg met collega's:** Wanneer dit het geval is, wordt aangeraden dit te plannen en daartoe discipline op te brengen. Bijvoorbeeld door intervisiemomenten tijdens Kernteamvergaderingen.
- **Vorbereidingstijd met betrekking tot contractactiviteiten worden niet begroot:** Als voorbereiding niet wordt begroot, dan wordt aangeraden dit altijd volledig te doen en door te berekenen aan de klant.
- **Reistijd in de regio voor contractactiviteiten:** Tijdens het overleg werd gewezen op het feit dat hiervoor duidelijke regels bestaan. Verder is het ook zaak voor de ureninzet in de offerte een stelpost reiskosten op te nemen.

Kwalitatieve werkdruk

- **Regiomanager; informatievoorziening via RM onoverzichtelijk:** Vanuit het overleg komt de suggestie om informatie vanuit het MT te bundelen en periodiek uit te geven via een nieuwsbrief.
- **Regiomanager; afstemming jaaractiviteiten SvO en regio sluiten niet op elkaar aan:** Vanuit de centrale organisatie op tijd en duidelijk beginnen met plannen, vervolgens de regionale planning via de RM daarop aan laten sluiten en tenslotte via het Kernteamoverleg erop sturen. Voorkomen dient te worden dat data steeds weer herroepen worden.
- **Roosterbureau; roosters stroken niet met de ingediende jaarroosters van docenten:** Hier ligt een rol weggelegd voor het LOS en de studieleider die hierin richtinggevend is.
- **Directe collega's; aandacht voor de 'problemen' met deeltijdcollega's:** Voorgesteld werd om een buddysysteem in het leven te roepen, waarbij een deeltijdcollega gekoppeld wordt aan een kerndocent. Hiervoor zouden dan extra uren moeten worden opgevoerd op de taakkaart van de kerndocent, die ook zorgt voor evaluatie en borging. Meer structureel werd geopperd bij de personeelsbezetting oog te hebben voor een juiste mix van voltijd- en deeltijd docenten.

Het Wehbo-instrument

- **Studenten; instroombeleid van deeltijdstudenten herzien:** Bij de intake dient vanuit SvO heldere verwachtingen gesteld te worden en gestuurd te worden op resultaat. Dienaangaande gaat in 2011-2012 een pilot draaien.
- **Eindtermen en toetsnormen: geen eenduidigheid bij docenten omtrent eindtermen en toetsnormen Master SEN:** Die zijn bekend bij de docenten, maar worden niet overal eenduidig gehanteerd. Dit houdt dus in dat afspraken hieromtrent nagekomen dienen te worden. In het verlengde hiervan mag worden verwacht dat men zich open stelt voor kritische feedback van elkaar, de studieleader en de RM. Ondermeer vanwege de borging stellen wij hiervoor een vast punt op de vergadering van het Kernteamoverleg te maken.
- **Roostering; afstemming van jaaractiviteiten met contractactiviteiten:** Dit moeten docenten, met goed timemanagement, in beheer houden. De RM dient hierop zicht te hebben en indien nodig bij te sturen. Er is een duidelijke regel, dat opleiding voor contractactiviteiten gaat.

Ad b. Oplossingen op **structureel niveau**, verdeling van taken

Kwantitatieve werkdruk

- **Te weinig begeleidingsuren voor studenten in taakkaart:** De voor de hand liggende oplossing is meer uren ter beschikking te stellen. Meer structureel kan een uitweg gezocht worden via het teamoverleg, waarin over dit onderwerp afspraken gemaakt kunnen worden: de grenzen van begeleiding vaststellen; andere mogelijkheden voor toets- en of begeleidingsvorm bekijken; aantal contacturen vaststellen met studenten; werken met basisbegeleidingsuren per student. Ieder docententeam krijgt uren voor extra begeleiding die vervolgens naar behoefte en in overleg ingezet kunnen worden (soort van buffer o.v.v. niet gemerkte uren).

Kwalitatieve werkdruk

- **Managementassistent; afwezigheid van de MA op regiokantoor levert voor de docenten extra werk op:** Spreekt men van een voldongen feit, dan dient men te bezien hoe men zo efficiënt mogelijk gebruik kan maken van de eigen MA-diensten en die van andere regio's. Bij vervanging zou ook een beroep gedaan kunnen worden op het Secretariaat in Utrecht. Hier is een rol weggelegd voor de RM's, samen met de studieleaders en docenten.

Ad c. Oplossingen op **strategisch niveau**, aard van de taken

Kwalitatieve werkdruk

- **Expertisecentrum/OOC/Lectoraat; onzekerheid bij docenten kennisontwikkeling:** Er is behoefte aan helderheid en die kan het KMT bieden door zo snel mogelijk taken en verantwoordelijkheden duidelijk af te bakenen samen het OOC en Lectoraat.

Ad d. Oplossingen op het vlak van **opvattingen**, normen, waarden en regels over het werk binnen de opleiding

Het Wehbo-instrument

Kwantitatieve werkdruk

- **Disbalans werk-privé** (ook bij de regiomanagers): Los van operationele en waardevolle oplossingen (zoals meer zelfsturing, agendadiscipline tonen, prioriteiten stellen, als leidinggevende het goede voorbeeld geven, afspraken maken over mailregime, strikter met taakkaart omgaan) gaat het hier principieel over de werkcultuur van SvO. Wij stellen vast dat binnen SvO het usance is dat werk een deel van het privé-domein gaat uitmaken. Wij bevelen SvO aan om instituutbreed een discussie te hebben over de werkcultuur, mede in het licht dat binnen de geïnterviewde categorieën een trend zichtbaar is: dat de werkdruk eerder toeneemt, dan onveranderd blijft.

Ad e. Overige oplossingen die uitsluitend **Instituutoverschrijdend** gezocht moeten worden

Kwalitatieve werkdruk

- **SSC ICT; acute problemen worden niet snel opgelost**: Er moet gezorgd worden voor korte en goed op elkaar afgestemde lijnen tussen het ICT en de regio, zodat men niet van het kastje naar de muur wordt gestuurd. De RM en de studieleider enerzijds en de ICT-medewerkers anderzijds dienen hiertoe afspraken te maken. De suggestie: ICT-collega's in de regio uitnodigen om over en weer begrip te kweken en gezamenlijk naar een aanvaardbare oplossing te zoeken.
- **Middelen, zoals telefoon, smartboard, printer, software weigeren regelmatig dienst**: Het MT, of namens deze aan te wijzen functionaris, neemt contact met de daarvoor verantwoordelijken. Gezamenlijk zoekt men naar een oplossing opdat het werk ongestoord voortgang kan vinden.
- **Regelgeving HU: geen maatwerk maar confectie, 'voor u, over u, zonder u'** (ook bij studieleiders, secretariaat aan de orde): Heldere wederzijdse communicatie en afstemming, waarbij aandacht is voor de menselijke maat. Nieuwe regels en procedures worden onvoldoende doorgesproken en het is, met name voor de secretariaatmedewerkers, onduidelijk waar dit op Sharepoint gevonden kan worden.

Categorie Studieleiders

Ad a. **Quick wins** en oplossingen op operationeel niveau

Kwalitatieve werkdruk

- **Docenten; niet op tijd aanleveren van cijferlijsten door docenten**: De richtlijnen hieromtrent zijn helder en de docenten dienen zich hieraan te houden. In eerste instantie is de studieleider degene die de docent hierop aanspreekt. Mocht er sprake zijn van een structureel probleem, dan heeft de RM een rol.

Ad b. Oplossingen op **structureel niveau**, verdeling van taken

Het Wehbo-instrument

Kwantitatieve werkdruk

- **Onhelderheid omtrent taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van studieleaders:** In H6 samenvatten als: Er is reeds een akkoord voor het uiteindelijke takenpakket, maar mogelijk wordt dit niet nageleefd. In overweging wordt gegeven dat regiomanager en zijn studieleader die afspraken desgewenst herijken, maar ik ieder geval ook nakomen. Opleiding maakt nu eenmaal een significant deel uit van SvO en daar horen studieleaders bij, anderzijds hebben zij geen hiërarchische bevoegdheden. Studieleader is dus geen lijnfunctie en derhalve is de RM aanspreekpunt. De oplossing: structureel overleg tussen studieleader en regiomanager, zodat beiden van alles op de hoogte zijn.

Kwalitatieve werkdruk

- **Managementassistent; afwezigheid van de MA op regiokantoor levert voor de docenten extra werk op:** zie de aanbeveling bij *Categorie Hogeschooldocenten*.

Ad e. Overige oplossingen die uitsluitend **Instituutoverschrijdend** gezocht moeten worden

Kwantitatieve werkdruk

- **LOS; identiteitsprobleem van LOS binnen FE:** Voor zover daar geen sprake van is, dient er een heldere taakomschrijving te komen van het LOS en dient helderheid verschaft te worden over haar positionering binnen FE. (zie ook onder Onhelderheid omtrent taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van studieleaders).

Kwalitatieve werkdruk

Regelgeving HU; geen maatwerk maar confectie, 'voor u, over u, zonder u': zie de aanbeveling bij *Categorie Hogeschooldocenten*.

Categorie Regiomanagers

Ad c. Oplossingen op **strategisch niveau**, aard van de taken

Kwantitatieve werkdruk

- **Te weinig tijd voor managementtaken en bezinning op de koers van SvO:** Er zou gekozen kunnen worden om taken die nu nog des RM's zijn, te delegeren naar de docenten (acquisitie). Evenzo is het mogelijk juist de Studieleader in de rol van Opleidingsmanager te zetten, inclusief HRM verantwoordelijkheid. Zie hiervoor ook 'Disbalans werk-privé' hieronder. Wij geven naar aanleiding van de opmerkingen tijdens het overleg, het KMT en MT het advies hieromtrent van gedachten te wisselen en keuzes te maken.

Het Wehbo-instrument

Kwalitatieve werkdruk

- **Expertisecentrum; kennisproducten vanuit EC worden niet gedeeld of afgestemd op de vraag:** De oplossing wordt gevonden in het aanhalen van de banden tussen de EC en de regio. Dit in de vorm van een rondgang van EC'ers langs de regio's om zo elkaar op de hoogte te stellen van wat de één (EC) kan bieden en waar de ander (regio) behoefte aan heeft. Daartoe dient de EC-coördinator in overleg te treden met de regioteams.
- **P&O; te laat en onvolledige terugkoppeling van belangrijke informatie:** Naar het oordeel van de RM zou P&O actiever mogen zijn bij het informeren van nieuwe medewerkers en het geven van uitleg over relevante regelgeving ten behoeve van alle medewerkers. Voor details kan dan verwezen worden naar Sharepoint. Meer in het algemeen zou P&O gebruik kunnen maken van een nieuwsbrief die periodiek wordt verspreid.

Ad d. Oplossingen op het vlak van **opvattingen**, normen, waarden en regels over het werk binnen de opleiding

Kwantitatieve werkdruk

- **Disbalans werk-privé:** zie de aanbeveling bij *Categorie Hogeschooldocenten*.

Ad e. Overige oplossingen die uitsluitend **Instituutoverschrijdend** gezocht moeten worden

Kwalitatieve werkdruk

- **SSC; stemt haar regels niet af op de organisatie:** De oplossing is hier dat de SSC-collega's vaker op bezoek moeten gaan in de regio, om zo ruis in de communicatie op te lossen.
- **SSC Finance; momenteel omslachtig:** Vanuit de HU wordt inmiddels progressie gemaakt om het euvel te verhelpen.

Categorie Secretariaat & Hoofd Bedrijfsbureau

Ad a. **Quick wins** en oplossingen op operationeel niveau

Kwantitatieve werkdruk

- **Afhankelijkheid van tijdige informatie collega's bij uitvoering taken:** Er bestaan ten aanzien van de organisatie van conferenties protocollen met tijdstippen waarop stukken aangeleverd dienen te worden, maar blijkbaar houden docenten en studieleiders zich daar niet altijd aan. Meer in het algemeen wordt van hen gevraagd zich te realiseren, dat in voorkomende gevallen het Secretariaat de laatste schakel in een keten van activiteiten is. Bij te late aanlevering van documenten komen de medewerkers in tijdnood te zitten. Het Secretariaat heeft niet voldoende aan duidelijke afspraken; ze moet ook nagekomen worden.

Kwalitatieve werkdruk

- **Huisvesting; kantoorruimte is regelmatig rumoerig:** Collega's maken hieromtrent onderling afspraken. Men verzoekt de directie één extra ruimte met computer- en telefoonaansluiting waarheen men kan uitwijken.

Ad e. Overige oplossingen die uitsluitend **Instituutoverschrijdend** gezocht moeten worden

Kwalitatieve werkdruk

- **SSC ICT; acute problemen worden niet snel opgelost:** zie de aanbeveling bij *Categorie Hogeschooldocenten*.
- **SSC Finance; momenteel omslachtig:** zie de aanbeveling bij *Categorie Regiomanager*.
- **Regelgeving HU; geen maatwerk maar confectie, 'voor u, over u, zonder u':** zie de aanbeveling bij *Categorie Hogeschooldocenten*.
- **Roosterbureau; beschikbaarheid van lokalen en de beperkte capaciteit aan ruimtes:** De oplossing is dat alle afdelingen van SvO aan het begin van het jaar hun behoefte aan ruimtes doorgeven.

6.2 Pilotstudie Institute for Life Sciences & Chemistry

In dit rapport worden de bevindingen voor ILC gepresenteerd. We hebben gesproken met 4 categorieën medewerkers: 2 docenten, 3 laboratoriumassistenten, 4 teamleiders (waarvan 1 clustermanager) en 3 coördinerende docenten. De bevindingen uit dit rapport zijn gebaseerd op de interviews met deze functionarissen.

6.2.1 Het Institute for Life Sciences & Chemistry

Het ILC is één van de instituten binnen de Faculteit Natuur en Techniek (FNT) en is het grootste instituut in Nederland op het gebied van medisch-biologische en chemische laboratoriumopleidingen en chemische technologie. Het biedt drie opleidingen aan:

- Life Sciences, profiel van Biologie en Medisch Laboratorium Onderzoek (voltijd, deeltijd, duaal)
- Chemie (voltijd, deeltijd, duaal)
- Chemische Technologie (voltijd, duaal met werkervaring/associate degree)

Voltijdopleiding

De voltijdopleiding is een onderwijsvariant waarbij studenten geacht worden 40 uur per week beschikbaar te zijn voor het onderwijs. De meeste studenten die deze variant kiezen zijn rechtstreeks van de middelbare school of een middelbare beroepsopleiding afkomstig.

Deeltijdopleiding

Het deeltijdonderwijs biedt studenten de mogelijkheid om op een beperkt aantal dagen in de week en/of in de avonden een volledige bacheloropleiding te volgen. De programma's van de deeltijdopleiding zijn toegesneden op studenten die naast hun werk willen studeren. Kenmerkend voor de deeltijdopleiding is de combinatie van (zo mogelijk) relevant werk in een voor het beroep relevante organisatie en het volgen van beroepsonderwijs. De roostering is daarop aangepast. Het curriculum van de deeltijdopleiding heeft een ander karakter dan dat van de dagopleiding. Om toegelaten te worden tot de deeltijdopleiding dient de student aan dezelfde vooropleidingseisen te voldoen als bij de voltijdopleiding. Aanvullend kunnen eisen aan de werkring gesteld worden. Het diploma van de deeltijdopleiding is gelijkwaardig aan dat van de voltijdopleiding.

Duale opleiding

Een duale opleiding is een combinatie van onderwijs volgen en werken, waarbij werk en studie op elkaar zijn afgestemd. Een deel van de leerdoelen wordt gerealiseerd op het werk en een deel op school. De afstemming werk-studie geschiedt op basis van bindende afspraken tussen de onderwijsafdeling, het bedrijf of de organisatie waar de beroepsuitoefening van de student plaatsvindt en de student in de vorm van het afsluiten van een onderwijsarbeidsovereenkomst. Hierin worden aangegeven: de duur van de overeenkomst, de inhoud en omvang van het buitenschoolscurriculum alsmede de beoordeling ervan, de inhoud en omvang van de begeleiding vanuit het bedrijf, en hoe en wanneer de overeenkomst voortijdig kan worden ontbonden.

Het organisatieconcept

De personeelsomvang van ILC bestaat uit 75 medewerkers, waarvan 50 docenten (35 Life Sciences en 15 Chemistry) en 25 onderwijsondersteunende medewerkers. Er studeren ongeveer 1.000 studenten.

Life Sciences en Chemistry vormen twee aparte clusters binnen het Instituut. De functie van Instituutsdirecteur ILC was op het moment van het onderzoek niet ingevuld. De clusters worden in beginsel geleid door een clustermanager. Deze functie is voor Chemistry wel ingevuld, maar voor Life Sciences niet. Dat komt omdat in de FNT een organisatieverandering doorgevoerd zal worden waarbij de laag van clustermanagers verdwijnt.

Elk cluster bestaat uit een aantal teams. Life Sciences heeft drie teamleiders en 4 docententeams. Daarnaast kent Life Sciences ook nog een eerste semester propedeuseteam dat gemeenschappelijk is met Chemistry. Deze laatste opleiding heeft één clustermanager, een teamleider en 3 docententeams plus eerder genoemd propedeuseteam. Alle teamleiders en clustermanager participeren in het Managementteam van ILC.

De opleidingen hebben een gemeenschappelijk eerste semester van de propedeuse, waarna de student kiest voor Life Sciences of Chemistry. De docenten zijn ondergebracht in basisteams, die verbonden zijn aan de propedeuse en de verschillende semesters in de volgende jaren. Daarnaast kent het instituut vijf coördinatoren die tegelijkertijd ook docenttaken hebben. Het onderwijsproces wordt technisch ondersteund door laboratoriumassistenten.

Het Wehbo-instrument

Het onderwijs binnen het ILC is competentiegericht. Dit houdt in dat:

- het onderwijs gericht is op het in samenhang verwerven van kennis, vaardigheden en houdingsaspecten waarmee beroepstaken kunnen worden uitgevoerd;
- het onderwijs actief en zelfstandig leren bevordert;
- de docent het leerproces van de student ondersteunt en coacht;
- de docent inhoudelijk expert is op een bepaald terrein;
- het leren zoveel mogelijk plaats vindt in realistische leeromgevingen, waarbij opdrachten zijn afgeleid van beroepstaken. Hierbij wordt gebruik gemaakt van moderne media (ICT);
- het onderwijs gebaseerd is op de beroepspraktijk;
- studenten samen werken: met elkaar, de docent en professionals uit de praktijk
- toetsen zijn bedoeld om vast te stellen welk niveau van de competenties is bereikt en de student inzicht te geven in de vorderingen in het eigen leerproces.

De opleiding kent daarmee verschillende onderwijsvormen:

- theorieonderwijs: hoorcolleges, responsie- en werkcolleges en zelfstudieopdrachten;
- practicumonderwijs/werkgroepbijeenkomsten: trainingen in kleine groepen (max. 16 studenten) die erop gericht zijn dat de student beroepsvaardigheden oefent;
- praktijkbegeleiding: begeleiding van de praktijkperiode (stage- en afstudeeropdracht) vanuit de opleiding en de instelling;
- casus/projectonderwijs: groepsgewijze realisatie van producten in afgebakende periode.

Ondersteuning van dit proces vindt plaats in de vorm van studieloopbaanbegeleiding: door middel van ondersteuning en coaching van het binnen en buitenschoolse leren.

De FNT kent een integraal Kwaliteitszorg Systeem (IKS) gebaseerd op drie aspecten: planning & control, strategische en operationele kwaliteit en accreditatie. Er wordt gebruik gemaakt van de HU brede enquêtes voor kwaliteitszorg, te weten cursusevaluaties en/of blok enquêtes en exit-enquêtes. Daarnaast vindt jaarlijks het landelijk studenttevredenheidsonderzoek plaats en wordt deelgenomen aan de HBO monitor. Terugkoppeling van de enquêteresultaten vindt plaats door het clustermanagement o.a. op SharePoint.

6.2.2 Kwantitatieve en kwalitatieve werkdruk

In deze paragraaf staan de kwantitatieve werkdruk (te veel taken of te weinig tijd, taakbelasting) en kwalitatieve werkdruk (confrontatie van onoplosbare problemen door beperkte regelmogelijkheden) centraal. Hieronder worden de bevindingen per doelgroep besproken.

Docenten

Kwantitatief

Tijdens de groepsinterviews hebben we gesproken met twee docenten uit het basisteam Chemistry. Jaarlijks wordt hun taakbelasting vastgelegd in het (jaar)taakplan. Hierin staat het aantal begeleidings-, onderwijs- en beheeruren e.d. genoemd. Ook de uren deskundigheidsbevordering liggen hierin vast. Het is alle geïnterviewde docenten bekend hoe de normering voor elke activiteit tot stand komt.

De geïnterviewde docenten geven aan dat zij het merendeel van hun tijd (60%) besteden aan onderwijs, zoals verzorgen hoorcolleges, werkcolleges, practica, projectbegeleiding, stage- en afstudeerbegeleiding en SLB. Daarnaast is 30% van hun tijd gereserveerd voor management- en beheerstaken (bijhouden mail, vergaderingen, teamoverleg, ontwikkeltaken, contacten met studenten) en 10% van de uren op het jaartaakplan is begroot voor deskundigheidsbevordering.

Op de vraag of de werkzaamheden binnen de gegeven tijd uitgevoerd kunnen worden, geven de docenten aan dat het geheel aan taken uit te voeren is binnen de aanstellingsomvang. Er is weliswaar regelmatig sprake van pieken tijdens de lesperioden. De dalen daarentegen compenseren deze voldoende, is het algehele oordeel. In algemene zin worden deze pieken ook niet als 'werkdruk' ervaren, maar ziet men het als onderdeel van en behorend bij de functie van docent. Desgevraagd geven de docenten aan dat de taaklast in de afgelopen jaren verder is toegenomen. De docenten geven aan dat de docent/studentratio in de practica de afgelopen jaren is verhoogd. Voorheen waren er één docent voor twaalf studenten beschikbaar. Nu is er één docent voor zestien studenten beschikbaar. Binnen de context van verzwaring van de eisen op de gevraagde kwaliteit en het te behalen studierendement, zijn volgens de door ons geïnterviewde docenten, meer uren per vak en meer contacturen met studenten nodig. Daarin voorzien de jaartaakplannen niet. Het is dus voor docenten manoeuvreren met uren om het gewenste resultaat en kwaliteit te bereiken.

We hebben gevraagd waar er knelpunten zijn: voor welke activiteiten heeft u te weinig tijd en aan welke activiteiten besteedt u meer tijd dan u wenselijk zou vinden? Men geeft aan dat er te weinig tijd is voor:

- extra voorbereidingstijd in het geval van een nieuwe module of wanneer men als nieuwe docent start in het onderwijs⁸;
- voor overleg over vakinhoud, het delen van vakkennis en het inhoudelijk uitwisselen van onderwijsinhoud met collega's.

Tevens benoemen de geïnterviewden ook een aantal activiteiten waar relatief te veel tijd aan verloren gaat, namelijk op gebied van tentamenorganisatie. Bij fouten op dit terrein is het de docent die ter plekke moet inspringen, oplossen of moet improviseren. Te denken valt aan: onvolledige tentamens, foutieve vragen, verkeerde planning.

We hebben aan de geïnterviewde docenten gevraagd hoe zij omgaan met de knelpunten. We zien dan dat de "buffer" in de deskundigheidsbevordering (DBV) zit: men hevelt uren, die begroot waren voor DBV, over naar activiteiten waar men tijd te kort komt. Hoewel meerdere docenten het belangrijk vinden, komt men wegens drukte in de uitvoerende onderwijstaken niet toe aan het plannen van DBV activiteiten.⁹ Tot slot zegt men dat het niet mogelijk is zelf de omvang van het takenpakket aan te passen, maar men kan hierover wel in overleg treden met de teamleider. Vrijwel altijd worden dan oplossingen gevonden.

⁸ In een reactie op het rapport stelt het management van de opleiding dat deze opmerking en een aantal hierna volgende (met een voetnoot aangeduide) opmerkingen "zeker niet voor de gemiddelde docent resp. coördinator zal gelden, ILC breed gezien".

⁹ Idem voetnoot 8.

Kwalitatief

De docenten hebben een omvangrijk aantal functionarissen (interactiepartners) en instanties om zich heen waar zij, bij de uitvoering van hun werk mee te maken hebben. We noemen alleen de netwerkpartijen waarvan de geïnterviewde docenten zeggen problemen en knelpunten bij de uitvoering van hun dagelijks werk te ervaren:

- De docenten zeggen met name het contact met het **onderwijsbureau** als verstorend te ervaren. De krappe mogelijkheden bij het roosteren van vakken leidt soms tot onwerkbaar docentroosters, in combinatie met stagebezoeken (waarvoor veel reistijd nodig is). Doordat het onderwijsbureau op een andere locatie is gevestigd, betekent dit dat zij beperkt beschikbaar en bereikbaar zijn voor hun studenten. Daardoor gaan studenten bij dringende zaken die eigenlijk thuis horen op het onderwijsbureau naar hun docenten. Die worden dan onnodig belast met vragen en problemen waar zij eigenlijk niet verantwoordelijk voor zijn.
- Ook de werkwijze van de **tentamenorganisatie** (ook onderdeel van het onderwijsbureau) leidt tot verstoring in het werk van de docent. Bij fouten moet de docent, als eerste aanspreekpunt voor de student, de situatie vaak oplossen.

De geïnterviewde docenten ervaren de volgende problemen en verstoringen in het werkproces:

- De reeds eerder genoemde **krappe toedeling van uren** voor nieuwe vakken of vakken die voor het eerst gegeven worden, is voor docenten zwaar. De rendementseis wrekt zich met de kwaliteitseis. De individuele docent worstelt hier ook mee.
- Als het gaat om uren en taaktoedeling moet de **docent zelf aan de bel trekken** om te voorkomen dat er te veel lessen en activiteiten in een blok worden ingeroosterd. Dit vraagt proactiviteit van de docent¹⁰.
- De functie van en informatievoorziening via **Sharepoint** wordt als gebrekkig ervaren. Ook als communicatiemiddel naar studenten werkt het niet optimaal. Fouten in informatie, zoals op cursussites, worden niet snel opgepakt.
- Ten aanzien van de middelen noemt men de **smartboards en kopieerapparaten**. Die weigeren regelmatig dienst (geen zekerheid over werking van de apparaten), vanwege gebrek aan onderhoud.
- Sommige **lokalen** worden door de akoestiek en klimaatbeheersing als vervelend ervaren om daar les te moeten geven. Krijtjes zijn van slechte kwaliteit.
- Als er **nieuwe apparatuur** is aangeschaft, is er te weinig tijd om het gebruik (en bijbehorende software) hiervan goed te bestuderen.

¹⁰ *Idem voetnoot 8*

- Ten aanzien van de **feedback** die docenten krijgen op hun functioneren, geven ze aan dat de resultaten uit de studentenenquêtes aan einde van een lesperiode te lang op zich laten wachten. De resultaten gaan eerst naar de teamleider en niet rechtstreeks naar de docent. Daarmee is de actualiteit en dus de urgentie en mogelijkheid om wat met de feedback te doen, beperkt¹¹. De feedback over het algemeen functioneren van een docent is minimaal. Deze feedback komt wel terug in de RGW-cyclus, maar dat is maar een paar keer per jaar. Soms vragen docenten zich af of ze geschikt zijn voor alle werkzaamheden of taken die ze toebedeeld krijgen, als voorbeeld SLB. Het inwerktraject voor nieuwe docenten is beperkt¹².

We hebben gevraagd hoe de docenten omgaan met deze verstoringen: welke oplossingen zoekt men? We zien een aantal strategieën:

- Door te improviseren en door genoeg te nemen met de kwaliteit die geleverd wordt, probeert men de verstoringen het hoofd te bieden. Zo bereidt men minder voor dan gewild, vernieuwing van lesstof wordt uitgesteld en er wordt minder geïnvesteerd in kennis dan gewenst.
- De problemen worden aangekaart bij de teamleider en collega's, vervolgens wordt vrijwel altijd een oplossing gevonden.

Coördinerende docenten

Kwantitatief

Bij ILC hebben we gesproken met drie docenten (twee van Chemistry en één van Life Science) die elk naast het geven van onderwijs, ook uiteenlopende onderwijscoördinerende taken uitvoeren. Specifiek voor deze docenten betreft het taken als stage- en afstudeercoördinatie, lidmaatschap Examencommissie, regiegroepslid, bijhouden Osiris en groepsindelingen maken. De tijdbesteding is 40% onderwijsactiviteiten, 50% onderwijscoördinatie en 10% deskundigheidsbevordering.

In het interview hebben we hen eerst de resultaten uit het interview met de docenten voorgelegd. Voor het onderwijsdeel van hun takenpakket konden zij zich vinden in de opmerkingen die docenten gemaakt hebben over de kwantitatieve en kwalitatieve werkdruk. De rest van het interview was gericht op de coördinerende taken in het bijzonder en op de samenstelling en verhouding van het totaal aantal diverse taken (waar ook onderwijs een deel van uitmaakt).

Naar het oordeel van geïnterviewden wordt bij het toekennen van taken standaard eerder meer taken toegewezen dan een docent aan kan. Voor zowel de onderwijs- als onderwijscoördinerende taken werd aangegeven dat de taken niet altijd volledig naar behoren kunnen worden uitgevoerd. Samen met een leidinggevende kan een oplossing gezocht worden voor de urenverdeling en planning in het jaartaakplan. Daarnaast geven de coördinerende docenten aan dat de uren die voor deskundigheidsbevordering gereserveerd zijn, ook onder druk staan als concrete werkzaamheden of activiteiten voorrang behoeven.

¹¹ *Idem voetnoot 8*

¹² *Idem voetnoot 8*

Het Wehbo-instrument

Door het chronische tijdgebrek is er aangegeven dat de normering niet altijd gehaald kan worden. De laatste jaren is een groei van studenten zichtbaar. Dit heeft echter niet geleid tot een aangepaste normering van de coördinerende taken: meer studenten moeten bediend worden binnen dezelfde tijd.

De coördinerende docenten vertellen te weinig tijd te hebben om het onderwijs naar een hoger plan te tillen. Het ontwikkelen en verbeteren en vernieuwen van cursuswijzers en lesinhoud schiet er te vaak bij in.

Daarnaast vinden ze dat ze te veel tijd moeten besteden aan het opvangen van studenten en docenten bij problemen, die ontstaan door miscommunicatie met het onderwijsbureau (dat op een andere locatie gevestigd is). Sinds het onderwijs gecentraliseerd is, fungeren de coördinerende docenten als vraagbaak, intermediair, en komen problemen/vragen bij hen terecht.

Kwalitatief

De coördinerende docenten ervaren de volgende knelpunten in hun netwerk:

- Het feit dat de onderwijslogistiek- en organisatie belegd is bij **het onderwijsbureau** en daarmee fysiek ook op een andere locatie gevestigd is, levert veel verstoring op in het dagelijkse werk van de docenten en coördinerende docenten. Bijvoorbeeld op het gebied van tentaminering, roostering, inschrijving, presentielijsten, lokalenbeheer. De redenen die gegeven worden zijn gericht op de lange lijnen, de inrichting van de werkprocessen (veel stappen, overdrachten en gedeelde verantwoordelijkheid) en de grote doorstroom van medewerkers op het bedrijfsbureau (en daarmee het weglekken van kennis).
- Ook wordt door geïnterviewden aangegeven dat de samenwerking met de **afdeling marketing & communicatie** niet altijd als productief wordt ervaren. De reden die gegeven wordt, is dat deze afdeling niet altijd goed op de hoogte is van de werkprocessen en dynamiek in het onderwijs, waardoor hun adviezen onvoldoende aansluiten op behoeften en mogelijkheden.

De belangrijkste problemen en verstoringen in het werkproces zijn volgens de coördinerende docenten:

- Voor de hele afdeling is er slechts **één printer** die tevens functioneert als een kopieerapparaat. Dit zorgt voor wachtrijen bij de printer en leidt uiteindelijk tot inefficiënt tijdsgebruik.
- Problemen met ICT/software/pc's blijven lang bij de **ICT helpdesk** liggen.
- **Sharepoint** wordt door de geïnterviewden als een lastige en onoverzichtelijke website ervaren. Er is volgens de geïnterviewden sprake van een wildgroei aan sites en een grote diversiteit aan doelen, gebruik en nut van de sites op Sharepoint.
- Door veel **kleine aanstellingen** is het lastig om een overleg te plannen met collega's.
- Een aantal coördinerende onderwijsdocenten geeft aan dat het ontbreken van regelmatige **feedback** van de leidinggevende voor onduidelijkheid over de gewenste koers en richting zorgt¹³. Deze onduidelijkheid levert onzekerheid op waardoor de onderwijscoördinatoren soms minder daadkrachtig kunnen optreden als dat zij zouden willen.

¹³ *Idem voetnoot 8*

Het Wehbo-instrument

De coördinerende docenten kennen een aantal manieren om met de kwalitatieve werkdruk om te gaan:

- Door te improviseren, ad hoc oplossingen en brandjes blussen, probeert men de verstoringen het hoofd te bieden.
- Als coördinerende werkzaamheden meer uren kosten, gaan die uren ten koste van het onderwijsdeel binnen hun functie.
- Overleggen met teamleiders en collega's, waarna problemen in de regel bevredigend worden opgelost.

Teamleiders

Kwantitatief

We hebben gesproken met drie teamleiders (twee van Life Sciences, één van Chemistry) en één clustermanager (van Chemistry). Zij hebben een divers samengesteld takenpakket: 30% van de tijd wordt besteed aan leidinggeven (RGW-gesprekken, afstemming met de organisatie, individuele aandacht), 30% aan onderwijsmanagement (logistiek, inzet van medewerkers, taakverdeling docenten, voorzitten teamoverleg), 20% projecten en 20% beleid en portefeuillebeheer.

Alle geïnterviewde teamleiders geven aan dat het takenpakket niet is uit te voeren binnen hun aanstellingsomvang. Zij geven unaniem aan gemiddeld per week meer uren te werken en dat de laatste jaren de werkdruk is toegenomen, maar desondanks is het werk nog wel uitvoerbaar. Daarbinnen ervaren ze een grote mate van autonomie in het uitvoeren van taken en in het spenderen van tijd, in relatie tot de kwaliteit van het gevraagde of gewenste resultaat. De tijdsinvestering en het gewenste resultaat staan nogal eens op spanning met elkaar.

Op de vraag of er activiteiten zijn waar zij te weinig tijd voor hebben, antwoordden zij: het dagelijks contact met hun teamleden om zo feeling te houden met wat er speelt op de werkvloer en ook aanspreekbaar te zijn als het nodig is, het nadenken over de visie en het beleid van de FNT, het monitoren van projecten waardoor men niet altijd in de gelegenheid is om tijdig bij te sturen.

De teamleiders vinden dat ze te veel tijd kwijt zijn aan MT-vergaderingen. Informatie moet uiteraard uitgewisseld worden en men is het erover eens dat de bijeenkomsten op zich effectief zijn, maar zoekt naar een andere overlegstructuur- of vorm. Tot slot nemen oplossingen voor ict-problemen veel tijd in beslag.

Kwalitatief

De drie geïnterviewde teamleiders en de clustermanager noemen een aantal knelpunten in hun netwerk:

- Planningen vanuit **het onderwijsbureau** kloppen niet met de jaarplanningen van de teamleiders, tentamenlijsten hangen niet op, tentamenlokalen zijn niet beschikbaar en inschrijvingen voor tentamens kloppen niet. Het zijn dus vooral de organisatorische zaken die niet goed lopen en de besluiten passen niet goed bij de werkelijkheid.
- De samenwerking met de **afdeling marketing en communicatie** wordt als knelpunt ervaren. Teksten op websites verouderen en zijn niet actueel, omdat ze niet bijgehouden worden. Klussen worden vrij laat aan teamleiders en docenten doorgegeven en behelzen vaak veel werk, hierdoor moeten andere werkzaamheden wijken.

Het Wehbo-instrument

- **Docenten** vallen uit of hebben andere problemen. Dit levert adhoc veel extra werk op.
- Klachten bij de **helpdesk ICT** worden niet of onvolledig afgehandeld en hebben een lange doorlooptijd.
- **Contractactiviteiten** vallen gelijk met de reguliere lessen. Het contractwerk gaat dan voor de reguliere lessen. Als dit gebeurt moeten roosters worden aangepast.
- De **facilitaire dienst** is gebonden aan SSC richtlijnen en werkwijzen, waardoor ze niet de actuele problemen snel of op maat kunnen oplossen.

Verstoringen in het werkproces van de teamleiders zijn:

- Een **algemene verstoring** is dat het HU beleid onvoldoende aansluit bij de praktijk van de opleiding, of dat beleid 'zomaar' uit de lucht komt vallen.
- Verstoringen op het **gebied van ICT**: computers die langzaam opstarten, tekort aan lokalen, een slecht klimaat in de lokalen, laboratoria die ver uit elkaar liggen en de telefonische bereikbaarheid die door de centralisatie achteruit is gegaan.
- Het delen van informatie op **Sharepoint** is erg lastig vanwege de verschillende omgevingen. Er is geen onderscheid in formele en informele werksettings of overleggebieden.
- De geïnterviewden waren het erover eens dat de **centralisatie van de HU** geleid heeft tot minder betrokkenheid met de praktijk vanuit de hogere echelons en de centrale stafafdelingen. Dit resulteert in doelstellingen en besluiten die niet altijd passend zijn bij de afzonderlijke onderdelen van de HU.

De teamleiders lossen de problemen op door te improviseren binnen hun werk, afwijkende beslissingen te nemen (niet in lijn met officiële procedures) en zelf zaken te regelen die eigenlijk niet op hun bordje liggen.

Laboratoriumassistenten

Kwantitatief

Wij hebben gesproken met drie laboratoriumassistenten met elk een takenpakket dat ruwweg bestaat uit de volgende onderdelen: 75% voorbereiden practica (praktijkzaal in orde maken, chemicaliën verzorgen, bacteriekweek voorbereiden, patiëntenmateriaal in orde maken), 10% beheerstaken (afval, bestellingen, vergunningen, administratie, overleg opleidingsteam), 15% ondersteuning bij practica (ondersteunen docenten en studenten bij uitvoeren van practicum).

De geïnterviewden geven aan dat ze in principe, gemiddeld genomen over het gehele studiejaar heen, in staat zijn om hun werkzaamheden uit te voeren binnen hun aanstellingsomvang. Door verruiming van de lestijden, zijn werkdagen gemiddeld langer geworden. Maar op jaarbasis is er voldoende ruimte om zelfstandig de pieken en dalen in het werk op te vangen door te schuiven met werktijden- en dagen.

De laboratoriumassistenten werken volledig zelfstandig. Zij stellen zelf prioriteiten, met het uitgangspunt dat de practica altijd door moeten kunnen gaan. De laboratoriumassistenten geven aan dat ze niet zozeer met concrete normen in tijd om hoeven te gaan. Ze moeten voor 10 dagdelen zorgen dat het practicumlokaal klaar staat en de voorbereidingen voor de lessen gedaan zijn. De toename van practica (door toename studenten en verruiming lestijden) brengt met zich mee dat andere werkzaamheden in de verdrukking komen: controleren en ijken van apparatuur, het opnieuw opzetten van bacteriestammen.

Het Wehbo-instrument

De laboratoriumassistenten geven aan soms te weinig te tijd hebben om iets voor een practicum uit te zoeken, terwijl ze dit wel belangrijk vinden. Doordat er in het onderwijs door studenten en docenten steeds meer projectmatig gewerkt wordt, vraagt dit van de laboratorium assistenten meer begeleiding buiten reguliere momenten om.

Kwalitatief

Deze doelgroep ervaart de volgende knelpunten in hun netwerk:

- **Het onderwijsbureau:** Het rooster wordt steeds later definitief gemaakt. Dit schept onzekerheid over de planning, wat vooral voor parttimers lastig kan zijn. Soms komt het voor dat bij het practicum meer studenten ingeroosterd worden dan de norm is. Dit vraagt een extra bijdrage van de laboratoriumassistent.
- De dienstverlening van **Facilitaire zaken** is, door centralisering, de afgelopen jaren wel verminderd. Nu worden bijvoorbeeld zelf de bestellingen bij de receptie opgehaald, daar waar ze vroeger gebracht werden naar de practicumlokalen.

Op de vraag welke problemen zij in het werkproces ervaren, noemen zij:

- De reeds eerder genoemde **oprekking van de lestijden** leidt tot een ruimere openingstijd van de practicalokalen, met tevens een verruiming van de aanwezigheid van een laboratoriumassistent. Dat is lastig te realiseren in relatie tot een 8-urige werkdag. Als de laboratoriumassistent niet bij de afronding van de laatste les is, kan het voorkomen dat de volgende ochtend het practicumlokaal alsnog opgeruimd moet worden. Dat brengt op dat moment extra werkdruk met zich mee.
- Wijzigingen in het curriculum brengen met zich mee dat er door studenten, tussen de reguliere lesblokken in, **meer projectmatig gewerkt** wordt. Hierdoor worden laboratoriumassistenten geconfronteerd met nieuwe proeven of onderzoeken, waarvoor andere stoffen op stel en sprong besteld moeten worden.
- De activiteiten van **het kenniscentrum** leiden tot een onverwacht beroep op practicalokalen. De gebrekkige communicatie daarover is voor laboratoriumassistenten een verstoring.
- **Apparaten** kunnen, door gebrek aan onderhoud, opeens defect zijn. Daar moet dan door de laboratoriumassistent op dat moment een oplossing voor gevonden worden. Het ontbreekt aan tijd om tijdig de apparatuur te testen en te ijken.
- Tot slot wordt de slechte **klimaatbeheersing** als storend ervaren.

Problemen worden het hoofd geboden door: ruimte te nemen in het zelfstandig besluiten om te schipperen met werktijden, het zelfstandig beslissen over bestellingen en het zoeken van oplossingen in samenspraak met de directe leidinggevende.

6.2.3 Conclusies

In deze paragraaf komen de belangrijkste conclusies van de kwantitatieve en kwalitatieve werkdruk per doelgroep aan de orde.

Docenten

Kwantitatieve werkdruk

De docenten zijn hoofdzakelijk bezig met onderwijs. In het algemeen vinden zij de normen voor de werkzaamheden aan de hoge kant, maar over het gehele jaar genomen is het werk binnen de gegeven tijd te verrichten. Het aanpassen van taken is mogelijk, in overleg met leidinggevende. Het initiatief hiertoe ligt echter wel bij de docent. Pieken en dalen zijn inherent aan het onderwijs. Piekwerkzaamheden worden opgevolgd door minder drukke periodes. Voor een aantal taken is te weinig tijd of het schiet erbij in. In het bijzonder wordt door de docenten aangegeven dat er structureel te weinig tijd beschikbaar is voor inhoudelijke uitwisseling van kennis over de vakgebieden. Ook is er te weinig tijd om het onderwijs blijvend te verbeteren (ontwikkelen lesmateriaal) en voor inwerken en begeleiden van nieuwe docenten.

Kwalitatieve werkdruk

De docenten ervaren over het algemeen de meeste verstoring in de samenwerking met het onderwijsbureau. Roostering is niet optimaal (te veel tussenuren en niet in afstemming met stagebezoeken, met de daarbij behorende reistijd). Te late feedback vanuit studentenenquêtes maakt dat de docent niet tijdig het onderwijs aan kan passen. De tentamenorganisatie werkt in hun ogen ook niet optimaal, dit vraagt extra werk van de individuele docent. De praktische ongemakken worden met name gezien in de ICT ondersteuning, Sharepoint en inrichting van de lokalen.

Coördinerende docenten

Zowel voor de kwantitatieve als kwalitatieve werkdruk gelden de conclusies van de doelgroep 'docenten' ook voor de groep 'coördinerende docenten'.

Kwantitatieve werkdruk

De werkdruk op dit terrein wordt door de coördinerende docenten voornamelijk ervaren in de prioritering tussen coördinerende taken en onderwijstaken. Vaak schiet dan met name de onderwijsvoorbereiding (en dus het vernieuwen van lesinhoud) erbij in. De urenverdeling voor coördinerende werkzaamheden is de laatste jaren niet aangepast aan het toenemende aantal studenten. Dat heeft de werkdruk ook verhoogd.

Het Wehbo-instrument

Kwalitatieve werkdruk

Deze werkdruk wordt voornamelijk ervaren door de afstemming met het onderwijsbureau en de rol die de coördinerende docenten moeten nemen als eerste opvangpunt voor studenten en docenten bij problemen. Ook de samenwerking met de afdeling marketing en communicatie is niet optimaal. In de praktische ondersteunende sfeer wordt gesproken over verstoring op het gebied van snelle hulp van de ICT helpdesk, de inrichting van de lokalen, Sharepoint. Tenslotte wordt ook gebrek aan feedback genoemd, waardoor de coördinerende docenten soms aansturing missen in visie en ontwikkeling.

Teamleiders

Kwantitatieve werkdruk

De werkdruk wordt ervaren in het grote aantal verschillende onderwerpen en thema's waar men tegelijkertijd mee bezig is, met versnippering van aandacht en kwaliteitsvermindering tot gevolg. De teamleiders ervaren een grote mate van autonomie en zelfstandigheid en moeten zelf keuzes maken in tijdsindeling. De tijd ontbreekt om verschillende projecten te monitoren. De taaklast en de urenverdeling is te krap. De teamleiders zouden graag meer tijd spenderen aan contact met medewerkers en aan visie op de ontwikkeling van de opleiding, instituut en faculteit.

Kwalitatieve werkdruk

Deze werkdruk komt met name voort uit het afstemmen met de werkzaamheden en taken van het onderwijsbureau. Ook het regelwerk door het onverwacht uitvallen van docenten, levert werkdruk op. De taakverdeling met de afdeling marketing en communicatie is niet optimaal, hetgeen tot onvoldoende kwaliteit van opgeleverde producten leidt. Het HU beleid staat de teamleiders ook nog al eens in de weg bij het innoveren van de eigen opleiding. Sommige maatregelen worden van hogerhand opgelegd en sluiten onvoldoende aan bij de aard of fase van de ontwikkeling waarin de opleiding zich bevindt (bv. 5 EC operatie). Tenslotte leidt Sharepoint ook tot verstoringen in werkprocessen, omdat het vinden van informatie en het gebruik van Sharepoint niet altijd logisch is gedefinieerd.

Laboratoriumassistenten

Kwantitatieve werkdruk

Over het algemeen is de werklast hanteerbaar. Werkdruk wordt voornamelijk ervaren in de lange werkdagen, door het uitbreiden van lestijden. De laboratoriumassistenten hebben weliswaar zelf de ruimte om pieken met dalen in werktijd op te vangen. Ook het uitbreiden van de lessen met projectweken en het samenwerken met het kenniscentrum heeft invloed op de werktijden en werkzaamheden van de laboratoriumassistenten.

Kwalitatieve werkdruk

Deze werkdruk wordt voornamelijk ervaren door het regelmatig te laat geïnformeerd worden (de communicatie) over nieuwe vakken, extra lessen in het kader van projectweken of extra gebruik van het practicum door werkzaamheden binnen het kenniscentrum. Daardoor zijn de laboratoriumassistenten niet altijd goed voorbereid (aanschaf chemicaliën, kweken van bacteriestammen). Het klimaat op de werkplekken is lastig te regelen, dit wordt als storend ervaren. Printers zijn een voortdurende bron van ergernis: technische mankementen en lange wachttijden door te weinig capaciteit.

Samenvattend werkdruk ILC

Wij hebben tijdens onze interviews ILC leren kennen als een professionele organisatie waar medewerkers met veel toewijding en passie hun werk doen. Na de werkzaamheden geïnventariseerd te hebben, werd de vraag gesteld of men die binnen de aanstelling kan uitvoeren. Het antwoord was over het algemeen bevestigend bij de docenten en laboratoriumassistenten. Zij kennen de dynamiek van het onderwijs en vangen pieken met dalen op. De coördinerende docenten en teamleiders geven echter aan onvoldoende tijd te hebben voor taken die over een langere periode verspreid zijn. De waan van de dag gaat bijna altijd voor. Het gevolg is dat er te weinig tijd en prioriteit is voor innovatie van de opleiding en het curriculum¹⁴. Een ander heikel punt is dat deskundigheidsbevordering, bij alle geïnterviewde betrokkenen, nogal eens het kind van de rekening is¹⁵. Dat moet een kennisintensieve organisatie als het ILC te denken geven. Dit geldt ook voor twee andere aspecten: het gebrek aan tijd om na te denken over de visie op en het beleid van ILC zelf en het feit dat men als leidinggevende onvoldoende toekomt aan het contact met de medewerkers.

Dat men vaak meer uren aan het werk besteedt dan aanvankelijk begroot, wordt door geïnterviewden over het algemeen niet als problematisch ervaren. Dit komt doordat zij over voldoende regelmogelijkheden beschikken om extra werkdruk het hoofd te bieden: overleg met collega's, direct leidinggevende, schuiven binnen het takenpakket, grens werk en privé oprekken. We kunnen dus zeggen dat het werkdrukprobleem in de regel op de werkplek wordt geabsorbeerd, het onderwijsproces kan immers gewoon doorgang vinden. Voor de meeste geïnterviewde groepen is het mogelijk om door het jaar te schuiven met uren en werktijden, om daarmee pieken en dalen op te vangen. Als werkzaamheden te zwaar worden ervaren, leidt overleg met de leidinggevende meestal tot een aanpassing in het takenpakket. Het initiatief daartoe ligt echter wel altijd bij de medewerker in kwestie.

Wel wordt er door diverse geïnterviewden de zorg uitgesproken dat door de hoge normen en de diversiteit aan taken, de aandacht voor het uitwisselen van vakinhoud en het verbeteren van het onderwijs (vernieuwen cursuswijzer, vernieuwen lesmateriaal) te weinig aandacht krijgt.

¹⁴ *Idem voetnoot 8*

¹⁵ *Idem voetnoot 8*

Bijna alle geïnterviewden beschouwen de dislocatie en de werkwijze van het onderwijsbureau als verstoring. Doordat docenten en coördinerende docenten bij bepaalde werkzaamheden de laatste schakel van een keten aan activiteiten (planning en voorbereiding van tentamens) vormen, namelijk het daadwerkelijke contact met de student ten tijde van het tentamen of het beoordelen van het gemaakte tentamen, komen veel problemen hierbij ook bij hen (in plaats van bij het onderwijsbureau) terecht.

Wanneer we verder kijken naar de verstoringen op de werkvloer, dan valt op dat vrijwel iedereen last heeft van bovenaf opgelegde regelgeving en beslissingen. Die hebben invloed op het dagelijks functioneren van vrijwel alle partijen, met als gevolg dat men meer tijd kwijt is (ICT-problemen, te weinig printercapaciteit, Sharepoint, centralisatie van onderwijsondersteuning).

6.2.4 Aanbevelingen

Tijdens een brainstormsessie is met een vertegenwoordiging van de geïnterviewden gesproken over mogelijke oplossingen voor gevonden knelpunten. De aanwezigen gaven aan zich te herkennen in de getrokken conclusies op basis van de interviews. De gevonden oplossingen voor de kwantitatieve en kwalitatieve werkdruk worden in dit hoofdstuk per doelgroep besproken.

Categorie Docenten

Ad a. **Quick wins** en oplossingen op operationeel niveau

Kwantitatieve werkdruk

- **Men komt niet toe aan deskundigheidsbevordering:** De docent is zelf verantwoordelijk voor zijn tijdbesteding, maar in de periodieke RGW-gesprekken moet nog nadrukkelijker deskundigheidsbevordering aan de orde komen. Discipline en agendabeheer van de zijde van de docent en sturend leiderschap van de zijde van de directe leidinggevende zijn dienaangaande onontbeerlijk.
- **Te weinig structureel inhoudelijk overleg met collega's** (docenten): Ook dit aspect wordt door de geïnterviewde (coördinerende) docenten allen onderkend. Waar dit niet of te weinig het geval is, wordt aangeraden dit te plannen. Bijvoorbeeld door de laatste vrijdagochtend van de maand hiervoor te gebruiken en daartoe de discipline op te brengen om samen te komen.

Kwalitatieve werkdruk

- **Tijdige terugkoppeling feedback van studenten:** De gegevens schijnen reeds eerder beschikbaar te kunnen zijn als in het recente verleden het geval was. Daarnaast is het aan de teamleider om de gegevens direct door te sturen naar de docenten (of te verspreiden via postvak)¹⁶. Een suggestie zou zijn om de gegevens vanuit het onderwijsbureau rechtstreeks te versturen naar zowel de teamleider als naar de docent.

¹⁶ Zie hierover de eerder door het management gegeven reactie in voetnoot 8

Het Wehbo-instrument

Ad b. Oplossingen op **structureel niveau**, verdeling van taken

Kwantitatieve werkdruk

- **Te weinig begeleidingsuren voor studenten in taakkaart:** De voor de hand liggende oplossing is meer uren ter beschikking te stellen. Meer structureel kan een uitweg gezocht worden via het teamoverleg, waarin over dit onderwerp afspraken gemaakt kunnen worden: grenzen van begeleiding afstellen; met studenten afspraken maken over aantal contacturen; met basisbegeleidingsuren per student werken, ieder docententeam krijgt uren voor extra begeleiding die naar behoefte en in overleg ingezet kunnen worden (soort van buffer o.v.v. niet gemerkte uren).
- **Overleg over takenpakket en jaartaakkaart:** Een regelmatig overleg over de planning en realisatie van de jaartaakkaart tussen docent en leidinggevende is in de ogen van de docenten wenselijk. Zo kan de docent niet voor verrassingen komen te staan, kan de juiste balans gevonden worden in belasting over het jaar heen en kan door de docent tijdig invloed uitgeoefend worden op een zo goed mogelijke aansluiting van het takenpakket op de expertise en inzet van de docent. Ook opname van extra uren voor blokboekaanpassingen of het extra voorbereiden van nieuwe lessen, kunnen onderdeel uitmaken van de bespreking.

Kwalitatieve werkdruk

- **Afstemming werkwijze tentaminering:** In de afstemming rondom tentaminering kunnen andere keuzes gemaakt worden, door docenten meer invloed en verantwoordelijkheid te geven over de eigen tentamens (eenheid van plaats, tijd en handeling).

Ad d. Oplossingen op het vlak van **opvattingen**, normen, waarden en regels over het werk binnen de opleiding

Kwantitatieve werkdruk

- **Disbalans werk-privé:** Los van operationele en waardevolle oplossingen, zoals meer zelfsturing, agendadiscipline tonen, prioriteiten stellen, als leidinggevende het goede voorbeeld geven, afspraken maken over mailregime, strikter met taakkaart omgaan, gaat het hier principieel over de werkcultuur van ILC. Wij stellen vast dat binnen ILC het usance is dat werk een deel van het privédoelgebied gaat uitmaken. De gegeven argumenten zijn dat het nu eenmaal bij het werk hoort en dat het inherent is aan de positie van teamleider of coördinerend docent. Goede afbakening van taken en kritisch zijn op het aangaan van nieuwe projecten en initiatieven, is nodig om die balans goed te houden.

Ad e. Overige oplossingen die uitsluitend **Instituutoverschrijdend** gezocht moeten worden

Kwantitatieve werkdruk

- **Samenwerking en afstemming met tentamenorganisatie:** Er dient goede afstemming te komen over de samenwerking met de tentamenorganisatie. Daarnaast is het advies het aanspreekpunt van de tentamenorganisatie op beide locaties werkzaam te laten zijn.

Kwalitatieve werkdruk

- **SSC ICT; acute problemen worden niet snel opgelost:** Zorgen voor korte en goed op elkaar afgestemde lijnen tussen ICT en de locatie, zodat niet van het kastje naar de muur gestuurd wordt. De suggestie is om ICT-collega's uit te nodigen op de locatie of een vast contactpersoon aan te wijzen, om over en weer begrip te kweken en gezamenlijk te zoeken naar een aanvaardbare oplossing.
- **Onderwijsbureau; afstemming werkprocessen:** De oplossing is dat de contacten over en weer aangehaald worden en weer persoonlijker worden. Hiertoe zou het wenselijk zijn om contactpersonen op locatie te zien (op gezette tijden). De tentamenorganisatie dient meer onder de verantwoordelijkheid en uitvoering van de docent te vallen.

Categorie Coördinerende Docenten

De oplossingen voor de knelpunten van de coördinerende docenten komen overeen met de oplossingen genoemd voor docenten. Zie *Categorie Docenten* voor aanbevelingen van de volgende soorten oplossingen en knelpunten behorende bij de coördinerende docenten:

- Ad a. **Quick wins** en oplossingen op operationeel niveau
Kwantitatieve werkdruk: Men komt niet toe aan *deskundigheidsbevordering*¹⁷
- Ad b. Oplossingen op **structureel niveau**, verdeling van taken
Kwalitatieve werkdruk: Afstemming werkwijze tentaminering
- Ad d. Oplossingen op het vlak van **opvattingen**, *normen, waarden en regels* over het werk binnen de opleiding
Kwantitatieve werkdruk: Disbalans werk-privé
- Ad e. Overige oplossingen die uitsluitend **Instituutoverschrijdend** gezocht moeten worden
Kwantitatieve werkdruk: Samenwerking en afstemming met tentamenorganisatie.

¹⁷ Zie voetnoot 8

Het Wehbo-instrument

Categorie Teamleiders

Ad b. Oplossingen op **structureel niveau**, verdeling van taken

Kwalitatieve werkdruk

- **Afstemming werkwijze tentaminering:** zie de aanbeveling bij *Categorie Docenten*.

Ad c. Oplossingen op **strategisch niveau**, aard van de taken

Kwantitatieve werkdruk

- **Te weinig tijd voor monitoren van projecten en bezinning op de koers van Life Sciences en Chemistry:** Het gaat hier niet alleen om deze activiteiten, maar meer principiële over het maken van keuzes in takenpakket en werkwijze. De teamleiders opperen intervisie als mogelijke oplossing. Ook het plannen van 'benen op de tafel' sessies zou gelegenheid kunnen scheppen voor het nadenken over de toekomst en visie te ontwikkelen.
- **Te weinig tijd voor contact met medewerkers:** Dit is iets wat er te veel bij inschiet. Daarmee mist de teamleider actuele kennis van en feeling met de docenten in het team. De teamleider kan dan als nodig ook niet proactief handelen. Wenselijk is om de benodigde tijd voor aandacht voor de medewerker ook als taak in de agenda op te nemen. Men kan dit inplannen tijdens lunchtijd en daarmee de lunch koppelen aan contact met docenten. Een rondje lopen door het gebouw en daarmee zichtbaar zijn.

Ad d. Oplossingen op het vlak van **opvattingen, normen, waarden en regels** over het werk binnen de opleiding

Kwantitatieve werkdruk

- **Disbalans werk-privé:** zie de aanbeveling bij *Categorie Docenten*.

Ad e. Overige oplossingen die uitsluitend **Instituutoverschrijdend** gezocht moeten worden

Kwantitatieve werkdruk

- **Samenwerking en afstemming met tentamenorganisatie:** zie de aanbeveling bij *Categorie Docenten*.

Kwalitatieve werkdruk

- **SSC ICT; acute problemen worden niet snel opgelost:** zie de aanbeveling bij *Categorie Docenten*.
- **Onderwijsbureau; afstemming werkprocessen:** zie de aanbeveling bij *Categorie Docenten*.

Categorie Laboratoriumassistenten

Ad a. **Quick wins** en oplossingen op operationeel niveau

Kwalitatieve werkdruk

- **Roosterbureau: roosters stroken niet met de werktijden van laboratoriumassistenten:** Op vrijdag rekening houden met beperkte planning van practica i.v.m. start van de lestijden om 10.30 uur. Dit kan afgestemd worden met het roosterbureau. Bij eerder vertrek van de laboratoriumassistent aan het einde van een werkdag, afspraken maken met docent wie e.e.a. afrondt en afsluit.

Ad e. Overige oplossingen die uitsluitend **Instituutoverschrijdend** gezocht moeten worden

Kwalitatieve werkdruk

- **Facilitaire zaken:** Wanneer de laboratoriumassistenten inzage hebben in de inhoud van het contract over schoonmaak en onderhoud, weten zij beter waarop zij in de dagelijkse praktijk zelf actie moeten ondernemen of waarvoor ze facilitaire zaken in kunnen schakelen.

6.3 Pilotstudie Management in de Zorg

In dit rapport worden de bevindingen voor MIZ gepresenteerd, gebaseerd op de interviews met de volgende functionarissen: zes docenten (in twee groepssessies), één onderwijsondersteuner en één teamleider.

6.3.1 Organisatie van het onderwijs binnen MIZ

MIZ is onderdeel van de Academie voor Gezondheidstudies van de Hanze Hogeschool (HG). Als enige opleiding maakt MIZ gebruik van de onderwijslocatie van HanzeConnect. HanzeConnect verzorgt alle commerciële dienstverlening van de hogeschool. MIZ bestaat uit één teamleider en acht vaste docenten (het kernteam). De opleiding wordt ondersteund door één secretariael medewerker (onderwijssecretaresse). De opleiding heeft ongeveer 240 studenten. In iedere jaargang zitten ca. 80 studenten.

Onderwijsconcept

De uitgangspunten, visie en het doel van de opleiding MIZ kan men als volgt samenvatten: leidinggevenden zodanig opleiden dat ze, afhankelijk van de context waarin ze moeten functioneren, kunnen reflecteren op eigen wijze van handelen en dat handelen eventueel kunnen aanpassen of vernieuwen.

Het leren binnen en het onderwijs in de MIZ is competentiegericht: al het leren kan verbonden worden met het praktisch functioneren van de toekomstig leidinggevende. De competenties uit het landelijk beroepsprofiel zijn vertaald naar verschillende leiderschapsrollen. Het werk van de middenmanager is in acht rollen te vatten. De leidinggevende als:

1. manager van het operationele proces;

Het Wehbo-instrument

2. manager van het individu;
3. manager van de groep;
4. veranderaar;
5. ondernemer;
6. kwaliteitsmanager;
7. zelfstuurder;
8. beroepsbeoefenaar;

Bij iedere rol maakt de leidinggevende gebruik van verschillende competenties: beroepsvaardigheden, attitude, persoonlijkheid en inzicht in het correct inzetten van deze competenties.

Onderwijsleersituaties

Binnen MIZ wordt een groot beroep gedaan op het zelfstandig leren. De onderwijsleersituaties zijn ingericht en worden begeleid om de zelfstandigheid en de eigen verantwoordelijkheid van de student voor zijn leerproces voortdurend te behartigen.

De eigen werkplek van de student

Ongeveer de helft van het leren in MIZ vindt op de eigen werkplek plaats. Ook het ontwikkelen van leiderschap in al zijn facetten krijgt daar gestalte. De werkplek neemt een belangrijke plek in in het leerproces van de student en met de inrichting moet de student vanuit dezelfde principes en met dezelfde doelen als die van de opleiding kunnen leren. Door MIZ wordt met behulp van een werkplekscan getoetst, in hoeverre zowel de werkplek als de begeleider op die werkplek aan die voorwaarden voldoen.

Cursussen en practica

Bij de cursussen en practica gaat het om het creëren van oefensituaties voor (deel)vaardigheden van de toekomstig leidinggevend, bijvoorbeeld: onderhandelen, omgaan met conflicten, coachen, presenteren, motiveren, omgaan met weerstanden, verandermanagement, etc.

Themadagen

Tijdens de themadagen worden de (theoretische) begrippen die bij de rollen en competenties horen, verkend en gekoppeld aan de eigen ervaringen, visie en werkmodellen van de student. Dit gebeurt in een leergroep, die min of meer dezelfde eigenschappen heeft als een 'levende organisatie'.

Voortgangsgroepen

Voortgangsgroepen helpen studenten bij het reflecteren op het eigen handelen als lerende en als (toekomstige) leidinggevende. Daarin wordt ieders individuele leerproces intensief onder de loep genomen door medestudenten, met op de achterhand een coach (docent van de opleiding).

MIZ is middels bovenstaande onderwijskundige uitgangspunten in staat om:

- a. onderwijs te individualiseren;
- b. vakken in leergebieden en/of thema's en projecten te integreren;
- c. doelstellingen te verbreden.

Het organisatieconcept

Het team van MIZ is gezamenlijk verantwoordelijk voor de ontwikkeling en uitvoering van het onderwijs. Hierbij moet de kanttekening worden geplaatst dat ontwikkeling en uitvoering moeten passen binnen de kaders van de Academie en de HG. Het team wordt geleid door een teamleider. De teamleden hebben daarin gedelegeerde taken en verantwoordelijkheden.

Voor elk van de acht rollen uit het opleidingsprofiel zijn duo's gemaakt, die verantwoordelijk zijn voor alles rondom die rol; met name het actueel houden van het onderwijs en de toetsing. Er is geen aparte curriculumcommissie: het team als geheel neemt beslissingen over gewenste grote aanpassingen, die vervolgens door de duo's worden verwerkt. Duo's zijn meestal zodanig samengesteld dat teamrollen en deskundigheden elkaar aanvullen.

Naast werkgroepen en stafoverleg kent de opleiding de volgende commissies: examen- en toelatingscommissie, toetscommissie en een opleidingscommissie.

Binnen MIZ worden drie docentrollen onderscheiden: leergroepbegeleider, assessor en trainer/specialist (expert). De eerste twee rollen worden vooral door kernteamleden uitgevoerd, maar de assessor en leergroepbegeleider kunnen nooit dezelfde persoon zijn voor een student. De trainer/specialist kan worden ingehuurd van buiten het team. De praktijk heeft geleerd dat de leergroepbegeleider te weinig contact had met zijn groep en de studenten te weinig leerde kennen. Daardoor kon hij zijn rol als coach voor de groep en de individuen daarin niet goed vervullen. Nu is het beleid dat een leergroepbegeleider ongeveer de helft van de trainingen voor zijn groep verzorgt. Het huidige beleid voor de rol van assessor geeft aan dat men ten minste twee rollen uit het opleidingsprofiel heeft. Naast deze daadwerkelijke docentrollen zijn alle kernteamleden ook nog rolverantwoordelijke, vergelijkbaar met de rol van blokcoördinator zoals die bij vele andere opleidingen binnen de HG bestaat.

Het onderwijs binnen de MIZ wordt, zoals hierboven gesteld, uitgevoerd door een kernteam met een schil daarom heen. Het kernteam bestaat in principe uit generalisten met op deelterreinen specialistische kennis. Dat kernteam is in staat de rol van leergroep in alle opleidingsjaren te vervullen; ten minste de helft van de trainingen/theoretische verdieping in jaar 2 en 3 (basisniveau) te verzorgen en alle rollen zowel van basis- als gevorderd niveau te assessen. Daarnaast is het team in staat om het onderwijs te vernieuwen, met consultatie van specialisten (uit de schil).

Binnen de schil kan een onderscheid gemaakt worden in een eerste en tweede ring. De eerste ring bestaat uit mensen die naast het geven van onderwijs regelmatig meedenken over gewenste ontwikkelingen binnen MIZ. Ze kunnen ook gevraagd worden om portfolio's te beoordelen (samen met een kernteamlid) en/of eindpresentaties bij te wonen. Bij voorkeur bestaat deze ring uit mensen van het instituut voor Bedrijfskunde, Marketing & Management (of andere verwante opleidingen) en het werkveld. De tweede ring bestaat uit mensen die alleen af en toe onderwijs verzorgen. Zij zijn werkzaam bij de HG of komen uit het werkveld.

6.3.2 Kwantitatieve en kwalitatieve werkdruk

In deze paragraaf worden de kwantitatieve werkdruk (te veel taken of te weinig tijd, taakbelasting) en kwalitatieve werkdruk (confrontatie van onoplosbare problemen door beperkte regelmogelijkheden) gepresenteerd. Hieronder worden de bevindingen per doelgroep besproken.

Docenten

Kwantitatief

De docenten zijn bekend met de criteria/normen op basis waarvan uren worden bepaald en toebedeeld. Voor de meeste activiteiten zijn uren gespecificeerd, hetgeen uitmondt in het urenplaatje dat een docent voor aanvang van een nieuw schooljaar toegezonden krijgt. Binnen MIZ vinden er echter gedurende het jaar regelmatig wijzigingen plaats, bijvoorbeeld als een docent uitvalt en de taken door een ander overgenomen dienen te worden. Iets soortgelijks vindt plaats als er externe opdrachten worden binnen gehaald, waardoor iemand moet worden vrijgespeeld. Binnen het team is de flexibiliteit aanwezig om mee te bewegen. Daarnaast geeft de teamleider de ruimte om nieuwe initiatieven te ontplooiën.

De docenten zijn 50% van de tijd bezig met onderwijsgerelateerde taken binnen de opleiding: uitvoering van onderwijs (als leergroepbegeleider, trainer/specialist, assessor en supervisor) en ondersteuning en coördinatie (overleg leergroepbegeleiders, rolverantwoordelijkheid, afstemming tussen assessoren). 10% wordt besteed aan overige taken als bestuurlijke taken (OC, examencie, toetscie) en projecten. Ook bestaat 20% uit externe taken: inzet bij HanzeConnect als trainer/specialist en overige taken. En tot slot wordt 20% besteed aan indirecte uren voor staf en ander overleg en deskundigheidsbevordering.

Opvallend is dat niemand van de vaste docenten voor 100% inzetbaar is bij MIZ. De inzetbaarheid varieert tussen de 37% en 76%. De (lage) inzetbaarheid heeft o.a. te maken met: het hebben van een eigen praktijk en de SOP regeling (de helft van de medewerkers is boven de 60 jaar en heeft het eind van de loopbaan in zicht).

Kijkend naar de onderwijsgerelateerde taken is een aantal noemenswaardigheden te noemen. Bij de uitvoerende taken blijkt dat de assessor aan het eind van elke periode werkdruk ervaart. Over het gehele jaar genomen is deze rol in de daarvoor gestelde tijd te doen. Pieken en dalen zijn echter schering en inslag. Dit is door de komst van het Associate Degree (AD) programma en de duale variant(en) versterkt. Daarnaast hangt de taakbelasting van de assessor af van de wijze waarop hij producten uit een portfolio beoordeelt. Een 'strengere' assessor die veel onvoldoendes uitdeelt heeft veel extra werk.

Een bijzondere rol is weggelegd voor de docent als supervisor van de 'afstudeerder'. De docenten geven aan dat de uren die voor dit onderdeel uitgetrokken worden niet toereikend zijn om deze taak naar behoren te verrichten. Dit komt mede omdat de docent idealiter de student (meerdere malen gedurende dit traject) zou willen opzoeken in de eigen arbeidsorganisatie.

Het Wehbo-instrument

De trainer/ specialist ervaart geen werkdruk tijdens het 'lesgeven'. Iedereen geeft aan dat dit de rol is die energie geeft. Stiekem gebeurt echter het voorbereiden deels in eigen tijd. Dit wordt echter niet als belastend ervaren. Deskundigheidsbevordering wordt voor een groot deel opgeslurpt om bij te blijven op het eigen vakterrein en als trainer/specialist te functioneren.

De docent geeft aan dat de rol van leergroepbegeleider over het algemeen goed te doen is in de daarvoor beschikbare tijd. Leergroepbegeleiders van het eerste jaar geven aan dat studenten uit het eerste jaar om meer begeleiding vragen. Hiervoor zijn meer uren beschikbaar gesteld, waardoor dit niet problematisch wordt.

De docent als rolverantwoordelijke verricht met name ondersteunende en coördinerende taken. De taak van rolverantwoordelijke is in de loop der jaren minder goed in de daarvoor beschikbare uren te doen. Dit heeft deels te maken met de komst van het AD programma (draait alleen in het eerste jaar) en de duale variant(en). Hierdoor staat de rol vooral in het eerste jaar onder druk. Met name bij de start en het einde van een blok ontstaan piekmomenten en dit wordt nog eens versterkt doordat er meerdere programma's tegelijkertijd lopen. Anderzijds leiden hogere kwaliteitseisen tot continue aanpassingen in het programma.

Het gros van de bestuurlijke taken (OC, toelatings-, examen- en toetscommissie) is op dit moment te doen in de uren die daarvoor staan. Er wordt veel informeel geregeld, dit kan omdat het kernteam uit slechts acht docenten bestaat. Door de perikelen rondom de HBO fraude en de interne maatregelen binnen de HG zullen bestuurlijke taken een belangrijkere plek krijgen binnen de opleiding.

Projecten worden niet of nauwelijks genoemd in het kader van taakbelasting. Aangenomen wordt dat de groep (ervaren) docenten de projecten weet te managen in de daarvoor beschikbaar gestelde uren.

De meeste docenten zijn binnen HanzeConnect actief. Zij zitten daar in de rol van trainer/specialist en ervaren dergelijke uitstapjes als prettig. Een aandachtspunt: er kunnen roostertechnische problemen ontstaan. Voor overige externe taken gelden dezelfde punten als hierboven gesteld.

Indirecte uren hebben betrekking op overleg (in allerlei gremia) en deskundigheidsbevordering. Intern overleg kan prima binnen de gestelde uren. Naast formeel overleg (waaronder het opleidingsoverleg) kan veel via informeel overleg gerealiseerd worden. In tegenstelling tot intern overleg blijft er te weinig tijd over voor overleg met het werkveld.

Activiteiten die er bij inschieten en die als belangrijk worden ervaren, zijn de begeleiding van afstudeerders en het contact met het werkveld. Daarnaast wordt er al vrij veel tijd vrijgemaakt voor assessments, maar is er niet altijd genoeg tijd om feedback te geven aan studenten zodat ze echt een volgende stap kunnen zetten.

Een activiteit die in de ogen van de docenten te veel tijd kost, is het afhandelen van mail.

Kwalitatief

Het kernteam van docenten bestaat uit slechts acht personen. Sluimerende verstoringen worden door

docenten onderling aangepakt. De groepsgrootte maakt het makkelijker om veel zaken informeel te regelen.

De docenten ondervinden de volgende knelpunten in hun netwerk:

- **De rolverantwoordelijke** kan worden vergeleken met een blokcoördinator. Deze persoon is verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van een periode (blok) die bestaat uit vier delen van twee dagen. Een rolverantwoordelijke krijgt te maken met leergroepbegeleiders, trainers/specialisten, assessoren en eventueel supervisors. De wisselwerking tussen rolverantwoordelijke en de andere (bovenstaande) belanghebbenden binnen een blok kan tot meerdere verstoringen leiden. Verstoring zijn echter over het algemeen wel oplosbaar. In sommige gevallen is men zelf in staat om de verstoring aan te pakken en anders samen met anderen.
- De **specialisten uit de tweede ring** kunnen voor een verstoring zorgen, omdat ze slechts af en toe een klus doen binnen MIZ. Buiten die uren zijn ze niet altijd bereikbaar en/of beschikbaar.
- De interactie tussen de **opleidingssecrtaresse en de docenten** verloopt goed. Dit in tegenstelling tot vele andere opleidingen binnen de HG, waar docenten steeds meer administratieve handelingen verrichten. Er schuilt één gevaar in de wijze waarop de opleidingsecrtaresse de functie vervult. Mocht zij wegvallen, dan heeft de opleiding een probleem: in de loop der jaren is een goed planning- en documentatiesysteem opgezet, dat alleen de opleidingssecrtaresse goed doorgrondt.
- De interactie met **de teamleider** wordt door docenten als prettig ervaren. Alles is bespreekbaar en vergaderingen worden goed ingevuld. De teamleider is relatief nieuw. De relatie tussen team en teamleider dient zich verder uit te kristalliseren. Docenten ervaren geen verstoringen. Er zijn korte lijnen tussen team en teamleiding.
- De meeste docenten werken voor enkele tienden (in FTE) bij **HanzeConnect**. Administratieve afhandeling van zaken en planning en roostering laat te wensen over, waardoor werkprocessen – ook binnen MIZ – verstoord worden. Het kost de docent tijd en moeite om te herstellen wat krom is. Dit begint echter een structureel probleem te worden.
- Binnen de opleiding vindt men de **relatie met het werkveld** belangrijk. Er is echter structureel te weinig tijd om deze relatie te verbeteren. Voorbeeld: **De 'stageorganisaties'**, waar de deeltijd en duale studenten werken, worden twee maal per jaar uitgenodigd voor een bijeenkomst bij de opleiding. De 'follow up' laat echter te wensen over.
- **De examen- en toetscommissie** doet haar werk, maar komt niet vaak in actie. De perikelen rondom de hogeschoolfraude zullen er toe leiden dat de rol van deze organen in de toekomst zal wijzigen en dat docenten vaker met uitspraken, vragen en verordeningen van deze commissies geconfronteerd worden. Dit zal naar verwachting tot verstoringen leiden.

Verstoringen in het werkproces van de docenten zijn:

- **T.a.v. de kerndoelen en eindtermen:** Deze zijn per rol in een blok duidelijk en helder omschreven: ze zijn bij de kerndocenten bekend. Docenten uit de tweede ring zijn echter minder op de hoogte van kerndoelen en eindtermen dan docenten uit de eerste ring. Zij worden indien nodig bijgepraat door de rolverantwoordelijke. De normen worden ieder jaar waar nodig aangescherpt door de rolverantwoordelijke. Kernteamleden die in het desbetreffende blok zitten, worden op de hoogte gebracht van dergelijke wijzigingen. De rolverantwoordelijken worden door de onderwijsondersteuner op de hoogte gehouden wanneer zaken dienen te worden aangeleverd. Dit levert soms druk op. Dit heeft wederom met piekbelasting te maken.

- **T.a.v. didactische normen en integratienormen:** Iedere onderwijsperiode bestaat uit één onderwijseenheid, die gekoppeld is aan een rol op een bepaald niveau. Die rol wordt integraal getoetst door een portfolio-assessment. Dit is tijdrovend en kan aan het eind van een periode piekbelasting veroorzaken. De docenten geven aan dat ze de student vaker op de werkplek zouden willen bezoeken, zodat ze met eigen ogen kunnen ervaren hoe de student functioneert.
- **T.a.v. urenbudget en roosterplanning:** Docenten ervaren aan het begin en eind van een periode werkdruk. Afrondingen (assessments) nemen veel tijd in beslag, waardoor minder tijd overblijft voor het voorbereiden van het werk in de nieuwe periode en het verwerken van evaluaties (het maken/uitvoeren van verbeterplannen). Tevens wordt door de introductie van een associate degree (AD route) en duale variant de planning bemoeilijkt.
- **T.a.v. de leergroep:** Iedere student wordt ingedeeld in een leergroep. Elke leergroep wordt door een vaste docent begeleid, de leergroepbegeleider, gedurende het jaar: die optreedt als coach. De leergroepbegeleider was in vele gevallen nauwelijks als trainer/specialist betrokken bij zijn eigen leergroep. Hier is men op teruggekomen, omdat leergroepbegeleiders juist op die manier de groep beter leren kennen. Deze verstoring is samen met anderen en in periodiek overleg opgelost. De bijeenkomsten van de leergroepen zijn semi-verplicht en de opkomst is mede daardoor hoog.
- **T.a.v. begeleiding van studenten:** De meerderheid van de docenten geeft aan dat er extra werk zit in het begeleiden van studenten uit het eerste jaar. Ze zijn nieuw en hebben veel vragen over de opleiding en specifieke onderdelen binnen het programma. Hiervoor zijn echter extra uren beschikbaar gesteld. De eerstejaars hebben ook moeite om de verschillende de docentrollen uit elkaar te houden en bij de juiste persoon aan te kloppen met de juiste vraag. Met name eerstejaars maar ook oudere jaars hebben de neiging om docenten te mailen en te bellen met vragen, die ze vaak ook zelf zouden kunnen beantwoorden als ze de elektronische leeromgeving beter zouden raadplegen.
- **T.a.v. verstoringen met middelen:** In de afgelopen jaren is er een enorme kwaliteitsslag gemaakt. Er kan echter meer en beter gebruik gemaakt worden van de **elektronische leeromgeving** (blackboard), blended learning en digiborden. De docenten geven aan dat ze op deze terreinen vermoeden een achterstand te hebben op andere opleidingen. Scholing is gewenst.
- **T.a.v. verstoringen door de omgeving:** Kerndocenten hebben niet langer **een vaste plek**. Door ruimte gebrek zijn flexplekken gecreëerd. Op momenten dat iedereen aanwezig is, leidt dat tot problemen. Daarnaast vinden regelmatig afspraken met studenten plaats. Soms vinden die gesprekken plaats op de docentkamers, waardoor andere docenten gestoord worden bij hun bezigheden. Het is echter niet altijd mogelijk om gebruik te maken van andere ruimtes. Met name als meerdere docenten tegelijkertijd gesprekken hebben met subgroepjes zijn er te weinig lokalen.
- **T.a.v. feedback over handelingsresultaten:** De rolverantwoordelijke actualiseert het programma van het blok op basis van evaluaties met studenten en docenten/trainers. Rolverantwoordelijke geven aan dat er niet altijd genoeg tijd is om gewenste veranderingen daadwerkelijk door te voeren.
- Aangegeven wordt dat er te weinig tijd is voor **deskundigheidsbevordering**. Dit schiet er vaak bij in of wordt in de eigen uren gedaan. Beoordelen (assessments) neemt in de ogen van de docent te veel tijd in beslag.

Het Wehbo-instrument

Ondersteuner

Kwantitatief

De ondersteuner bij MIZ bekleedt een puur ondersteunende/uitvoerende rol, waarbij benadrukt wordt dat de eindverantwoordelijkheid bij anderen ligt. Het takenpakket betreft: afstudeerwerkzaamheden, informatievoorziening, in-, door- en uitstroom, administratief organisatorische werkzaamheden en Helo werkzaamheden. Er is één ondersteuner binnen MIZ, die werkt voor 0.6 FTE.

Aan het begin en het eind van een schooljaar ervaart de ondersteuner piekbelasting. In die periodes zit de ondersteuner krap in tijd. Het lukt echter altijd om het werk af te ronden, mede door een efficiënte manier van inrichten. De ondersteuner geeft aan dat er geen (uren)normen aan haar activiteiten gekoppeld zijn. Dit is geen gemis, want de ondersteuner heeft een goed overzicht van het takenpakket en kan in geval van nood aan de bel trekken bij de teamleider.

De geïnterviewde denkt niet in termen van belangrijke en onbelangrijke werkzaamheden; de urgentie van een bepaalde activiteit is het meest van belang. Dit bepaalt voor een groot deel haar agenda. Minder urgente zaken kunnen wachten en later worden opgepakt. Doordat de lijnen binnen MIZ kort zijn, kan dit gemakkelijk naar elkaar worden gecommuniceerd.

Kwalitatief

De teamleider is nieuw en doet dingen anders dan zijn voorganger. De ondersteuner ziet dit echter niet als een verstoring.

De ondersteuner zorgt er onder andere voor dat docenten hun lesprogramma's van te voren aanleveren. Door ruime deadlines is dit ook daadwerkelijk mogelijk voor de kerndocenten. Hierdoor vindt er uiteindelijk geen verstoring plaats.

De relatie die ze onderhoudt met studenten van de opleiding ervaart ze als prettig. Mail en telefonisch contact met hen behoren tot haar reguliere werkzaamheden en ervaart ze niet als verstorend. De ondersteuner ervaart geen verstoringen. Naar eigen zeggen komt dit doordat zij niet inhoudelijk verantwoordelijk is en slechts uitvoerende taken heeft. Daarnaast zijn de lijnen kort doordat er een klein kernteam is.

Eén punt van aandacht is dat de ondersteuner niet of nauwelijks samen luncht en/of koffie drinkt met het kernteam. De gesprekken op deze tijdstippen zijn vaak inhoudelijk van aard. Hier voelt zij zich niet gemakkelijk bij. Om die reden kiest ze er voor om ondersteuners van andere teams op te zoeken in de pauzes. Hierdoor is ze niet altijd op de hoogte van zaken die informeel al besproken zijn in het team.

Het Wehbo-instrument

Teamleider

Kwantitatief

De teamleider van MIZ heeft meerdere petten op: teamleider/leidinggevende (50%: OJP, begroting, HRM cyclus, formatie/takenplaatjes, speerpunten/projecten), kenniskring lid lectoraat (20%), rolverantwoordelijke/docent (20%), externe/overige activiteiten (10%).

In de rol van teamleider is het moeilijk aan te geven wat de normen zijn voor de taken. Een nieuwe leidinggevende kan hierdoor niet altijd van te voren goed inschatten hoeveel tijd iets kost. Als kenniskring lid weet hij hoeveel uren hij op jaarbasis krijgt. Er is een RAAK aanvraag goedgekeurd waardoor enigszins duidelijk wordt welke inspanningsverplichting wordt verwacht. Bij de functies rolverantwoordelijke en extern zijn de normen bekend en uren toebedeeld.

De combinatie van functies zorgt af en toe voor piekmomenten. Over het algemeen kan de teamleider als leidinggevende zijn tijd zelf indelen en activiteiten spreiden over het jaar. Er staan echter deadlines voor meerdere activiteiten. Twee maal per jaar zit er een piek qua HRM cyclus (november/ december en juni/juli). Vele speerpunten/projecten lopen het gehele jaar door. Aan de taken als leidinggevende hangt geen urenplaatje. Bij calamiteiten komen andere werkzaamheden in de knel te zitten. Als kenniskring lid kan hij de taken binnen de daarvoor gestelde tijd uitvoeren. Dit geldt eveneens voor de andere twee functies die hij bekleedt.

Als teamleider/leidinggevende is een heel scala aan verplichte activiteiten waardoor bepaalde speerpunten/projecten en het onderhouden van contacten met het werkveld minder aandacht krijgen dan gewenst. Dit wordt nog eens versterkt als er zich calamiteiten voordoen.

Activiteiten die volgens de geïnterviewde te veel tijd kosten, behoren bij het takenpakket van de managementsecrtaresse. De opleiding heeft een onderwijssecrtaresse, maar geen managementsecrtaresse. Hierdoor verricht de teamleider/leidinggevende bepaalde werkzaamheden, die bij collega-teamleiders door anderen worden verricht.

Kwalitatief

Knelpunten in het netwerk van de teamleider/leidinggevende zijn:

- **Het kernteam** is ervaren en regelt over het algemeen haar eigen zaken. De teamleider hoeft niet vaak in te grijpen. Ingrijpen is bijvoorbeeld wel nodig als meerdere kerndocenten activiteiten buiten de deur plannen wanneer op hetzelfde moment een regulier programma draait.
- De docent als **blokcoördinator** regelt zelf de contacten met de flexibele schil (specialisten uit de eerste en tweede ring). Slechts bij problemen wordt de teamleider ingeschakeld. Zo is er een rol weggelegd voor de teamleider als een taak niet ingevuld dreigt te worden of als er een contract (financieel) opgesteld moet worden.
- De **examencommissie en toetsingscommissie** hadden een reactieve houding en waren regelmatig niet op de hoogte van de nieuwste ontwikkelingen. Als de teamleider hen hiervan op de hoogte moet stellen, is er sprake van een omgekeerde wereld. Het huidige beleid legt de verantwoordelijk bij de leden van deze commissies. Dit wordt opgepikt door de commissieleden.

Het Wehbo-instrument

- Er is slechts één (onderwijs) **ondersteuner**, dat maakt de opleiding kwetsbaar. Bij afwezigheid van de ondersteuner wordt gekeken naar de teamleider, die dan ook niet direct een pasklaar antwoord heeft.
- De relatie met de **Dean** is goed en leidt over het algemeen niet tot verstoringen in het werkproces. Bij calamiteiten, nieuwe wet- en regelgeving en/of nieuwe beleidsthema's (internationalisering, ondernemerschap, praktijkgericht onderzoek), wordt er echter top down aangegeven dat er binnen de opleidingen maatregelen moeten worden getroffen en/of nieuwe thema's moeten worden geïmplementeerd. Dit kan zeker op de korte termijn tot verstoringen van werkprocessen leiden, omdat docenten vrijgemaakt dienen te worden om deze extra werkzaamheden te verrichten.
- Met **teamleiders van andere opleidingen** krijgt de teamleider van MIZ met name te maken tijdens het wekelijkse MT overleg. MIZ zit als enige opleiding op een andere locatie. De fysieke afstand kan verstrend werken. De teamleider krijgt te maken met reistijd. Face to face contact vindt minder plaats. Daarnaast geldt dat de te bespreken thema's niet allen even relevant zijn voor MIZ.

Ook ondervindt de teamleider enkele verstoringen in het werkproces:

- De teamleider zou (net als de kerndocenten) **meer contact** willen hebben met de werkgevers van de (deeltijd/duale/AD) studenten. De teamleider spreekt over een (moeilijke) driehoeksverhouding tussen werkgever, student en opleiding. Er is (te) weinig contact en als er contact is, wordt er vaak (te) weinig gedaan met de follow up.
- MIZ zit (nu nog) in hetzelfde gebouw als de HanzeConnect. Voor de teamleider en de onderwijsondersteuner levert het wel zorgen op bij het **inroosteren van activiteiten**. Daarnaast laat de afhandeling van administratieve zaken bij HanzeConnect wel eens te wensen over. Het voordeel is dat kerndocenten geen reistijd hebben als zij een training verzorgen voor HanzeConnect.

6.3.3 Conclusies

In de vorige paragraaf is de werkdruk besproken. In deze paragraaf komen de belangrijkste conclusies per doelgroep aan de orde, met wederom een onderscheid tussen kwantitatieve en kwalitatieve werkdruk.

Docent

Kwantitatieve werkdruk

Alle kerndocenten vervullen dezelfde rollen en geven ook allen min of meer dezelfde knelpunten aan. Als rolverantwoordelijke krijgt men weinig tijd om ondersteunende en coördinerende taken goed uit te voeren. Assessments zijn evenmin ruim begroot. Het aantal uren voor afstudeerbegeleiding is aan de lage kant. Het afhandelen van vragen (m.n. e-mails) van studenten neemt veel tijd in beslag. Door dit alles komen andere activiteiten onder druk te staan. Hierbij valt te denken aan het contact met het werkveld, deskundigheidsbevordering en innovatie van het onderwijs zelf.

Kwalitatieve werkdruk

Het gros van de docenten verricht ook buiten de eigen opleiding (o.a. bij HanzeConnect) trainingen, waardoor planning en roostering complexer wordt. Dit wordt bij sommigen versterkt door het trage administratieve apparaat bij HanzeConnect. Planning en roostering is ook complexer geworden door het

Het Wehbo-instrument

opstarten van de AD route en duale variant(en). Specialisten uit de tweede ring vragen met name van de rolverantwoordelijke extra tijd. Kerndocenten en studenten ervaren een gebrek aan ruimtes. Docenten maken geen optimaal gebruik van IT mogelijkheden.

Ondersteuner

Kwantitatieve werkdruk

De ondersteuner ervaart piekbelasting aan het begin en eind van een schooljaar.

Kwalitatieve werkdruk

De ondersteuner is niet altijd op de hoogte van reeds informeel besproken informatie binnen het kernteam. Dit komt doordat de ondersteuner de pauze deelt met ondersteuners uit andere teams en niet met de docenten.

Teamleider/leidinggevende

Kwantitatieve werkdruk

De teamleider ervaart structureel te weinig tijd voor het ontwikkelen van speerpunten en projecten. Dit wordt deels veroorzaakt doordat de teamleider in zijn eerste jaar zit. De teamleider verricht daarnaast te veel (eenvoudige) taken die door een management assistent opgepakt zouden kunnen worden.

Kwalitatieve werkdruk

De teamleider heeft meerdere petten op, waardoor verschillende activiteiten wel eens willen conflicteren. Top down besluiten doorkruisen werkzaamheden die dagelijks dienen te worden opgepakt. MIZ is een vreemde vogel binnen de Academie voor Gezondheidsstudies, waardoor vergaderingen niet altijd even nuttig voor hem zijn.

Samenvattend werkdruk MIZ

MIZ is een professionele organisatie. Het team is gezamenlijk verantwoordelijk voor de ontwikkeling en uitvoering van het onderwijs. Deze opleiding heeft een bijzonder karakter omdat er alleen deeltijd studenten studeren. Naast de reguliere deeltijdopleiding is dit jaar het AD-programma van start gegaan. Tevens is er een duale variant, waarbij een traject is afgesproken met een individuele organisatie die apart bediend wordt. Deze variant heeft een meer commercieel karakter.

Aan de medewerkers is de vraag gesteld of de werkzaamheden binnen de aanstelling uitgevoerd kon worden. De eerste reactie van de docenten en de ondersteuner was dat dit grotendeels mogelijk was. Het beoordelen van de portfolio's door assessors zorgt aan het eind van een periode voor een piekbelasting. Na enig doorvragen diende het antwoord van de docenten te worden genuanceerd. Docenten gaven namelijk aan dat een groot deel van de persoonlijke ontwikkeling en onderwijsontwikkeling in eigen tijd plaatsvindt. Voor persoonlijke ontwikkeling is tijd gereserveerd (10%) onder het kopje

'deskundigheidsbevordering'. Dit bleek een restpost te zijn, die op was voordat men er erg in had. De rolverantwoordelijken (duo's) zijn onder andere verantwoordelijk om het programma in een blok te actualiseren en te innoveren. Dit is mede door piekmomenten en de introductie van de AD variant en de duale opleiding moeilijk te realiseren. Met name de rolverantwoordelijken in het eerste jaar werden geconfronteerd met de toenemende organisatorische complexiteit van de nieuwe opleidingen. Daarnaast werd aangegeven dat bij een opleiding met het karakter van MIZ – alle studenten voeren de helft van hun onderwijsactiviteiten binnen hun eigen organisatie uit – een nauwer contact met het werkveld en in het bijzonder de arbeidsorganisaties van de student van groot belang is. De mate van contact is in de ogen van de docent nog niet toereikend. Dit alles betekent dit dat de docent wel degelijk geconfronteerd wordt met kwantitatieve werkdruk, en dat dit ten koste gaat van de kwaliteit van de opleiding en de kwaliteit van de individuele docent (qua kennis en vaardigheden).

De onderwijsondersteuner heeft de taken dusdanig georganiseerd, dat ze op enkele piekmomenten na geen kwantitatieve werkdruk ervaart. Dit in tegenstelling tot de teamleider. Dit is mede ingegeven door het feit dat hij pas kort bij de opleiding werkt en doordat zijn takenpakket een (te) groot aantal werkzaamheden bevat met tevens een grote variëteit.

Verstoringsen die voortvloeien uit het netwerk en/of primaire proces zijn voor docenten en ondersteuner hanteerbaar. Men heeft wel eens moeite met de stroom aan vragen van studenten en specialisten uit de tweede lijn, maar alles bij elkaar zijn dit minor points. Het ervaren kernteam en de teamleider zien eerder het contact met de HG en Academie als een verstoring. Implementeren van nieuwe beleidsthema's die op de agenda zijn geplaatst, worden niet altijd als zinvol ervaren en gaan regelmatig ten koste van het reguliere onderwijsproces. Dit heeft mede te maken met het gegeven dat docenten die al jaren meegaan binnen de HG, 'nieuwe' beleidsthema's (eventueel in een ander jasje) al eerder hebben zien langskomen.

In zijn algemeenheid kan gesteld kan worden dat op piekmomenten werkdruk ervaren wordt, maar dat het over de gehele linie meevalt met de werkdruk. Het team bestaat hoofdzakelijk uit ervaren medewerkers die zich niet meer gek laten maken door het systeem. Daarnaast is het kernteam dusdanig klein waardoor ze eventuele verstoringen deels zelf weten op te lossen. Tevens geldt dat de puur uitvoerende taken kunnen worden gedelegeerd naar de onderwijsondersteuner. Punt van zorg blijven echter de items die genoemd zijn bij de kwantitatieve werkdruk.

Kijkend naar het onderwijs- en organisatieconcept, kan gesteld worden dat die goed op elkaar aansluiten, maar dat er twee punten van aandacht zijn: het onderwijs wordt geïndividualiseerd door de werkplek een erg prominente plaats te geven in het gehele onderwijsproces, daarnaast wordt het onderwijs en de toetsing (voor een groot deel) gebaseerd op het opbouwen en het toetsen van portfolio's. Dit heeft als consequentie dat de individuele werkplekken vaker bezocht moeten gaan worden dan tot op heden gebeurd en dat nogmaals aandacht moet worden besteed aan het assessment. Deze assessments blijven namelijk tijdrovend en leveren een piekbelasting op.

6.3.4 Aanbevelingen

In dit deel komen de aanbevelingen aan bod die tijdens brainstormsessies besproken zijn. Het uitgangspunt is het overzicht van de kwantitatieve en kwalitatieve werkdruk, zoals die door respectievelijk docenten, ondersteuner en teamleider zijn benoemd.

Categorie Docenten

Ad a. **Quick wins** en oplossingen op operationeel niveau

Kwantitatieve werkdruk

- **Piekbelasting wordt door alle docenten ervaren:** Docenten geven aan dat deze piek deels te ondervangen is door aan het begin van het jaar zo weinig mogelijk formele overleggen te laten plaatsvinden. De leergroepbegeleiders kaarten dit aan bij de teamleider en proberen (gezamenlijk) de jaarplanning dusdanig vorm te geven, zodat aan deze wens tegemoet gekomen wordt. De ondersteuner neemt de uitkomsten uiteindelijk op in de planningschema's.
- **Piekmoment voor assessoren aan het eind van een blokperiode:** Dit komt grotendeels doordat de assessor de student laat bepalen wanneer het portfolio wordt aangeleverd. De assessors suggereren dat deze vrijheid aan banden moet worden gelegd. Er kan daarnaast geëxperimenteerd worden met het inlevermoment; blokken zouden de deadline voor inleveren op een verschillend moment kunnen zetten. Hierdoor krijgt een docent, die in meerdere blokken als assessor optreedt, niet alles aangeleverd op één moment. Ook binnen een blok zou een dergelijk experiment kunnen worden uitgevoerd. Het assessment zelf kan over meerdere weken gespreid worden. De rolverantwoordelijke neemt in deze het voortouw.

Kwalitatieve werkdruk

- **Het afhandelen van mailverkeer:** Blackboard (elektronische leeromgeving) beter inrichten, gebruik maken van het discussion board en een email protocol opstellen. Hierdoor wordt bij studenten duidelijk dat vragen die via blackboard beantwoord worden, niet meer per mail behandeld worden. Dit geldt eveneens voor studenten die bij de docentenkamers langskomen met soortgelijke vragen. De rolverantwoordelijke is verantwoordelijk voor de inrichting van blackboard.
- **Duidelijkheid urenplaatjes van docenten als trainer/specialist:** Alle docenten binnen MIZ worden in meer of mindere mate ingezet als trainer/specialist buiten de eigen opleiding. De docent dient, in de periode van het vaststellen van de urenplaatjes, duidelijk te communiceren voor hoeveel procent hij/zij dergelijke activiteiten op zich wil nemen. Docenten zijn zelf verantwoordelijk voor het doorspelen van hun wensen naar de teamleider en de ondersteuner.
- **Aandacht voor tweede ring:** Specialisten uit de tweede ring vragen veel aandacht van rolverantwoordelijken. Om meer betrokkenheid te creëren kan de ondersteuner notulen en besluitenlijsten verspreiden onder dergelijke freelancers.
- **Ruimtegebrek:** Het gebrek aan ruimte in het gebouw lost zich vanzelf op doordat HanzeConnect terug gaat naar de opleidingen. Zij verlaten het pad, waardoor ruimte vrijkomt.

Ad b. Oplossingen op **structureel niveau**, verdeling van taken

Kwantitatieve werkdruk

- **Urentoebeding rolverantwoordelijken:** In het eerste jaar kregen zij te weinig uren om ondersteunende en coördinerende taken uit te voeren. De rolverantwoordelijken moeten meer uren krijgen van de teamleider.
- **Begeleiding van studenten:** Bij de huidige vorm van afstudeerbegeleiding wordt aan het eind van een curriculum een portfolio beoordeeld en vindt er gedurende twee jaar supervisie plaats. Onderzoeksvaardigheden gaan echter een grotere rol spelen in het afstudeertraject. Ook hiervoor worden volgend jaar meer uren beschikbaar gesteld. Daarnaast is het een mogelijkheid om meer met consultgroepen te werken. Hierdoor is minder individuele begeleiding nodig en gaat meer onderlinge consultatie plaatsvinden. De studenten zouden bijvoorbeeld rondom bepaalde thema's gegroepeerd kunnen worden, die elkaar onderling voeden en na een bepaalde periode als groep met een docent om de tafel gaan zitten.
- **De uren voor deskundigheidsbevordering staan onder druk:** Dit kan onder andere worden opgepakt door een vast moment in de week in te lassen, waarin één van de docenten een thema introduceert. Een ander voorbeeld is de studiereis naar de VS van het gehele team, om meer te weten te komen over satelliet ziekenhuizen. Daarnaast kan de teamleider de docenten verplichten om ieder jaar een plan voor deskundigheidsbevordering op te stellen. Dit kan geïnstitutionaliseerd worden door het op te nemen in de HRM cyclus.

Kwalitatieve werkdruk

- **Knelpunten door de introductie van nieuwe opleidingen:** nieuwe opleidingen veroorzaken meer complexiteit met betrekking tot roostering, planning, maar ook qua ondersteuning en coördinatie bij rolverantwoordelijken. De complexiteit kan gereduceerd worden door de deeltijdopleiding altijd leidend te laten zijn en eventueel nog meer modulair op te bouwen. De AD en duale varianten nemen modules af en studenten worden eventueel in dezelfde klas gezet als de deeltijdstudenten. Dit is mogelijk omdat de deelnemers van de verschillende varianten hetzelfde profiel hebben. Dit alles wordt opgepakt door de teamleider en daar waar mogelijk gedelegeerd naar rolverantwoordelijken.

Ad c. Oplossingen op **strategisch niveau**, aard van de taken

Kwalitatieve werkdruk

- **HanzeConnect; verlaat de locatie en gaat terug naar de instituten/opleidingen:** Veel docenten worden ingezet als trainer/specialist binnen cursussen en trainingen van HanzeConnect. Op Instituutsniveau moet worden onderhandeld wie welke activiteiten binnen dergelijke cursussen en trainingen gaat verzorgen.

Ad d. Oplossingen op het vlak van **opvattingen**, normen, waarden en regels over het werk binnen de opleiding

Kwalitatieve werkdruk

- **Verjongingsslag MIZ team:** Het MIZ team bestaat uit docenten met een enorme staat van dienst binnen de HG. Zij hebben in de loop der jaren geleerd hun werk dusdanig te organiseren dat het behapbaar blijft. In de komende jaren vindt er een enorme verjongingsslag plaats. Coaching van

Het Wehbo-instrument

nieuwelingen is noodzakelijk. Daarnaast zal er nagedacht moeten worden over het feit dat de jongere generatie andere opvattingen heeft als de oudere generatie.

Categorie Ondersteuner

Ad b. Oplossingen op **structureel niveau**, verdeling van taken

Kwalitatieve werkdruk

- **Gemis van een managementsecrtaresse:** Als de ondersteuner wegvalt zullen bepaalde operationele zaken niet meer lopen. De docenten zullen in zo'n geval naar de teamleider kijken. Als de teamleider niet uitkijkt, levert dat hem extra werk op. Deze afhankelijkheid van de ondersteuner kan worden ondervangen door het aannemen van een managementsecrtaresse, die enerzijds als rechterhand van de teamleider en anderzijds als achtervang voor de onderwijsondersteuner kan fungeren. De teamleider zal dit moeten initiëren.

Ad d. Oplossingen op het vlak van **opvattingen**, normen, waarden en regels over het werk binnen de opleiding

Kwalitatieve werkdruk

- **Interactie ondersteuner met het kernteam:** De verstandhouding tussen kernteam, teamleider en de ondersteuner is goed, maar in de loop der jaren is de ondersteuner in pauzes andere ondersteuners gaan opzoeken en waardoor minder met haar eigen team deelt. De andere ondersteuners vertrekken echter als HanzeConnect teruggaat naar de instituten/opleidingen. De ondersteuner zal hierdoor opnieuw haar plek moeten zien te vinden. Dit biedt kansen, omdat in het informele circuit veel zaken geregeld worden. Als de ondersteuner hiervan (nog meer) op de hoogte is zullen sommige onderwijsprocessen (nog) beter kunnen worden georganiseerd.

Categorie Teamleider

Ad b. Oplossingen op **structureel niveau**, verdeling van taken

Kwantitatieve werkdruk

- **Gemis van managementassistent:** De opleiding heeft een onderwijsondersteuner, maar geen managementassistent. Hierdoor doet de teamleider zelf teveel eenvoudige taken. De teamleider geeft aan dat hij overweegt om aan te kloppen bij de teamleider van het ondersteunend personeel van de Academie voor Gezondheidsstudies om een management assistent in te huren voor 0.2-0.4 FTE.
- **Te weinig tijd voor bepaalde taken:** Door vaststaande deadlines (OJP, HRM cyclus, etc.) is structureel te weinig tijd over voor het ontwikkelen van speerpunten (praktijkgericht onderzoek en internationalisering), het uitvoeren en coördineren van projecten en het uitbouwen van het externe netwerk. Dit knelpunt lost zich grotendeels op doordat de teamleider straks een geheel jaar bij de opleiding zit. Hij heeft dan alles een keer gezien en zal zijn werkzaamheden anders organiseren. Deels heeft dat te maken met plannen, maar ook met afstoten van taken en delegeren van taken.

Kwalitatieve werkdruk

- **Aantal verschillende functies:** De teamleider is niet slechts leidinggevende, maar vervult ook andere functies. De teamleider gaat in ieder geval zijn docentfunctie binnen MIZ anders inrichten. Hij zal niet langer als rolverantwoordelijk optreden.

Ad c. Oplossingen op **strategisch niveau**, aard van de taken

Kwalitatieve werkdruk

- **Werkdruk door calamiteiten en nieuwe beleidsthema's:** De teamleider zal hierover in conclaaf moeten gaan met de Dean en andere teamleiders van de Academie voor Gezondheidsstudies. Daarnaast zal hij (nog) meer verantwoordelijkheid neerleggen bij het kernteam.
- **Reistijd en minder relevante thema's:** MIZ heeft binnen de Academie voor Gezondheidsstudies een status aparte; ze zitten op een andere locatie en zijn als enige een echte management opleiding. De teamleider heeft daardoor te maken met reistijd en met thema's tijdens vergaderingen die voor hem minder relevant zijn. In overleg met de Dean en overige teamleiders zal gekeken moeten worden hoe de overlegstructuur aangepast kan worden, zodat het hem minder tijd gaat kosten. Het heen en weer reizen kan voorkomen worden door te vergaderen aan het begin en/of einde van de dag. Tevens zouden minder relevante thema's aan het einde van de agenda geplaatst kunnen worden.

Ad d. Oplossingen op het vlak van **opvattingen**, normen, waarden en regels over het werk binnen de opleiding

- Er gaat een verjongingsslag plaatsvinden.

6.4 Pilotstudie Toegepaste Psychologie

In dit rapport staan de bevindingen voor Toegepaste Psychologie (TP) van de Hanzehogeschool Groningen (HG), gebaseerd op de interviews met de volgende functionarissen: acht docenten (individuele gesprekken), twee onderwijsondersteuners (gesprek met beide tegelijkertijd) en één teamleider.

6.4.1 Organisatie van het onderwijs binnen TP

TP maakt onderdeel uit van de Academie voor Sociale Studies (SASS). Het is een relatief nieuwe opleiding, die in januari 2007 van start is gegaan. Sinds dit collegejaar is sprake van een volwaardige opleiding.

Het team bestaat uit ca. dertig (vaste) docenten, drie ondersteuners en één teamleider. Iedere vaste docent vervult in ieder geval de volgende taken: docent, programma eigenaar, SLB-er, stagebegeleider en afstudeerbegeleider.

Er zijn ca. 520 studenten, waarvan er elk jaar 180 nieuw instromen. Zij worden verdeeld over maximaal zes klassen. Daarnaast bestaan werkgroepen uit maximaal zestien studenten en projectgroepen uit maximaal zes studenten.

Het onderwijsconcept

Binnen TP heerst de volgende visie op opleiden:

- Leerprocessen in een opleiding moeten enerzijds aansluiten op de behoeften van studenten en anderzijds voorbereiden op een complexe beroepspraktijk (opleiding als loopbaancentrum).
- Leren en opleiden zijn gericht op het verwerven van beroepscompetenties, zoals vastgelegd in het competentieprofiel van de opleiding. Het toetsbeleid sluit aan op competentieverwerving en biedt ruimte voor individuele leerroutes (opleiding als een expertisecentrum).
- Leren vindt plaats in een leeromgeving die functioneel en levensecht is. Opdrachten en activiteiten zijn gebaseerd op de beroepspraktijk en stimuleren en dagen hen uit (opleiding als een 'community of practice').

De opzet van het studieprogramma is redelijk complex en er wordt nog aan gesleuteld. Competentiegericht onderwijs staat centraal. Studenten verwerven competenties langs verschillende leerlijnen. Er is een integrale lijn, een conceptuele lijn, een vaardighedenlijn en een studieloopbaan lijn die in de eerste twee jaren worden aangeboden.

De integrale leerlijn bestaat uit het uitvoeren van integrale authentieke beroepsproducten in een professionele toepassingsomgeving. Studenten voeren interne projecten binnen de opleiding uit waarin de beroepspraktijk wordt nagebootst, of komen in aanraking met (project) opdrachten van externe opdrachtgevers. De docent begeleidt en ondersteunt de individuele student of groep studenten bij de uitvoering van het project. Doel van dergelijke projecten is: leren uitvoeren van een integrale beroepsopdracht, leren oplossen van een relevant beroepsprobleem, leren tot stand brengen van een verantwoord beroepsproduct.

In de conceptuele leerlijn staat de 'body of knowledge' van de professional centraal. Deze 'body of knowledge' wordt gebruikt voor de verantwoording en legitimering van het professioneel handelen. De docent fungeert binnen deze lijn als expert/professional.

In de vaardighedenlijn vinden trainingen en practica plaats. Hierbij oefent de student met methoden, technieken en bijbehorende vaardigheden. De docent begeleidt de student in het oefenen, geeft gerichte instructie en demonstreert de te beheersen vaardigheid.

Bij studieloopbegeleiding reflecteert de student op de wijze waarop hij studeert, hoe hij zijn (studie) loopbaan vorm geeft en wat daarin zijn sterke en zwakke punten zijn. De studieloopbaanbegeleider coacht de student bij het maken van keuzes in zijn onderwijsleerproces.

Bij competentiegericht onderwijs hoort een competentiegerichte wijze van beoordelen en toetsen. Dit houdt in dat toetsen bij voorkeur gericht is op het beoordelen van de mate van beroepsmatig handelen door de student. De toetsing sluit aan op de leerdynamiek van de leerlijn. Bij de integrale leerlijn wordt een professioneel product opgeleverd. De conceptuele leerlijn wordt vaak afgerond met een schriftelijk tentamen (MC). Vaardigheden worden in veel gevallen beoordeeld middels een assessment en /of reflectieverslag. SLB wordt afgerond met het inleveren van opdrachten en een mondeling tentamen.

Het Wehbo-instrument

Het derde en vierde jaar bestaat uit een minor, stage, verdiepingsprogramma en het afstuderen. Bij het verdiepingsprogramma wordt een keuze gemaakt uit één van de drie programma's: Jeugdpsychologie, Gezondheidspsychologie of Arbeids- en Organisationspsychologie.

TP is middels bovenstaande onderwijskundige uitgangspunten in staat om:

- a. onderwijs te individualiseren;
- b. vakken in leergebieden en / of thema's en projecten te integreren;
- c. doelstellingen te verbreden.

Het organisatieconcept

Er is een kernteam van docenten. Ieder docent lid van het kernteam is verantwoordelijk voor deelprocessen en onderdelen van de opleiding. Kernteam docenten vervullen verschillende docentrollen:

- onderwijsuitvoering (hoorcollege, werkcollege, projectcoach, studieloopbaanbegeleider);
- onderwijsontwikkeling;
- onderwijsorganisatie.

Een kerndocent is in meer of mindere mate ook specialist op een van de deelgebieden van de psychologie. Ze hebben een grote aanstelling (minimaal 0.6 FTE). Kerndocenten participeren in het opleidingsoverleg. Naast het kernteam zijn er docenten met een kleine aanstelling, dan wel externen die vanuit een onderneming worden ingehuurd. Dit zijn specialisten die op grond van specifieke deskundigheid worden ingezet bij onderwijsuitvoering en/of ontwikkeling. Een specialist combineert de werkzaamheden voor de opleiding met werkzaamheden als psycholoog in de praktijk. Een docent met een kleinere aanstelling neemt deel aan het programmaoverleg, waarin hij participeert en overlegt met de betrokken collega's. Daarnaast zijn er docenten die elders in het onderwijs hun hoofdaanstelling hebben en dit combineren met de opleiding toegepaste psychologie. Een docent met een kleine aanstelling, en degene die ingehuurd worden vanuit een (eigen) bedrijf, leveren een bijdrage aan de flexibele inzet. Tot slot is er een groeiend netwerk aan gastdocenten, die (jaarlijks) op incidentele basis in het onderwijs bij TP actief zijn. Vaak worden zij specifiek gevraagd om hun praktijkinbreng en specifieke expertise.

In ieder jaar is elk blok onderverdeeld in programma's (onderwijseenheid: vakken, trainingen, etc.). Er is bewust voor gekozen voor het aanstellen van programma eigenaren (per onderwijseenheid) in plaats van blokcoördinatoren. Een zogenaamde sterretjes-docent voelt zich mede hierdoor geïmpliceerd aan een onderdeel binnen de opleiding. Een programma eigenaar is inhoudelijk, organisatorisch en budgettaire verantwoordelijk voor een programma. De programma-eigenaar verzorgt samen met collega's de onderwijsactiviteiten van het programma. Hij hoeft niet de oorspronkelijke ontwikkelaar van het programma te zijn. De ontwikkelaar draagt het programma over aan de programma-eigenaar. Ieder kernteamlid is ergens binnen de opleiding programma-eigenaar.

Kernteamliden worden normaliter aangesteld in een functie van docent schaal 11. Er is echter een start gemaakt met docenten die verantwoordelijk zijn voor een groter deel van het curriculum, zogenaamde hogeschooldocenten schaal 12. Op dit moment is er een hogeschooldocent verantwoordelijk voor de samenhang binnen het gehele curriculum. Deze hogeschooldocent is tevens projectleider voor onderwijsontwikkeling en verdiepingsprogramma's, en schrijver van de kritische reflectie in het kader van de accreditatie. Daarnaast is er een hogeschooldocent verantwoordelijk voor de onderzoeksleerlijn. Een ander is verantwoordelijk voor de leerlijn arbeid- en organisatie psychologie. Voor komende jaren is het plan om dergelijke verantwoordelijken te krijgen voor de belangrijkste gebieden binnen het curriculum. Toegevoegd zullen worden: een hogeschooldocent jeugd, een hogeschooldocent gezondheidspsychologie en een hogeschooldocent gedragsbeoordeling en gedragsbeïnvloeding. Daarnaast zullen er in samenspraak met de verschillende lectoren mogelijkheden gecreëerd worden om als senior onderzoeker ingepast te worden in de opleiding.

Binnen TP zijn formele overleggen ingelast: programmaoverleg, stage overleg, afstudeeroverleg en intervisie (in subgroepen) onder docenten. Het team vergadert één maal per maand twee uur lang en er is eenmaal per jaar een opleidingsuitje. Daarnaast zijn er vele informele overlegmomenten.

Afrondend kan nog het volgende worden gezegd over het organisatieproces van TP:

- a. Teamvorming: Bij de onderwijskundige uitgangspunten is al gewezen op horizontale integratie binnen een blok. Bij TP werken docenten met name samen binnen programma's die worden gecoördineerd door programma eigenaren. Er is geen blokcoördinator, maar er vindt binnen een blok wel overleg plaats tussen programma eigenaren. Daarnaast is bij de onderwijskundige uitgangspunten gewezen op verticale integratie. Er is een start gemaakt met het aanstellen van hogeschooldocenten, die o.a. verantwoordelijk zijn voor de versteviging van verticale integratie binnen de opleiding. TP is een jonge opleiding die open staat voor veranderingen. Opgedane ervaringen met het (nieuwe) curriculum en evaluaties van programma's zullen in de toekomst zeker nog leiden tot aanpassingen in de teamvorming.
- b. Teamleiding: De teamleider krijgt te maken met een steeds groter wordende opleiding en een uitdijend team. Mede daardoor krijgt de teamleider steeds meer werk. De teamleider heeft er voor gekozen om een office manager aan te stellen. Dit is een niet bestaande functie binnen de Hanzehogeschool Groningen. Daarnaast delegeert de teamleider steeds meer beleidsmatige werkzaamheden/projecten naar docenten. Onder andere hiervoor zijn enkele hogeschooldocent functies gecreëerd. Dergelijke docenten krijgen zwaardere coördinerende taken toegeschoven.
- c. Beleidsvorming: Het strategisch plan van de Hanzehogeschool Groningen is het vertrekpunt voor het strategisch plan voor de Academie voor Sociale Studies. Deze twee plannen vormen het kader waarbinnen TP haar opleidingsjaarplan opstelt. Binnen deze kaders heeft TP interne regelruimte.

6.4.2 Kwantitatieve en kwalitatieve werkdruk

In deze paragraaf staan de kwantitatieve werkdruk (te veel taken of te weinig tijd, taakbelasting) en kwalitatieve werkdruk (confrontatie van onoplosbare problemen door beperkte regelmogelijkheden). De bevindingen worden per doelgroep besproken.

Het Wehbo-instrument

Docenten

Kwantitatief

De docenten zijn bekend met de criteria/normen op basis waarvan uren worden bepaald en toebedeeld. Voor de meeste activiteiten zijn uren gespecificeerd, hetgeen uitmondt in het urenplaatje dat een docent voor aanvang van een nieuw schooljaar toegezonden krijgt. Als er onduidelijkheden zijn of wijzigingen doorgevoerd moeten worden, is de drempel laag om naar de teamleider te stappen. Uren kunnen verschuiven van persoon/activiteit A naar persoon/activiteit B. Extra uren zijn echter nauwelijks te vergeven.

Binnen TP is ervoor gekozen om de taken van een docent te rubriceren in de volgende categorieën:

- ingeroosterde onderwijstaken (vakken, trainingen, colleges, e.d.);
- onderwijstaken met vrije inroostering (studentprojecten, stage-, afstudeer-, en studieloopbaanbegeleiding, e.d.);
- programma-eigenaarschap (PE);
- projectmatige activiteiten (m.n. onderwijsontwikkeling op TP, SASS of HG niveau);
- onderzoek binnen lectoraat;
- coördinatie-taken (afstuderen, internationalisering, specialisaties, leerlijnen, etc.);
- bestuurlijke taken (medezeggenschapsraad SASS, onderwijscommissie (OC), examencommissie, toetscommissie);
- 'administratieve' taken (mailen, printen, kopiëren, e.d.);
- indirecte uren (staf en ander overleg);
- deskundigheidsbevordering.

Opvallend is dat niemand binnen TP een fulltime aanstelling heeft. Door enkele docenten wordt gesuggereerd dat dit te maken heeft met de werkdruk. Hierbij dient de kanttekening te worden gemaakt, dat enkele van de geïnterviewden nevenactiviteiten hebben. Tevens valt op dat de gemiddelde leeftijd van de docenten binnen deze opleiding laag is; de dertigers hebben de overhand binnen TP.

Kijkend naar de ingeroosterde onderwijstaken geven docenten aan dat de urenbegroting voor met name de hoorcolleges aan de lage kant is. De overige ingeroosterde onderwijstaken zijn krap begroot, maar te doen. Voorbereiding en uitvoering passen normaal gesproken in de daarvoor beschikbaar gestelde tijd. De problemen ontstaan bij de toetsing. Dit is zelden mogelijk in de uren die daarvoor gereserveerd zijn, deels doordat er te weinig rekening wordt gehouden met de hoeveelheid herkansers. Een aanvullende opmerking dient nog gemaakt te worden: bovenstaande geldt voor ervaren docenten, die een programma al meerdere keren gedraaid hebben. Als een docent een programma voor de eerste keer draait lukt het niet in de tijd die daarvoor staat en wordt 'eigen' tijd gebruikt voor voorbereiding. Dit geldt zowel voor nieuwe docenten die een bestaand programma gaan verzorgen, als ook voor nieuw ontwikkelde programma's die door zittende docenten worden uitgevoerd.

Bij flexibel ingeroosterde onderwijstaken geven docenten aan dat studieloopbaanbegeleiding binnen de beschikbaar gestelde uren past. Stage- en afstudeerbegeleiding is strak begroot en lukt zolang geen

Het Wehbo-instrument

calamiteiten voordoen en/of de afstand naar het stage/afstudeerbedrijf niet te groot is. Zodra intensiever contact gewenst is, vindt urenoverschrijding plaats.

Programma-eigenaarschap wordt door alle docenten ervaren als de grootste bottleneck. Opmerkelijk is dat iedereen het een belangrijke en relevante taak vindt, maar dat er te veel gevraagd wordt van de docent in te weinig tijd. Daarnaast spelen veel van dergelijke werkzaamheden zich af tussen twee periodes waarin er al sprake is van een piekmoment.

Projectmatige activiteiten hebben een verraderlijk karakter volgens de geïnterviewden. Als docent leef je te vaak bij de waan van de dag, waardoor lopende onderwijszaken voor gaan. Een goede planning van de projectmatige activiteiten is om die reden een eerste vereiste. Daarnaast is een project nooit af en dient een docent niet in de valkuil te stappen en daar teveel tijd in te steken. De docent is hier zelf verantwoordelijk voor.

Onderzoek binnen een lectoraat is enigszins te vergelijken met projectmatige activiteiten. Docenten geven aan dat de taken binnen de uren uitgevoerd kunnen worden. In sommige gevallen conflicteren onderzoeksactiviteiten met onderwijsactiviteiten. Dat is het geval bij projecten die binnen worden gehaald en die gedurende het lopende jaar bemand moeten worden. Indato (urenplanning) is star: iedere docent heeft voor aanvang van het jaar al een urenplaatje. Als een docent plotseling gevraagd wordt om voor langere tijd een dag per week te participeren in een onderzoeksproject raakt de planning in de war.

Coördinatietaken (afstuderen, internationalisering, specialisaties, etc.) worden uitgevoerd door de meer ervaren docenten. Veel van deze taken kosten meer tijd dan op papier staat aangegeven. Dit heeft (deels) te maken met het feit dat dergelijk coördinatietaken nog maar relatief kort in de lucht zijn. Men is in vele gevallen nog aan het pionieren. Hierbij is het van belang om de uren in de gaten te houden. Overschrijdingen vinden regelmatig plaats.

Bij de bestuurlijke taken wordt aangegeven dat de OC te doen is binnen de tijd. De werkzaamheden voor de medezeggenschapsraad SASS zijn echter nauwelijks binnen de uren uit te voeren. De toetsingscommissie en examencommissie zitten krap in hun jasje met de uren die ze nu krijgen. Door de perikelen rondom de HBO fraude en nieuwe beleidsontwikkelingen zal het takenpakket van deze laatste twee commissies in de komende jaren alleen maar groeien.

Administratieve taken staan niet met zoveel woorden op de takenlijst van de docent. Deze wordt hier apart genoemd, vanwege toenemend mailverkeer van studenten, docenten en anderen.

Indirecte uren en deskundigheidsbevordering worden door het gros van de docenten als restpost ervaren. Ten eerste weet men niet precies waar de indirecte uren voor staan; men gist dat het met name overleg, vergaderen en/of studiedagen betreft. Overleg en communicatie is belangrijk maar kan in de ogen van de docenten efficiënter (en minder frequent). Daarnaast wordt aangegeven dat er wel heel veel gremia zijn waarin geparticipeerd dient te worden. Deskundigheidsbevordering wordt voor een (groot) deel opgeslurpt door andere werkzaamheden. Velen geven aan dat deskundigheidsbevordering in de eigen tijd plaatsvindt.

Het Wehbo-instrument

De docenten vinden dat ze te weinig tijd hebben voor het 'up to date' houden (innoveren) van programma's en deskundigheidsbevordering, hoewel dit wel belangrijk is.

Enkele activiteiten die volgens de docenten te veel tijd innemen zijn: bureaucratie van de Hanzehogeschool Groningen; afhandelen van het toenemend mailverkeer; administratieve afhandeling van zaken als aanwezigheidsplicht en archivering; toetsing, (hetgeen belangrijk is, maar ook tijdrovend).

Kwalitatief

Het kernteam van TP bestaat op dit moment uit ca. dertig docenten. Dit team is in de loop der jaren sterk gegroeid en verwacht wordt dat de huidige omvang maatgevend is voor de komende jaren. Door de groei van de organisatie en het kernteam wordt de communicatie complexer. De zittende docenten werken over het algemeen goed samen, maar in het netwerk van de docent zijn ook knelpunten:

- **De nieuwe en externe docenten** hebben veel vragen en moeten worden bijgepraat en/of ingewerkt. Externe docenten zijn niet altijd op de hoogte van administratieve handelingen die vooraf, tijdens en na een onderwijseenheid plaats dienen te vinden. Hier draaien programma eigenaren of het secretariaat voor op. Programma eigenaren geven ook aan dat er relatief veel overleg met mededocenten nodig is. Dit komt mede omdat het team door de groei nog steeds van samenstelling wisselt. Er vindt ook overleg plaats tussen programma-eigenaren binnen een blok, dit is belangrijk. De onderlinge afstemming van programma's kan echter nog beter.
- **De teamleider** is goed bereikbaar en handelt op adequate wijze op verzoeken van hen. De teamleider kan echter geen uren die er niet zijn uit de hoge hoed toveren.
- **Het secretariaat en de office manager** helpen en denken – daar waar mogelijk is – mee met de docenten en het onderwijsproces. De docenten ervaren dit als prettig. Een enkele docent weet echter niet precies welke vraag op welk bordje moet worden gelegd. Onderling hebben zij de taken (globaal) verdeeld: een office manager met als hoofdtak het coördineren van het secretariaat, een managementsecretaresse die met name de teamleider ondersteunt en een medewerker onderwijsondersteuning die als hoofdtak heeft om docenten te ondersteunen. In ieder schooljaar worden de tijdelijke projecten verdeeld onder de drie bovenstaande personen. Overall functioneert het 'apparaat' goed en zijn er vanuit het perspectief van de docent geen noemenswaardige verstoringen te noemen.
- **De roostering** was in het verleden een grote bron van ergernis. Met name programma-eigenaren werden geconfronteerd met veel extra werkzaamheden. Dit proces is enorm verbeterd doordat de teamleider een (nieuwe) roosteraar voor TP heeft aangetrokken.
- **Het tentamenbureau** (op HG niveau) werkt verstorend door de vroege aanleverdatum van tentamens en de lange tijd die nodig is om een tentamen weer op locatie te krijgen. Hierdoor heeft de docent minder dagen om na te kijken.
- **SASS, HG en staforganen** hebben veelal een indirect effect op de docent. Beleidsmaatregelen slijpen vaak via de teamleider door naar de opleiding en hebben soms verstrekkende consequenties. Docenten hebben (regelmatig) moeite met de bureaucratie van boven en geven aan dat veel van de maatregelen (in eerste instantie) extra werk bezorgen waarvan de strekking niet altijd duidelijk is.
- Een enkele docent wordt als **expert ingehuurd** bij een andere opleiding of bij de 'Corporate Academy'. Dit kan conflicteren met activiteiten binnen TP. Planning en roostering dienen in de gaten te worden gehouden.

Het Wehbo-instrument

- Sommige docenten vinden dat **het decanaat** een te grote stempel drukt op de roostering. Soms worden uren aangepast aan de wensen van enkele studenten. Dit komt slechts incidenteel voor.
- Bij TP zijn relatief veel **gepromoveerde docenten** en/of docenten met een onderzoeksachtergrond en mede daardoor participeren velen van hen in één van de lectoraten. Het betreft vaak een aanstelling van 0.2 FTE, dit kan in sommige periodes conflicteren met de werkzaamheden binnen de eigen opleiding.
- Binnen TP wordt een actief beleid gevoerd om **het werkveld** bij de opleiding te betrekken. Van iedere docent wordt verwacht dat hij/zij op dit terrein zijn of haar steentje bijdraagt. Dit alles verrijkt de opleiding, maar heeft ook een keerzijde. Het organiseren van gastdocenten vergt extra tijd, net als het binnenhalen van stage- of afstudeerbedrijven.

De verstoringen in het werkproces van de docenten zijn:

- **T.a.v. eindtermen/kerndoelen en toetsnormen:** De eindtermen staan per programma op papier en zijn (als het goed is) bekend bij de kernteamleden. Dit betekent echter nog niet dat de van de eindtermen afgeleide toetsnormen eenduidig gebruikt worden. Voor ontwikkelaars was/is het bepalen van het startniveau en het eindniveau (competentieniveau 3) een lastige exercitie. Bij nieuwe docenten en externe docenten speelt de onbekendheid met eindtermen en onduidelijkheid over toetsnormen een grote rol. Een programma eigenaar dient ervoor te waken dat deze docenten daar correct mee omgaan. Er wordt onder andere geopperd om met meer uitgewerkte beoordelingsformulieren te werken. De minor TP staat open voor studenten van buiten de opleiding. Zij zijn niet altijd op de hoogte van eisen die worden gesteld of zijn niet eerder geconfronteerd met het niveau van een onderdeel uit de minor. De instroom van studenten in de minor TP is divers en vereist waakzaamheid.
- **T.a.v. didactische normen en integratienormen:** De didactische werkvormen en de daarvoor bestemde urenvergoeding zijn bekend bij de kernteamleden. Een docent geeft echter aan dat er nog nauwkeuriger gekeken moet worden naar de groepsgrootte en de mogelijke werkvorm. Bij integratienormen twijfelen enkele docenten of die wel helder zijn. Hierbij wordt met name gedoeld op het onderlinge verband tussen programma's in een blok en daarnaast binnen een leerlijn. Met name de conceptuele leerlijn is een vergaarbak. Eén docent geeft aan dat TP de structuur heeft van een pioniersorganisatie, maar dat de organisatie de pioniersfase nu achter zich heeft gelaten. Dit punt wordt binnen de opleiding door Hogeschooldocenten opgepakt.
- **T.a.v. urenbudget en roosterplanning:** De teamleider probeert docenten een zo'n evenwichtig mogelijk takenpakket op jaarbasis te geven. Er wordt geprobeerd de uren zo gelijkmatig mogelijk te verdelen over de vier periodes, zodat er niet binnen één blok een onmogelijk aantal uren moet worden gedraaid. Indien hier verstoringen optreden, biedt de teamleider een luisterend oor en is ze bereid om, indien mogelijk, aanpassingen door te voeren. Het urenbudget voor een programma is helder en transparant gemaakt. Bij de kwantitatieve werkdruk is echter wel aangegeven dat voor veel onderdelen het aantal uren dat vergeven is aan de krappe kant is.
- **T.a.v. studenten:** Docenten binnen TP zijn makkelijk bereikbaar en studenten weten hen te vinden. Regelmatig betreft het vragen die al in de klas of via de elektronische leeromgeving (blackboard/BB) beantwoord zijn. Bij een programma ligt in de startweek en rond de afrondingsperiode de piek aan vragen. Studenten die extra zorg nodig hebben kosten een SLB'er een hoop tijd. Een enkele docent noemt niveauverschil van studenten in een klas en de grootte van een klas als verstoring.
- **T.a.v. verstoringen met middelen:** Het lesmateriaal is (vaak) op tijd beschikbaar op BlackBoard. De digiborden zijn een verademing. Het enige minpunt: de IT ondersteuners en de persoon die de

Het Wehbo-instrument

audiovisuele middelen beheert, zijn niet langer in het gebouw aanwezig. Calamiteiten worden daardoor minder snel verholpen.

- **T.a.v. verstoringen door de omgeving:** Het klimaat in sommige delen van het gebouw wordt als een verstoring gezien. Een enkele keer wordt men onaangenaam verrast door een gebrek aan ruimte in het klasgebouw. Daarnaast missen sommige docenten de gezamenlijke lunchkamer, die er in de eerste jaren van de opleiding wel was.
- **T.a.v. feedback over onderhandelingsresultaten:** Sommige docenten vinden het lastig dat de blokenquêtes worden afgenomen voordat studenten een totaalbeeld over het vak hebben. Docenten begrijpen echter dat de enquête moet worden afgenomen voor het tentamen. De evaluatiecyclus voor een programma is duidelijk. Zoals bij het onderdeel kwantitatieve werkdruk al vermeld is, heeft de programma-eigenaar moeite om tijd te vinden om de feedback te verwerken. Aanpassingen aan het programma op basis van suggesties van studenten vinden plaats, maar er zou meer mee gedaan kunnen worden.
Lesgroep vertegenwoordigers (één à twee studenten per lesgroep) zijn nog niet altijd in staat om kritisch naar de organisatie van de opleiding en onderwijsprogramma's te kijken. Om die reden moet zorgvuldig worden gekeken naar de betrouwbaarheid en bruikbaarheid van de feedback.
- **T.a.v. de handeling zelf:** Met name op piekmomenten wordt werkdruk ervaren. Door de groei van de organisatie is er minder (informeel) contact, afstemming van programma's en het met elkaar nadenken over integratie van blokken en leerlijnen wordt complexer. Dit komt de kwaliteit en innovatie van het totale onderwijsprogramma niet ten goede. Opgemerkt moet worden dat dit deels wordt ondervangen door bepaalde docenten voor deze aspecten verantwoordelijk te stellen. Sommige docenten maken zich daarnaast zorgen over de deskundigheidsbevordering en het feeling houden met de praktijk. Door alle dagelijkse besommeringen wordt het lastig dergelijke zaken op niveau te houden.

Ondersteuners

Binnen TP zijn er drie (type) ondersteuners, te weten: office manager (onder andere coördinator ondersteunend personeel), managementsecrtaresse en medewerker onderwijsondersteuning. Er heeft een groepsgesprek plaatsgevonden met de office manager en de managementsecrtaresse.

Kwantitatief

In tegenstelling tot docenten werken ondersteuners niet/nauwelijks met normen c.q. toebedeling van uren aan taken. De office manager en de managementsecrtaresse vonden het moeilijk om aan te geven hoeveel tijd ze kwijt zijn voor bepaalde activiteiten. De managementsecrtaresse en de medewerker onderwijsondersteuning nemen daarnaast, indien nodig, werk van elkaar over.

Het takenpakket van de ondersteuners heeft zich in de afgelopen jaren sterk ontwikkeld. De officemanager houdt zich bezig met:

- coördinatie werkwijzen secretariaat, uitvoering onderwijsorganisatie;
- coördinatie PR-activiteiten (o.a. voorlichtingen);
- website en intranet Hanze onderdeel TP;
- coördinatie kwaliteitszorg (archieef, digitaal/hardcopy, enquêtes, studentrendement);

Het Wehbo-instrument

- OER TP (onderwijs examenreglement) coördinatie en uitvoering;
- DOP manager/coördinatie Progress;
- HELO/autorisatie manager TP;
- instroomcoördinatie TP;
- financiën materieel TP (begroting, budgettering en bewaking);
- nieuwsbrieven, coördinatie introductie eerstejaars en nieuwe hogere jaars;
- introductie nieuwe medewerkers.

De werkzaamheden van de managementsecretaresse omvatten:

- agendabeheer/post/mail/stukken teamleider;
- bewaken afspraken/deadlines teamleider en docenten;
- voorbereiden stukken opleidingsoverleg en studiedagen;
- plannen WO, Fuge en Beges; activiteiten- en deadline overzicht actueel houden;
- vergaderplanning TP;
- financiën TP (uitvoering);
- toetscommissie;
- informatievoorziening BB en Intranet;
- ondersteuning P&O zaken/sollicitaties;
- bestellingen;
- open dagen;
- lijst deskundigheidsbevordering TP;
- ziekmelding in Humanet bijhouden;
- ondersteuning stage, vrije keuze en afstuderen (eerste aanspreekpunt bedrijven, studenten, stagecoördinatoren en -docenten);
- tweede aanspreekpunt testotheek;
- introductie nieuwe medewerkers/klusjesmensen.

Beide personen geven aan dat er regelmatig piekmomenten zijn. Ze worden hier over het algemeen niet door verrast, omdat ze hun werkzaamheden en daaraan eventueel gelieerde deadlines goed in kaart gebracht hebben. De taakbelasting is hoog, maar dat heeft deels te maken met hun betrokkenheid bij de opleiding. Daarnaast geldt echter dat het takenpakket in de loop der jaren uitgedijt is.

Zowel de office manager als managementsecretaresse geven aan niet te denken in termen van belangrijk en onbelangrijk. Alle taken zijn noodzakelijk om het onderwijs en/of de organisatie te ondersteunen en dienen uitgevoerd te worden.

Kwalitatief

Er zitten enkele knelpunten in het huidige netwerk van de office manager:

- Binnen de HG is men niet bekend met de functie 'office manager'. Als de teamleider TP de office manager vraagt haar te vertegenwoordigen in een bepaald overleg, wil het wel eens voorkomen dat anderen betwijfelen of de office manager gemachtigd is om een bepaalde beslissing te nemen.
- De office manager stuurt de andere ondersteuners aan, maar de teamleider OBP SASS is verantwoordelijk voor de beoordeling van deze medewerkers.

Het Wehbo-instrument

- De ondersteuners gaan voor sommige vragen naar de office manager en voor andere naar OBP SASS.
- De managementsecretaresse heeft het beste overzicht over de activiteiten van de teamleider TP. Alhoewel er voldoende communicatie is tussen managementsecretaresse en manager (en omgekeerd), komt het voor dat de office manager wel eens niet op de hoogte is van iets wat wel belangrijk is.
- De office manager krijgt vanuit haar hoedanigheid te maken met velerlei staforganen. Zij merkt op dat dergelijke organen vaak leidend zijn en minder adviserend. Zij bepalen dat iets moet worden uitgevoerd en geven vaak ook nog aan hoe dit moet worden verwezenlijkt. Door allerlei opgelegde kaders is de eigen speelruimte wel eens beperkt.
- De andere SASS opleidingen werken niet met een office manager. Alleen al hierdoor is de office manager geregeld een vreemde eend in de bijt.
- Er zijn nauwelijks noemenswaardige verstoringen te noemen in de relatie tussen docenten, TP en de office manager. Door een pro actieve houding van de office manager en de andere twee ondersteuners levert de huidige structuur wel verstoringen op, maar zijn ze vaak in staat om een korte termijn oplossing te bedenken. De structuur van het ondersteunend bureau blijft echter wel een punt van aandacht. Enkele knelpunten in het netwerk van de managementsecretaresse zijn: Sommige taken van de medewerker onderwijsondersteuning en de managementsecretaresse lopen in elkaar over. Docenten en studenten twijfelen over wie ze moeten aanspreken. Doordat ze beide op dezelfde kamer zitten, zijn de lijnen kort en komt men er vaak wel uit.
- Zoals eerder gezegd worden de medewerker ondersteuning en de managementsecretaresse beoordeeld door de teamleider OBP, maar zien zij de office manager als hun directe leidinggevende. Dit is en blijft verwarrend. Er is sinds kort twee wekelijks overleg met de ondersteuners op SASS niveau, waardoor binnen TP niet voor alles opnieuw het wiel hoeft te worden uitgevonden. Daar staat tegenover dat er binnen TP wel veel zaken anders georganiseerd zijn dan bij de andere twee opleidingen. De ondersteuners krijgen echter wel de gelegenheid om de teamleider OBP SASS beter te leren kennen. Omgekeerd geldt dit ook.
- In relatie tot docenten kan worden opgemerkt dat met name de docenten van buitenaf het secretariaat extra werk bezorgen. Daarnaast geldt dat alle kerndocenten minder dan 100% werkzaam zijn bij TP en dat ze ook andere werkzaamheden hebben bij lectoraten en/of andere organen binnen of buiten de HG. Hierdoor is het plannen van afspraken lastig. Dit geldt met name als het om grotere groepen gaat.

De interactie tussen teamleider TP en de managementsecretaresse verloopt goed. Zoals eerder gesteld dient nog beter in de gaten te worden gehouden welke informatie bij de office manager hoort te komen.

De verstoringen in het werkproces van ondersteuners zijn:

- **T.a.v. de studenten:** De DOP/SOK ligt niet bij de studieloopbaanbegeleiders maar bij de ondersteuners. Dit leken de studenten eerst niet door te hebben, maar de laatste periode begint het drukker en drukker te worden op dit terrein. Studenten hebben veel inhoudelijke vragen. De ondersteuners ervaren dit toch als prettig, omdat ze hierdoor nog meer deel uitmaken van het onderwijsproces van TP.
- **T.a.v. de fysieke omgeving:** De lunchkamer is omgetoverd tot een vergaderzaal, daardoor missen de ondersteuners wel eens de gang van zaken bij docenten.

Het Wehbo-instrument

- **T.a.v. verstoring met middelen:** TP heeft sinds kort een testotheek, die op gezette tijden bemand wordt door iemand van het ondersteunend bureau. De computer in de ruimte van de testotheek werkt anders als de eigen computer, waardoor het 'normale' werk minder makkelijk gedaan kan worden. Tevens geldt dat op momenten dat de testotheek bezet is, de bezetting op secretariaat te laag is. Daarnaast zou binnen de HG met een nieuw informatie systeem gewerkt gaan worden, waardoor weinig onderhoud aan de DOP is geweest. Uiteindelijk is dit nieuwe informatie systeem er niet gekomen. Op dit moment zorgt dat voor belemmeringen met betrekking tot die DOP bij docenten als ook ondersteuners.

Teamleider

Kwantitatief

De teamleider heeft een redelijk flexibele taakindeling. Haar takenpakket wordt niet in aantal uren uitgedrukt. Er is een aantal taken die op vaste tijden in het jaar terugkomen: Indato (urenplanning maken voor docenten), begroting, OJP en de HRM cyclus. Daarnaast participeert de teamleider in HG projecten en voert netwerkgesprekken.

De teamleider is de enige leidinggevende bij een steeds verder uitdijende opleiding. Ieder jaar groeit het aantal studenten en het aantal docenten doordat er ieder jaar een cohort werd toegevoegd aan de opleiding. Na dit collegejaar zal de groei tot stilstand komen, omdat de opleiding sinds februari 2011 volledig is uitgerold. Mede door deze groei wordt het steeds lastiger voor de teamleider om al de taken uit te voeren. De teamleider ondervangt dit deels door taken te delegeren naar ervaren (hogeschool)docenten.

Een structureel probleem binnen de HG is dat teamleiders in de loop der jaren steeds meer taken op hun bord hebben gekregen. In eerste instantie was een teamleider slechts verantwoordelijk voor het personeel. Dat is uitgebreid met personeel, financiën en onderwijs. Zij ervaart dit als een prima invulling van de rol van integraal manager passend bij het niveau van de organisatie, maar is alleen behapbaar als er een goede samenwerking is tussen de Dean, teamleider en senior docenten (zie kwalitatieve werkdruk).

Activiteiten die er bij inschieten en die als belangrijk worden ervaren: lesobservaties bij (voornamelijk nieuwe) docenten, het onderhouden van externe contacten en in het bijzonder samen met docenten bedrijven bezoeken. Dit laatste gebeurt wel, maar in de ogen van de teamleider te weinig.

Activiteiten waar de teamleider te veel tijd in steekt, zijn Indato en MT vergaderingen. Indato is een moeilijk programma en vergt veel tijd. In de MT vergadering wordt veel tijd besteed in onderwerpen waar de teamleider van TP niet veel aan heeft.

Kwalitatief

In het netwerk van de teamleider hebben we slechts aandacht voor enkele spelers gehad. We hebben gekeken naar de teamleider in relatie tot docenten, ondersteunend personeel en de Dean. De teamleider heeft enkele opmerkingen over het netwerk:

- De relatie met haar **docenten** is prima. Doordat zij de enige teamleider is in een steeds groter team kan ze minder aandacht besteden aan individuele (nieuwe) docenten en worstelt ze met de vraag

welke taken ze kan delegeren naar docenten. Als ze bepaalde activiteiten (waaronder interne en externe projecten) niet delegeert, komt ze zelf om in het werk.

- De gecreëerde **structuur bij het ondersteunend personeel** ervaart de teamleider als prettig. Binnen TP werkt deze structuur aardig goed, maar een office manager is buiten TP wel eens lastig. In relatie tot SASS, de andere twee opleidingen binnen SASS en breder binnen de HG, leidt het hebben van een office manager regelmatig tot verwarring.
- De laatste jaren zijn er binnen de HG steeds meer taken naar de teamleider toegeschoven. Het is een brede functie geworden, met veel mogelijkheden. Het is voor de teamleider nodig om meer **samenwerking met de Dean** te zoeken en goede afspraken te maken over welke taak op welk niveau hoort te liggen.

6.4.3 Conclusies

In de vorige paragraaf is de kwalitatieve en kwantitatieve werkdruk onder de loep genomen. Deze paragraaf geeft de belangrijkste conclusies per doelgroep.

Docenten

Kwantitatieve werkdruk

Ervaren kerndocenten geven aan dat de toetsing niet of nauwelijks in de daarvoor gereserveerde uren past, grotendeels vanwege het aantal herkansers. Docenten die een programma voor de eerste keer draaien, zullen naast de toetsing ook problemen ervaren met de beschikbare uren voor de voorbereiding. Indien zich calamiteiten voordoen bij stage- en afstudeerbegeleiding, overschrijden begeleiders het aantal uren ruimschoots. Het programma eigenaarschap wordt door iedereen ervaren als de taak waar te veel moet in te weinig tijd. Dit vormt de grootste bottleneck binnen TP. Projectmatige activiteiten en onderzoeksactiviteiten hebben een verraderlijk karakter, waaraan te veel uren kunnen worden besteed. Bij zwaardere coördinatietaken vindt regelmatig tijdsoverschrijding plaats. De werkzaamheden voor de medezeggenschapsraad kunnen nauwelijks binnen de uren worden uitgevoerd. Indirecte uren en deskundigheidsbevordering vormen een restpost. Naast al deze punten krijgen docenten met piekbelasting te maken, met name aan het begin en het eind van een periode.

Kwalitatieve werkdruk

Nieuwe docenten en externen bezorgen programma eigenaren veel extra werk, doordat ze van veel zaken niet op de hoogte zijn. Door de vele fouten die gemaakt werden in de roostering, moeten de programma-eigenaren (nog steeds) waakzaam zijn. Onduidelijkheid over toetsingsnormen vereist onderlinge afstemming. Enkele docenten twijfelen over het onderlinge verband tussen programma's in een blok en binnen leerlijnen. Dit vergt in de nabije toekomst een extra inspanning. De laagdrempeligheid om docenten te mailen met vragen die al in de les beantwoord zijn, of die onder andere via BB te achterhalen zijn, zorgen voor een hogere werkdruk. Het op afstand plaatsen van IT ondersteuners en de persoon die de audiovisuele middelen beheert, werkt verstoring. Het niet meer hebben van een lunchkamer is een groot gemis, de ruimte had een belangrijke functie als plek voor informeel overleg. De docenten ervaren weinig

Het Wehbo-instrument

ruimte voor vernieuwing van het onderwijs en om de eigen deskundigheid op te schroeven. Tot slot geven docenten aan dat de bureaucratische maatregelen van de HG en/of staforganen tot verstoringen leiden.

Ondersteuners

Kwantitatieve werkdruk

Het takenpakket van de ondersteuners heeft zich in de loop der tijd enorm ontwikkeld. De ondersteuners hebben meer taken en meer verantwoordelijkheid gekregen. Zij ervaren regelmatig piekmomenten.

Kwalitatieve werkdruk

De huidige structuur waarbij gewerkt wordt met een office manager heeft intern voordelen, maar zorgt met name buiten TP voor verstoringen. Van sommige taken van de medewerker onderwijsondersteuning en de managementsecretaresse is bij docenten onduidelijk wie waarvoor het aanspreekpunt is. Docenten van buitenaf bezorgen de ondersteuners extra werk. De ondersteuners zijn minder op de hoogte van wat er daadwerkelijk speelt bij docenten, doordat de lunchkamer veranderd is in een vergaderzaal. Er is weinig onderhoud geweest aan de DOP, omdat men er vanuit ging dat dit op zou gaan in een nieuw informatiesysteem. Dit levert nu extra werk op.

Teamleider

Kwantitatieve en kwalitatieve werkdruk

De teamleider van TP heeft een wel heel fors takenpakket en geeft leiding aan (te) veel docenten. Dit is deels gegroeid omdat de opleiding in de afgelopen jaren is uitgerold. Aan de andere kant is het een structureel probleem binnen de HG: de teamleiders hebben in de loop der jaren meer taken op hun bord gekregen. Er zal met name gekeken dienen te worden naar de verdeling van verantwoordelijkheden tussen Dean en teamleider. De teamleider delegeert al taken naar ervaren docenten en het ondersteunend apparaat is anders ingericht dan bij andere opleidingen binnen de HG. Hierdoor kan de teamleider de taken naar behoren blijven uitvoeren. Lesobservaties en het onderhouden van externe contacten schieten er wel eens bij in. Het vullen van Indato en de MT vergaderingen vergen meer tijd dan gewenst.

Samenvattend werkdruk TP

TP is een professionele organisatie. Aan de medewerkers is de vraag gesteld of de werkzaamheden binnen de aanstelling uitgevoerd kon worden. Het antwoord hierop was eensluidend: nee. Docenten geven aan dat er sprake is van een piekbelasting aan het begin en het eind van een periode. Toetsing binnen het ene blok conflicteert regelmatig met het schrijven van evaluatierapporten over een afgerond programma en het voorbereiden van programma's in een volgend blok. De docent als programma eigenaar komt binnen zijn uren nauwelijks toe aan het herontwikkelen van het programma en daarnaast staan de uren voor deskundigheidsbevordering voortdurend onder druk. Dit alles duidt op kwantitatieve werkdruk. Het takenpakket van de teamleider en de ondersteuners is in de loop van de jaren meegegroeid met de opleiding en is daardoor ook aan de zware kant.

Docenten geven aan dat de werkdruk voor een deel te wijten is aan de ambitieuze cultuur. Docenten zijn in hoge mate betrokken bij de opleiding, stellen hoge eisen aan zichzelf en willen competent overkomen.

Doordat dit een nieuwe opleiding is waar elk jaar een nieuw opleidingsjaar ontwikkeld moest worden, liepen/lopen docenten regelmatig tegen verstoringen aan. De organisatie wordt complexer. Men heeft minder informeel overleg. Onderlinge communicatie neemt meer tijd in beslag. Men draait nog regelmatig een nieuw programma, waardoor men meer tijd kwijt is met voorbereiding. De teamleider krijgt te maken met een steeds groter team en zal steeds meer moeten delegeren. Ondersteuners (drietal) zien hun takenpakket in de loop der jaren steeds verder uitdijen en lopen vooral buiten (en heel soms ook binnen) TP tegen de afwijkende (taak en functie) structuur aan.

Overall kan gesteld worden dat de werkdruk hoog is en op piekmomenten zeer hoog. Dit heeft deels te maken met het feit dat het een jonge organisatie is, waar ook nog eens veel jonge en ambitieuze mensen werken. Programma's moesten ontwikkeld, uitgevoerd en herontwikkeld worden. Het hele curriculum is nu gereed en vanaf dit jaar kan meer aandacht worden besteed aan de samenhang tussen programma's, blokken en leerlijnen. Hier is in het afgelopen jaar een begin mee gemaakt.

6.4.4 Aanbevelingen

In dit deel komen de aanbevelingen aan bod die tijdens de brainstormsessie besproken zijn, onderverdeeld in kwantitatieve en kwalitatieve werkdruk, zoals benoemd door de docenten, ondersteuners en teamleider.

Categorie Docenten

Ad a. **Quick wins** en oplossingen op operationeel niveau

Kwantitatieve werkdruk

- **De piekbelasting:** De werkdruk aan het begin en einde van een periode aanpakken door te experimenteren met de weken binnen een blok. Hierbij kan gedacht worden aan eerst vier weken les en daarna vier weken een project (integrale leerlijn). De vakken worden afgerond in week 4/5 en het project in week 8/9. Een andere optie is de toetsing van vakken te vervroegen naar week 6/7. Daarnaast zouden studiedagen niet meer tussen de blokken in gepland moeten worden.
- **Efficiënt netwerken:** Er zijn meerdere opties waardoor docenten op efficiëntere manier externe contacten kunnen onderhouden. Docenten kunnen alumni gaan volgen. Daarnaast zouden Werkveld adviescommissie (WACC) leden (meer) als ambassadeurs voor de opleiding kunnen worden ingezet. Vele docenten hebben naast hun onderwijsfunctie een rol binnen een lectoraat. Als zij praktijkgericht onderzoek uitvoeren, zouden ze kunnen kijken in hoeverre contacten uit het lectoraat van betekenis kunnen zijn voor het onderwijs binnen TP.

Het Wehbo-instrument

Kwalitatieve werkdruk

- Tijdrovend e-mailverkeer: Om dit te ondervangen kan gedacht worden aan het opstellen van een email etiquette, met hierin de regels voor studenten over het wel/niet versturen van e-mails naar docenten. Ook wordt aangegeven hoe studenten mail dienen te verzenden, zoals het gebruik van CC's (geldt ook voor mailverkeer van docent naar docent) en het correct weergeven van het onderwerp van de mail. Daarnaast kan binnen de opleiding nog veel meer gebruik worden gemaakt van het 'discussion board' op blackboard. Studenten plaatsen daarop hun vragen en medestudenten geven antwoord op dergelijke vragen. Dit alles zou niet slechts voor eigen TP studenten moeten gelden, maar ook voor studenten van andere opleidingen die bijvoorbeeld een minor bij TP volgen.

Ad b. Oplossingen op **structureel niveau**, verdeling van taken

Kwantitatieve werkdruk

- Het **takenpakket van programma eigenaren** is fors en valt nauwelijks binnen de uren te doen. Er kan worden gekeken in hoeverre nog meer administratieve taken bij het onderwijsondersteunend bureau neergelegd kunnen worden. Dit zal niet eenvoudig zijn, daar de huidige groep ondersteuners weinig tot geen ruimte heeft voor extra taken. Aan archivering (onderdeel administratieve taken) spenderen programma eigenaren veel tijd. Dit gebeurt bij TP nu veel uitgebreider dan bij andere opleidingen. De teamleider kan navragen wat het HG beleid ten aanzien van archivering is. De teamleider heeft programma eigenaren van integrale projecten en minoren al een verdubbeling van uren gegeven voor de uit te voeren taken. Daarnaast wordt het kernteam per september wederom uitgebreid met enkele nieuwe docenten, en daardoor minder freelancers, hetgeen leidt tot minder werk voor programma eigenaren. Interne docenten met ervaring hebben namelijk minder vragen voor de programma eigenaar.

Kwalitatieve werkdruk

- Het **stafbureau O&O biedt niet altijd meerwaarde**. Programma-eigenaren zouden ontwikkelingsvraagstukken eerder bij O&O kunnen neerleggen en kunnen vragen om een vaste onderwijsadviseur ter ondersteuning.
- Er zijn **twijfels op blok niveau of programma's voldoende op elkaar aansluiten**. De introductie van een blokcoördinator behoort hier tot de mogelijkheden. Deze neemt de druk deels weg die nu bij programma-eigenaren ligt. Een soortgelijk vraagstuk speelt ook voor de **specialisaties**. De teamleider maakt een begin met het aanstellen van coördinatoren die dergelijke lijnen bewaken.

Ad c. Oplossingen op **strategisch niveau**, aard van de taken.

Kwantitatieve werkdruk

- **De piekbelasting** aan het begin en einde van een periode kan omlaag met het instellen van een kortere zomervakantie. Door naar vier weken te gaan, zou er tussen blokken meer ruimte beschikbaar komen.
- **Tijdrovende toetsing**: De toetsing kost mede door het grote aantal herkansers veel tijd. Het instellen van een kwalitatieve BSA (na jaar 1) biedt eventueel uitkomst.

Het Wehbo-instrument

Kwalitatieve werkdruk

- Toetsingsregels: De regels voor toetsing worden strenger. Docenten laten het tentamen controleren door een vakbroeder, vervolgens bekijkt de toetscommissie het tentamen en stuurt het door naar het tentamenbureau. Dit betekent dat een tentamen drie à vier weken voorafgaand aan de toetsing bij het tentamenbureau moet liggen. Dit is een strategische discussie waard: het maken van een tentamen wordt tijdrovend en daarnaast zal een tentamen niet erg actueel meer zijn.

Ad d. Oplossingen op het vlak van **opvattingen**, normen, waarden en regels over het werk binnen de opleiding

Kwantitatieve werkdruk

- Een cultuur van kwaliteit willen leveren is één van de redenen waarom docenten moeilijk uitkomen met de toegekende uren. Dit is een nobel streven, maar men zal concessies moeten doen en daar waar mogelijk de programma's minder intensief moeten maken en/of meer aan studenten over moeten laten.

Categorie Ondersteuners

Ad a. **Quick wins** en oplossingen op operationeel niveau

Kwalitatieve werkdruk

- **Het stellen van vragen:** Docenten droppen makkelijk hun vraag bij een ondersteuner zonder eerst te kijken wie waar verantwoordelijk voor is. De teamleider TP zal dit nogmaals bij de docenten neer moeten leggen en hen wijzen op de taakverdeling van de ondersteuners.
- **Op de hoogte van de gang van zaken:** Sinds kort worden de stukken van het MT overleg op een (gesloten) community geplaatst. De teamleider zou, behalve de managementsecretaresse, ook de office manager toegang tot deze stukken kunnen geven.
- **Leiding geven:** De teamleider onderwijsondersteunend personeel (OBP) zit op Academie niveau en dient leiding te geven aan de ondersteuners op opleidingsniveau (lees: TP). De teamleider OBP, teamleider TP en office manager dienen met elkaar om de tafel te gaan zitten en duidelijke afspraken te maken over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Ad b. Oplossingen op **structureel niveau**, verdeling van taken

Kwantitatieve werkdruk

- **Groei opleiding en takenpakket:** Het komend jaar wordt het bureau uitgebreid met een stagiair. Komend jaar zullen echter ook twee van de drie ondersteuners met zwanger- en ouderschapsverlof gaan. De teamleider OBP en teamleider TP dienen dit op te vangen door enkele SASS ondersteuners bij de opleiding TP te betrekken, of structureel één nieuwe ondersteuner voor TP aan te nemen.

Het Wehbo-instrument

Kwalitatieve werkdruk

- **Administratieve taken op schouders van ondersteuners:** Door iets minder met externen te werken kan dit ondervangen worden.

Ad c. Oplossingen op **strategisch niveau**, aard van de taken

Kwalitatieve werkdruk

- **Bekendheid functie office manager:** Binnen de HG is men onbekend, de teamleider zou bij P&O en op SASS niveau kunnen kijken of deze functie officieel erkend kan worden.

Categorie Teamleider

Ad b. Oplossingen op **structureel niveau**, verdeling van taken

Kwantitatieve werkdruk

- **(Te) groot takenpakket:** Er zijn enkele opties om hier iets aan te doen: (a) delegeren van taken naar coördinatoren en (b) een tweede teamleider aanstellen.
- **Tijdgebrek voor inwerken:** De teamleider heeft nauwelijks tijd om nieuwe docenten wegwijs te maken binnen de opleiding. Het bezoeken van een les schiet er eveneens regelmatig bij in. Een mogelijke oplossing is het aanstellen van coaches, die docenten gedurende het eerste jaar begeleiden.

Ad c. Oplossingen op **strategisch niveau**, aard van de taken

Kwantitatieve werkdruk

- **Breed takenpakket binnen HG:** Bij P&O zou een nader werkdrukonderzoek onder teamleiders kunnen worden opgetuigd. Op basis van de uitkomsten zouden op HG niveau maatregelen genomen kunnen worden

Kwalitatieve werkdruk

- **Samenwerking met de Dean:** Tussen de Dean en de teamleider kan een gesprek plaatsvinden om de verantwoordelijkheden van de teamleider door te nemen.

7 Bronnen

- AOB (2010) *Akkoord Cao Hbo*. 29-06-2010
- Ashby W. R. (1956): *An Introduction to Cybernetics*. London: Chapman & Hall
- Hoofdlijnenakkoord cao-hbo* (2007).
- Blok, J. de & A. Pool (2010) *Buurtzorg: menselijkheid boven bureaucratie*. Boom Lemma Uitgevers
- Caluwé, L. de (1987): Camape - Wat kun je ermee? *Sioo-bulletin*, nr. 8 (december 1987).
- Christis, J. (1994), *Taakbelasting en taakverdeling: een methode voor aanpak van werkdruk in het onderwijs*. 2^e gewijzigde druk. Amsterdam: NIA
- Christis, J. (1995), *Taakbelasting en taakverdeling in het basisonderwijs*. Heerlen: Vervangingsfonds
- Christis J. (1998) *Arbeid, Organisatie en stress*. Amsterdam: Academisch proefschrift
- Christis J. (1999) *Psychische stress, werkstress en werkdruk*. In Tijdschrift voor HRM 1999/2 pp. 57-82
- Karasek, R.A. (1979), *Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign*. In: *Administrative Science Quarterly* 24, pp.285-308.
- Karasek, R. A., & T. Theorell, (1990) *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books
- Maljers, J. (1999) *Het nieuwe Deventer ziekenhuis: vraaggestuurd in zorg, bouw en organisatie*. Plexus Medical Group
- Marx, Ernst (1975) *De organisatie van scholengemeenschappen in onderwijskundige optiek*. Proefschrift Universiteit van Amsterdam.
- Pawson, R. (1996) Theorizing the Interview. In: *The British Journal of Sociology*, Vol. 47, No. 2 pp. 295-314
- Petri, M. (1986) *Schoolontwikkeling, van verbetering naar verandering*. Leuven: Acco
- Sitter, L.U. de (1994) *Synergetisch Produceren*. Assen: Van Gorcum
- Onderzoeksgroep WEBA: F. Pot, J. Christis, B. Fruytier, H. Kommers, J. Middendorp, M. Peeters & S. Vaas (1988), *Operationalisatie van welzijn bij de arbeid, gelet op de stand van de arbeids- en bedrijfskunde*. Rapport A. Beschrijving en beoordeling. NIPG/NIA/IVA, Leiden, Amsterdam, Tilburg.
- Womack, J.P. & D.T. Jones (1996) *Lean Thinking*. New York: Simon & Schuster

Het Wehbo-instrument

Bijlagen

Bijlage 1 Interviewprotocol WEHBO - docent

Introductie

Geef een korte uitleg over het onderzoek met aanleiding, doel en aanpak.

Licht toe hoe het interview is opgebouwd:

- a) taakinventarisatie docent;
- b) probleeminventarisatie van verstoringen in het netwerk;
- c) probleeminventarisatie door het werkproces als uitgangspunt te nemen.

Geef tenslotte aan dat van het interview een verslag wordt gemaakt. Dit wordt ter goedkeuring toegestuurd. Hierin worden geen namen genoemd en aangegeven wie wat heeft gezegd.

Ad a) Taakinventarisatie docent

0. Algemeen

Naam	
Functie	
Aantal FTE	
Aantal dienstjaren	

1. Takenpakket

1.1 U hebt een overzicht gegeven van uw taken. U hebt onderwijstaken, onderwijsgerelateerde taken en administratieve taken. Als we kijken naar uw onderwijstaken, welke vormen kunnen die dan aannemen?

[Voor interviewer:

- denk aan onderscheid: hoorcolleges, werkcolleges, studieloopbaanbegeleiding, individuele begeleiding van studenten, etc.
- vraag naar uitvoerende, maar ook naar voorbereidende en ondersteunende taken daarbij.]

1.2 Als u een tijdsinschatting zou moeten maken, hoeveel procent van uw werktijd besteedt u aan onderwijstaken?

[Het gaat om verhouding onderwijstaken & onderwijsgerelateerde taken versus overige taken.]

1.3 Waaruit bestaan uw overige werkzaamheden en taken?

[Alle werkzaamheden die niet binnen het standaard TP vallen. Andere functies binnen de hogeschool, gedeeltelijk overgenomen TP's etc.: Hoe zijn deze taken bij u terecht gekomen.]

Het Wehbo-instrument

2. Uitvoerbaarheid van de taken

- 2.1 Kunt u uw werk uitvoeren binnen de tijd die daarvoor staat (de uren die daarvoor toegewezen zijn)?
[Maak onderscheid tussen overall beeld en onderwijsspecifieke taken. Dus: op welke onderdelen komt u tekort?]
- 2.2 Indien nee bij 2.1: waardoor komt dat? Waar zit de pijn? Wat veroorzaakt problemen?
- 2.3 Indien nee bij 2.1: Hoe gaat u hier mee om? Waar haalt u de extra uren vandaan? Waar zit de buffer?
Met wie overlegt u hierover?
[Buffer kan zijn: vrije tijd; deskundigheidsbevordering; anders.
Overleg kan met collega's, leidinggevende, andere teamleden]

3. Normen / Criteria

- 3.1 Bent u bekend met de criteria/ normen op basis waarvan de uren worden bepaald en toebedeeld?
Welke zijn deze?
- 3.2 Is het voor u mogelijk (makkelijk?) om deze normen aan te passen of aan te laten passen?

4. (On)belangrijke activiteiten

- 4.1 Zijn er activiteiten die u heel belangrijk vindt, maar waar u geen tijd voor heeft en die er bij in schieten?
- 4.2 Zijn er activiteiten die veel tijd kosten, maar die u niet zo belangrijk vindt (en dus liever kwijt zou zijn)?
Waar heeft dat mee te maken?

5. Samenvatting en conclusie

Sluit af met een samenvatting en vraag of het klopt.

[Het is belangrijk om tijdens het gesprek goed door te vragen om alle informatie boven tafel te krijgen. En om regelmatig samen te vatten om te checken of je het goed hebt begrepen en of het verhaal volledig en compleet is.]

Ad b) Probleeminventarisatie van verstoringen in het netwerk

We kijken nu naar de problemen die u in uw werk tegenkomt. We nemen daarvoor eerst het netwerk waarin u functioneert als uitgangspunt. Dat doen we door te inventariseren met welke 'functionarissen' of interactiepartners u direct in het werk te maken heeft. Daarna inventariseren we de verstoringen die zich binnen het netwerk voordoen.

Bij alle verstoringen vragen we u of de genoemde verstoringen opgelost worden en op welke wijze u dat doet (alleen, met collega's, met leidinggevende, etc.)?

[Voor interviewer: Het gaat om verstoringen in het werk en het werkproces én niet om storende of irriterende zaken of de schuldvraag. Bij verstoringen gaat het zowel om verstoringen die heel goed oplosbaar zijn als om storingen die alleen op te lossen zijn door af te wijken van de regels of die zelfs niet oplosbaar zijn. Het is heel belangrijk om goed te inventariseren welke oplossingsmogelijkheden respondenten hebben en hoe zij die gebruiken. Deze moeten achteraf ondergebracht worden in het schema van mogelijke oplossingen (zie tabel 4.1). Doorvragen naar de precieze aard van de gekozen oplossing voor de verstoringen is erg belangrijk]

Het Wehbo-instrument

1) Met welke interactiepartners/ functionarissen heeft u bij de uitvoering van uw werk te maken?

[Je kunt dit op 2 manieren doen:

- Onderstaande lijst met functies nalopen en vragen of ze voorkomen in het naaste netwerk van de docent.
- Docent zelf laten noemen en vervolgens controleren of de interactiepartners die niet genoemd zijn ook een rol spelen.

[Het is belangrijk om te controleren of functiebenamingen binnen de onderzochte opleiding ook zo genoemd worden. Indien nodig benamingen aanpassen aan de opleiding.

Tip: teken het netwerk op een A4, liefst flip-over of op het bord.

De student wordt niet opgenomen, omdat ze bij het volgende deel ruimschoots aan de orde komen.]

- Mogelijke interactiepartners:
- Mededocenten in het algemeen
- Mededocenten van het cursusteam
- Mededocenten van het jaarteam/blokteam
- Onderwijsmanager (-eindverantwoordelijke)
- Blokcoördinator
- Teamleider
- Hogeschooldocenten
- Lectoren
- Leerplancommissie
- Roosteraar
- Planner
- Onderwijsbureau
- Tentamenbureau
- Secretariaat
- Stagebedrijven
- Externe trainers en docenten]

2) Zorgt interactiepartner 'a' wel eens voor verstoringen in je werk? Bijv. voor vertragingen en verhinderingen, voor meer werk, etc.? Hoe dan? Hoe lost u deze verstoringen/problemen op?

- [Loop zo alle genoemde interactiepartners na.
- Goed doorvragen. Vraag eventueel naar voorbeelden. Goed doorvragen naar regelmogelijkheden]

3. Sluit af met een samenvatting en vraag of het klopt.

Ad c) Probleeminventarisatie door het werkproces als uitgangspunt te nemen

We kijken nu nogmaals naar de problemen die u in uw werk tegenkomt en naar de manier waarop u, alleen of samen met anderen die problemen oplost. We nemen nu het onderwijsproces als uitgangspunt. Diverse elementen binnen dat proces kunnen een bron van verstoring zijn. Daar gaan we nu dieper op in.

Het is mogelijk dat we dezelfde verstoringen tegenkomen als zojuist genoemd zijn. Daar zullen we dan kort of geen aandacht meer aan besteden.

Het Wehbo-instrument

1. Studenten

1.1 Zijn studenten voor u een bron van verstoring (in het onderwijsproces)? Hoe dan?

[Voor de interviewer: Denk aan:

1. Studenten die bijeenkomsten niet volgen
2. Studenten die te laat komen
3. Studenten die bijeenkomsten niet voorbereiden
4. Studenten die onvoorbereid tentamen doen (aantal herkansingen)
5. Studenten die hun opdrachten niet op tijd maken
6. Meeliften in projectgroepen
7. Plagiaat bij werkstukken
8. Ongemotiveerde studenten
9. Omvang van de groep (te klein, et groot)
10. Niveauverschillen in de groep
11. Verzoeken, vragen etc. van studenten tussen de colleges door. Via mail of telefoon]

2. Eindtermen en toetsingsnormen

2.1 Leveren de eindtermen en de toetsingsnormen problemen op? Zijn dit bronnen van verstoring? Hoe dan? Hoe lost u dit op?

[Bij informatie over normen ten aanzien van wat, hoe en hoeveel telkens nagaan:

- Zijn ze beschikbaar?
- Volledig?
- Op tijd?
- Bruikbaar?
- Bij wat/eindtermen: let op bruikbaarheid: gebruik je die voor het maken van je cursus, van je oefeningen/opdrachten en voor het maken van je toetsen. Als dat niet zo is, waar dienen ze dan voor?
- Hoe: didactische normen c.q. werkvormen
- Hoeveel: misschien beter beperken tot studenten: slagings%; uitval%; studievertraging. Urenbudget hier weglaten (is kwantitatieve werkdruk).]

2.2 Leveren de didactische normen en de integratienormen problemen op? Zijn dit bronnen van verstoring? Hoe dan? Hoe lost u dit op?

2.3 Zorgen het urenbudget en de roosterplanning voor verstoringen? Hoe dan?

3. Middelen en de omgeving

3.1 Zorgen de middelen, zoals het lesmateriaal of de audiovisuele middelen, waarmee u werkt wel eens voor verstoringen? Hoe lost u dit op?

[Denk aan:

1. Lesmateriaal
2. Mediatheek
3. Audiovisuele middelen
4. Blackboard/ Sharepoint
5. Administratieve systemen]

Het Wehbo-instrument

3.2 Ervaart u wel eens problemen in uw werk door de fysieke omgeving? Hoe werkt dit dan verstorend? Hoe lost u dit op?

[Denk aan:

1. Werkplek docent (geluid, verlichting, klimaat, etc.)
2. Leslokalen (aantal, variatie, inrichting, klimaat, etc.)
3. Werkplek studenten (aantal, variatie, inrichting)]

3.3 Ervaart u wel eens problemen in uw werk door de techniek die u ten dienste staat? Welke consequenties hebben die voor uw werk? Hoe lost u die op?

[Voor de interviewer: Denk aan

- inkomende e-mails
- Sharepoint of Blackboard
- administratieve afwikkeling van onderwijstaken (cijferinvoer, e.d.)]

3.4 Ervaart u wel eens problemen bij het uitvoeren van uw werkzaamheden (handelingen; voor een docent primair het doceren en alles wat daarmee samenhangt)

[Denk aan:

1. Vermoeidheids- of concentratieproblemen
2. Motivatieproblemen
3. Deskundigheidsproblemen
4. Aan bepaalde activiteiten die ik zou willen uitvoeren, kom ik niet toe
5. Aan bepaalde activiteiten besteed ik er veel tijd terwijl ze minder belangrijk zijn]

3.5 Vormen besluiten van derden die invloed hebben op uw werk wel eens een verstoring in uw werkveld?

[Hierbij valt te denken aan beleid van bovenaf dat bij verrassing wordt ingevoerd, maar ook processen die 'scheef lopen' en die door de betrokkenen niet veranderd kunnen worden.]

4. Verstoringen door feedback

Ervaart u wel eens problemen in uw werk door de feedback op werkzaamheden (handelingsresultaten: voor een docent primair lesgeven en alles wat daarmee samenhangt)? Hoe werkt dit verstorend? Hoe lost u dit op?

[Denk aan:

1. De evaluatiecyclus op opleidings-, blok- en cursusniveau en feedback; denk hierbij ook collegiale intervisie en individuele feedback van docent aan docent
2. Zijn deze vormen van feedback beschikbaar? En zo ja
3. Is die op tijd beschikbaar?
4. Is de feedback betrouwbaar?
5. Is de feedback bruikbaar?
6. Andere problemen?]

5. Zijn er activiteiten die belangrijk zijn, maar die er bij inschieten? Hoe komt dit?

6. Zijn er activiteiten waar je erg veel tijd aan kwijt bent en die je zou willen verminderen? Hoe komt dit?

Sluit af met een samenvatting en vraag of het klopt.

Het Wehbo-instrument

Zijn alle voor u relevante punten besproken? Hebt u nog aanvullingen?

Aanvullende punten voor de aanpak van groepsgesprekken met docenten

Aan alle docenten vragen om van te voren hun TP op te sturen. Deze ter voorbereiding goed bestuderen en kijken naar overeenkomsten en verschillen.

Bij vraag 1 t/m 3 over de taakinventarisatie:

- Eén docent als startpunt nemen voor de beantwoording. Hem/ haar vragen om antwoord te geven.
- Vervolgens bij elke vraag (1, 2, 3) aan de andere vragen of zij zich hierin herkennen? Of zij een vergelijkbaar takenpakket hebben? Dezelfde tijdsverdeling? Etc.
- Indien dat niet het geval is: Vragen naar de verschillen en waar deze verschillen vandaan komen.

Bij vraag 4 t/m 10 over de taakinventarisatie

Als 'groeps gesprek' behandelen. Een docent beantwoordt de vraag (dat hoeft niet perse de docent te zijn die als startpunt heeft gediend bij de vragen 1,2 en 3) en de rest vult aan of geeft zijn of haar specifieke situatie aan.

Indien er verschillen zijn: vragen wat de verschillen zijn en waar ze vandaan komen?

Bij de vragen over verstoringen in het netwerk

Eén docent als startpunt nemen voor de beantwoording. Aan hem/haar vragen welke interactiepartners hij/zij heeft. Deze op een grote flip-over noteren (docent in midden en interactiepartners erom heen zetten). Aan andere docenten vragen of dat voor hen ook geldt. Indien verschillen: interactiepartners toevoegen (eventueel in andere kleuren om zo met kleuren de verschillen tussen de personen weer te geven).

Vervolgens per interactiepartner verstoringen en gekozen oplossingsmogelijkheden benoemen. Dit kan als groep: één persoon noemt een verstoring, schrijft dat op post-it en plakt dat bij de interactiepartner. Anderen vullen dit aan en voegen eigen verstoringen toe. Doe dit niet op het rijtje af, maar laat het gesprek spontaan verlopen. 'Stille docenten' wel aanmoedigen om ook wat te zeggen. Ook hierbij weer werken met stiften met verschillende kleuren of post-its met verschillende kleuren zodat je weet wat van wie komt.

Bij de vragen over de bronnen van verstoringen

Met hele groep elke bron van verstoring en de gekozen oplossingsmogelijkheden behandelen. Dit kan als groep: één persoon noemt een verstoring, schrijft dat op post-it en plakt dat bij de interactiepartner. Anderen vullen dit aan en voegen eigen verstoringen toe. Ook hierbij kun je weer werken met stiften met verschillende kleuren of post-its met verschillende kleuren zodat je weet wat van wie komt.

Rolverdeling onderzoekers:

Eén onderzoeker stelt de vragen, tekent het netwerk op de flip-over, zorgt ervoor dat iedereen zijn opmerkingen op post-its schrijft en op de flip-over plakt. De andere onderzoeker noteert, let op de verschillen, de nuances en voorbeelden (op de post-its zullen namelijk steekwoorden staan. Dat is handig als kapstok, maar de notulen zorgen voor de verfijning).

Bijlage 2 Interviewprotocol WEHBO – Onderwijsondersteunende medewerkers

Geef een korte uitleg over het onderzoek met aanleiding, doel en aanpak.

Licht toe hoe het interview is opgebouwd:

- a) Taakinventarisatie docent
- b) Probleeminventarisatie van verstoringen in het netwerk
- c) Probleeminventarisatie door het werkproces als uitgangspunt te nemen

Geef tenslotte aan dat van het interview een verslag wordt gemaakt. Dit wordt ter goedkeuring toegestuurd. Hierin worden geen namen genoemd en aangegeven wie wat heeft gezegd.

A. Taakinventarisatie onderwijsondersteunende medewerkers

0. Algemeen

Naam	
Functie	
Aantal FTE	
Aantal dienstjaren	
Direct leidinggevende	
Aantal ondergeschikten	

1. Takenpakket

1.1 Kunt u een inventarisatie geven van de taken die binnen uw takenpakket vallen?

[Dit zijn ondersteunende taken voor de operationele processen. De taken kunnen uitvoerend, voorbereidend en van ondersteunende aard zijn. Probeer hier al door de geïnterviewde een indeling in te laten maken.]

1.2 Voert u nog overige taken uit die niet binnen uw taakpakket vallen?

[Alle werkzaamheden die niet binnen het standaard TP vallen.]Andere functies binnen de HU, gedeeltelijk overgenomen TP's et cetera. Hoe zijn deze taken bij u terecht gekomen.

1.3 Kunt u een tijdsinschatting maken hoeveel tijd u besteedt per taakgebied in percentage van uw FTE?

2. Uitvoerbaarheid van de taken

2.1 Kunt u in de gegeven tijd alle net opgenoemde taken naar behoren uitvoeren?

2.2 Indien nee bij 2.1: waardoor komt dat? Waar zit de pijn? Wat veroorzaakt problemen?

[Let hier vooral op de overige taken en het onderscheid met de taken die binnen het takenpakket vallen]

2.3 Indien nee bij 2.1: Hoe gaat u hier mee om? Waar haalt u de extra uren vandaan? Waar zit de buffer? Met wie overlegt u hierover? Hebt u zelf voldoende regelruimte/capaciteit?

3. Normen / Criteria

3.1 Bent u bekend met de criteria / normen op basis waarvan de uren worden bepaald en toebedeeld?
Welke zijn deze?

3.2 Is het voor u mogelijk (makkelijk?) om deze normen aan te passen of aan te laten passen?
[Zo nee, hier op expliciet doorvragen]

4. (On)belangrijke activiteiten

4.1 Zijn er activiteiten die u heel belangrijk vindt, maar waar u geen tijd voor heeft en die er bij in schieten?

4.2 Zijn er activiteiten die veel tijd kosten, maar die u niet zo belangrijk vindt (en dus liever kwijt zou zijn)?
Waar heeft dat mee te maken?

5. Samenvatting en conclusie

Sluit af met een samenvatting en vraag of het klopt.

[Het is belangrijk om tijdens het gesprek goed door te vragen om alle informatie boven tafel te krijgen. En om regelmatig samen te vatten om te checken of je het goed hebt begrepen en of het verhaal volledig en compleet is.]

B. Probleeminventarisatie van verstoringen in het netwerk

We kijken nu naar de problemen die u in uw werk tegenkomt. We nemen daarvoor het netwerk waarin u functioneert als uitgangspunt. Dat doen we door te inventariseren met welke 'functionarissen' of interactiepartners u in het werk te maken heeft. Daarna inventariseren we de verstoringen die zich binnen het netwerk voordoen.

- Met welke interactiepartners/ functionarissen heeft u bij de uitvoering van uw werk te maken?
[Teken wanneer mogelijk zelf het netwerk, op aangeven van de geïnterviewde het netwerk op een flip-over. Loop altijd het beschreven netwerk rustig na en controleer of het volledig is door eventuele andere mogelijke interactiepartners te noemen. Belangrijk om te controleren of functiebenamingen binnen de onderzochte opleiding ook zo genoemd worden. Indien nodig benamingen aanpassen aan de opleiding.]
- Zorgt interactiepartner 1 wel eens voor verstoringen in je werk? Bijv. voor vertragingen en verhinderingen, voor meer werk, etc.? Hoe dan? Hoe lost u dit op?
[Loop zo alle genoemde interactiepartners na. Goed doorvragen. Vraag eventueel naar voorbeelden. Goed doorvragen naar regelmogelijkheden]
- Sluit af met een samenvatting en vraag of het klopt.

C. Probleeminventarisatie door het werkproces als uitgangspunt te nemen

1. Omgevingen en processen

1.1 Is de vormgeving en uitvoering van de processen van andere afdelingen met wie u interactie heeft een verstoring? Hoe dan? Hoe lost u dit op?

[Denk aan omslachtige aanvraagformulieren of krampachtig vast houden aan regels]

1.2 Zorgen middelen, zoals printers, computers, softwareprogramma's et cetera waar u wel eens mee werkt voor verstoringen in uw werkproces? Hoe dan? Hoe lost u dit op?

1.3 Ervaart u weleens problemen door overlast van de fysieke omgeving, zoals geluidsoverlast, hinderlijke tafereelen, slechte bureaustoelen enz.? Hoe dan? Hoe lost u dit op?

2. Besluiten

2.1 Vormen besluiten van derde die invloed hebben op uw werk wel eens een verstoring in uw werkveld?

[Hierbij valt te denken aan beleid van bovenaf dat bij verrassing wordt ingevoerd, maar ook processen die 'scheef lopen' en die door de betrokkenen niet veranderd kunnen worden. Goed doorvragen naar regelmogelijkheden]

Aanpak groeps gesprekken Ondersteunend Beheerspersoneel

Taakinventarisatie:

Bij vraag 1 t/m 3:

- Eén persoon als uitgangspunt nemen. Hem/ haar vragen om antwoord te geven.
- Vervolgens bij elke vraag (1, 2, 3) aan de andere vragen of zij zich hierin herkennen? Of zij een vergelijkbaar takenpakket hebben? Dezelfde tijdsverdeling? Etc.
- Indien dat niet het geval is: Vragen naar de verschillen en waar deze verschillen vandaan komen.

Vraag 4 t/m 10 kun je als 'groeps gesprek' behandelen. Een iemand antwoordt (niet perse de persoon die als uitgangspunt heeft gediend bij 1,2 en 3) en de rest vult aan of geeft zijn of haar specifieke situatie aan. Indien er verschillen zijn: vragen wat de verschillen zijn en waar ze vandaan komen?

Verstoringen in het netwerk:

- Eén persoon als uitgangspunt nemen. Aan hem vragen welke interactiepartners hij heeft. Deze op een grote flip-over noteren (docent in midden en interactiepartners erom heen zetten).
- Aan andere geïnterviewden vragen of dat voor hen ook geldt. Indien verschillen: interactiepartners toevoegen (eventueel in andere kleuren om zo met kleuren de verschillen tussen de personen weer te geven).

Vervolgens per interactiepartner verstoringen benoemen. Dit kan als groep: één persoon noemt een verstoring, schrijft dat op post-it en plakt dat bij de interactiepartner. Anderen vullen dit aan en voegen eigen verstoringen toe (Niet het rijtje per persoon af. Gesprek spontaan laten verlopen, maar 'stillen' wel aanmoedigen om ook wat te zeggen). Ook hierbij kun je weer werken met stiften met verschillende kleuren of post-its met verschillende kleuren zodat je weet wat van wie komt.

Het Wehbo-instrument

Bronnen van verstoringen:

Met hele groep elke bron van verstoring behandelen. Dit kan als groep: Eén persoon noemt een verstoring, schrijft dat op post-it en plakt dat bij de interactiepartner. Anderen vullen dit aan en voegen eigen verstoringen toe. Ook hierbij kun je weer werken met stiften met verschillende kleuren of post-its met verschillende kleuren zodat je weet wat van wie komt.

Rolverdeling onderzoekers:

Eén onderzoeker stelt de vragen, tekent het netwerk op de flip-over, zorgt ervoor dat iedereen zijn opmerkingen op post-its schrijft en op de flip-over plakt. Eén onderzoeker noteert, let op de verschillen, de nuances en voorbeelden (op de post-its zullen namelijk steekwoorden staan. Handig als kapstok, maar de notulen zorgen voor de verfijning).

Bijlage 3 Informatiebrief voor medewerkers aan het werkdrukonderzoek bij de Opleiding/het team

WEHBO: Instrument voor het aanpakken van werkdrukproblemen in het hoger onderwijs **Een introductie ten behoeve van de interviews**

Inleiding onderzoek

Een hoge werkdruk is een forse risicofactor. Om te voorkomen dat werkstress op den duur een écht probleem gaat worden binnen het HBO, moet het risico van een hoge werkdruk worden ingedamd. Twee lectoraten van de Hogeschool Utrecht en de Hanzehogeschool Groningen hebben een instrument ontwikkeld om de werkdruk binnen het HBO in kaart te brengen: het Wehbo-instrument.

WEHBO staat voor: **W**erkdruk bij onderwijstaken in het **H**O. Het instrument bouwt voort op eerdere WEBA-instrument (WEBA: Welzijn bij de Arbeid), dat door Jac Christis later is aangepast ten behoeve van het basisonderwijs (WEBO). Doel van het Wehbo-instrument is om voor het onderwijzend en ondersteunend personeel in het hoger onderwijs de stressrisico's te inventariseren en te analyseren, gericht op het komen tot oplossingen en adviezen om de stressrisico's te verminderen.

Oorzaken werkstress

Werkstress heeft vele oorzaken. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen werk- en persoonsgebonden oorzaken. In het eerste geval worden de oorzaken toegeschreven aan de omgeving waarin iemand werkt: het werk dat een medewerker moet doen en onder welke voorwaarden dat gebeurt. Bij persoonsgebonden oorzaken worden de stress toegewezen aan de persoon zelf: aan de manier waarop medewerkers het werk belastend ervaren en daarmee omgaan.

Met het Wehbo-instrument wordt gekeken naar **werkgebonden oorzaken**, omdat dit de oorzaken zijn waar een organisatie wat aan kan doen. Bij een efficiënt preventief beleid is het belangrijk om eerst de risico's in het werk te verminderen. Vervolgens kan een organisatie zich richten op de wijze waarop personen met de (nog aanwezige) risico's in het werk omgaan.

De focus van het instrument is gericht op de stressrisico's die te maken hebben met de wijze waarop het werk is georganiseerd (gegroepeerd, verdeeld en gecoördineerd). Het begrip *organisatie* verwijst zowel naar de organisatie van het onderwijsleerproces als de organisatie van alle voorbereidende, ondersteunende, coördinerende en bestuurlijke taken die daaruit voortvloeien.

Kwantitatieve en kwalitatieve werkdruk

Het instrument maakt een onderscheid tussen de kwantitatieve werkdruk (te veel taken) en de kwalitatieve werkdruk (te veel onoplosbare problemen):

- De **kwantitatieve werkdruk**, ook wel taakbelasting genoemd, verwijst naar het feit dat bijvoorbeeld een docent te veel moet doen of onder druk komt te staan, omdat hij te veel onderwijsgebonden en overige taken moet uitvoeren. Het gaat dus om de omvang van het takenpakket. Om dit in kaart te brengen, inventariseren we met een docent de taken ("Wat moet je allemaal doen?") en beoordelen we deze op hun zwaarte ("Kun je dit doen binnen de jouw gegeven tijd?").

- De **kwantitatieve werkdruk** verwijst naar het feit dat een docent onder druk komt te staan, omdat hij tijdens de uitvoering van zijn onderwijstaken voortdurend met problemen wordt geconfronteerd, terwijl de organisatie van het werk niet of nauwelijks regelmogelijkheden biedt om die problemen op te lossen. Niet zozeer problemen, maar *onoplosbare* problemen veroorzaken werkstress. Om dit in kaart te brengen inventariseren we met de docenten de problemen en de regelmogelijkheden.

Aanpak onderzoek

Het werkdrukonderzoek kent de volgende activiteiten:

1. **Kennismakingsgesprek** met management van de opleiding en de betrokken P&O-medewerker.
2. **Verzamelen** en analyseren van relevante **documenten**. Doel hiervan is inzicht te krijgen in de wijze waarop de opleiding is gestructureerd en hoe taken worden verdeeld. Deze informatie is essentieel voor de interviews.
3. Voeren van **inventariserende interviews**: tijdens een interview wordt aan de hand van een gedetailleerde takenlijst en probleeminventarisatie de werksituatie in beeld gebracht en benoemen medewerkers specifieke risicofactoren voor werkstress/overbelasting. Na afloop wordt een interviewverslag gemaakt dat ter goedkeuring wordt voorgelegd aan de geïnterviewden. De gesprekken vinden plaats met categorieën medewerkers: docenten, coördinatoren, ondersteuners, etc. Deze categorieën zijn voorafgaand aan de pilot samen met het management van de opleiding bepaald.
4. **Brainstorm over oplossingsrichtingen**: Op basis van de interviews wordt een concept-eindrapport geschreven voor de gehele opleiding, met daarin de belangrijkste bevindingen per doelgroep en conclusies. Tijdens een afsluitende bijeenkomst wordt de rapportage besproken en wordt gezamenlijk gebrainstormd over oplossingsrichtingen. Ook willen we het gebruik van het instrument evalueren. Na afloop van deze bijeenkomst wordt de eindrapportage geschreven.

De interviews

De interviews bestaan globaal genomen uit vier onderdelen:

1. Een introductie waarin wij u welkom heten, het project kort toelichten en de opzet van het gesprek schetsen.
2. Vervolgens maken we een taakinventarisatie. We bespreken welke taken en werkzaamheden u hebt en of u deze kunt uitvoeren binnen de u gegeven tijd. Het 'TP'/ de taaklasttabel nemen we daarbij als uitgangspunt. Graag ontvangen wij dit enkele dagen voorafgaand aan het gesprek, zodat wij ons kunnen voorbereiden.
3. Daarna gaan we in op de problemen en de regelmogelijkheden. Allereerst brengen wij met u in kaart met welke functionarissen of interactiepartners (bijv. collega-docenten binnen het team, teamleider, roosteraar, etc.) u in het werk te maken heeft en of deze functionarissen zorgen voor verstoringen in het werk (bijv. voor vertraging zorgen of dat u meer werk moet doen). Het is niet de bedoeling om te kijken naar 'schuldigen'. We zoeken naar verstoringen in het netwerk waarbinnen een medewerker zijn werk uitvoert.
4. Daarna kijken we nogmaals naar de verstoringen in het werk, maar dan nemen we het werk van de docent als uitgangspunt en kijken we naar bronnen van verstoringen, zoals studenten die te laat hun werk inleveren, onduidelijke normen of haperende audiovisuele middelen/ ict.

Het Wehbo-instrument

We hebben geen voorgestructureerde vragenlijst. Het gaat om een open interview waarbij aan de hand van een aantal topics wordt geprobeerd de informatie op tafel te krijgen. Het gesprek wordt door twee onderzoekers gevoerd. Eén persoon zal de vragen stellen en de ander maakt aantekeningen ten behoeve van het interviewverslag.

Uw voorbereiding

Graag ontvangen we vijf dagen voorafgaand aan het gesprek uw TP/ taaklasttabel. Dit kunt u sturen naar:

.....

Bijlage 4 Format voor de analyse van de inventarisatie van de taken, regelproblemen en regelmogelijkheden in de taken

Thema / Functie	Hogeschooldocent	Hogeschooldocent/ Studieleider	Regiomanager	Secretariaat
A. Taakinventarisatie				
1. Takenpakket				
2. Uitvoerbaarheid van de taken				
3. Normen / criteria				
4.1 Belangrijke taken	<i>Activiteiten waarvoor te weinig tijd is</i>	<i>Activiteiten waarvoor te weinig tijd is</i>	<i>Activiteiten waarvoor te weinig tijd is</i>	<i>Activiteiten waarvoor te weinig tijd is</i>
4.2 Onbelangrijke taken	<i>Activiteiten waar te veel tijd in zit</i>	<i>Activiteiten waar te veel tijd in zit</i>	<i>Activiteiten waar te veel tijd in zit</i>	<i>Activiteiten waar te veel tijd in zit</i>
5. Samenvatting / Conclusies				
Inventarisatie regelproblemen en regelmogelijkheden				
B. Netwerk				
1.				
2.				
3.				
4.				
C. Proces				
1. Studenten				
2. Eindtermen / toetsingsnormen				
3. Roostering				
4. Middelen en de omgeving				
5. Verstoringen door feedback				
6. Besluiten en regelgeving				

Bijlage 5 Format interviewverslaglegging docenten

Uitwerkingen interview [Functie] [plaats] [datum]

A. *Taakinventarisatie*

0. Algemeen

Naam
Functie
Aantal FTE
Aantal dienstjaren
Direct leidinggevende
Aantal ondergeschikten

1. Takenpakket

Taak	Percentage van het aantal FTE
..... %
..... %
..... %
..... %

2. Uitvoerbaarheid van de taken

.....

3. Normen / criteria

.....

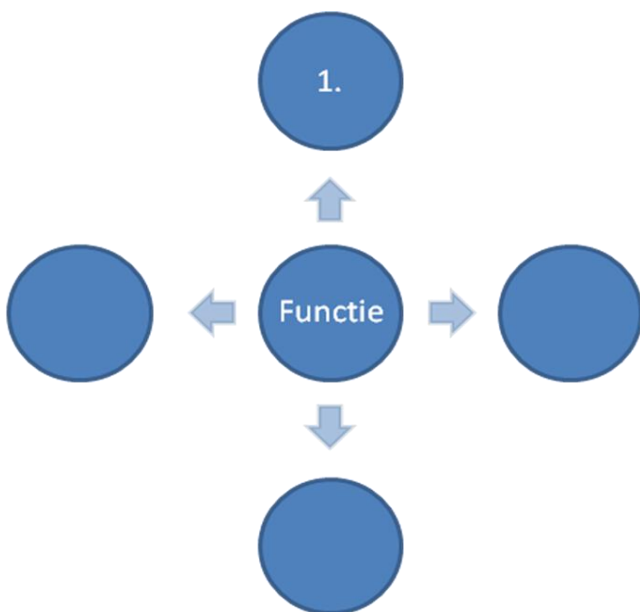
4. (On)belangrijke activiteiten

.....

5. Samenvatting en conclusie

.....

B. Netwerkinventarisatie



Bronnen van verstoring in het netwerk en aanwezige regelmogelijkheden

1.
2.
3.

C. Het proces als verstoring en aanwezige mogelijkheden

1. **Studenten**
.....
2. **Eindtermen en toetsingsnormen**
.....
3. **Didaktiek**
.....
4. **(Technische) middelen en de omgeving**
.....
5. **Verstoringsen door feedback**
.....

Bijlage 6 Voorbeeld van een interviewverslag

docenten, 8 april 2011

A. Taakinventarisatie

0. Algemeen

Naam	
Functie	één docent, één docent/teamleider
Aantal FTE	Beiden één fte
Aantal dienstjaren	Docent 1: Vier jaar onderwijservaring, Docent 2: Twintig jaar
Direct leidinggevende	Teamleider
Aantal ondergeschikten	Geen

1. Takenpakket

Taak	Percentage van het aantal FTE
Onderwijsactiviteiten, zoals verzorgen hoorcolleges, werkcolleges, practica, projectbegeleiding, stage- en afstudeerbegeleiding, SLB	60%
Management & Beheertaken (bijhouden mail, vergaderingen, teamoverleggen, ontwikkeltaken, contacten met studenten)	25%
Management & Beheertaken, gericht op overige niet direct onderwijsgerelateerde taken zoals arbocoördinatie, bhv-ploegleider, RGW-afspraken	5%
Deskundigheidsbevordering	10%

2. Uitvoerbaarheid van de taken

De bovenstaande taken zijn over het algemeen genomen, over het gehele jaar bekeken, uit te voeren binnen de beschikbare tijd. Als er een goede planning, roostering e.d. aan ten grondslag ligt, kan de docenteninzet gerealiseerd worden. Pieken en dalen in werkzaamheden worden geacht bij het onderwijs te horen. Extra belasting ontstaat als er veel diversiteit zit in te geven cursussen (extra voorbereiding) of als er nieuwe cursussen ontwikkeld moeten worden, of een nieuw lesboek in de cursus gebruikt wordt. Docenten geven aan dat ze zelf aan de bel trekken als er teveel taken en werkzaamheden of lessen van hen gevraagd wordt. Als men daarin werkdruk constateert en dit aankaart bij leidinggevende, wordt er meestal wel wat aan gedaan.

3. Normen / criteria

De docenten geven aan dat de normen voor onderwijsactiviteiten te hoog zijn. Het gaat hier bv. om het aantal studenten per klas, het aantal contacturen per vak, het aantal uren voor een vak waarbinnen het zowel voorbereid, onderwezen en getoetst moet worden. En voor bepaalde vakken die voor het eerst gegeven worden of waarvoor nieuw lesmateriaal gebruikt moet worden, is een te krap aantal uren begroot. Binnen de gegeven normen weten de docenten te manoeuvreren met resultaat en kwaliteit. Soms gaat de

belasting dan ook ten laste van de kwaliteit (minder goed voorbereid, minder nieuwe en actuele lesinhoud). Daar maken docenten individueel keuzes in.

4. (On)belangrijke activiteiten

Activiteiten die erbij inschieten en die als belangrijk ervaren worden, zijn inhoudelijke kennisuitwisseling, het uitwisselen van vakinhoud. En het discussiëren over het onderwijs zelf. Vaak gaan overleggen alleen over de onderwijsorganisatie – en logistiek en niet over de inhoud.

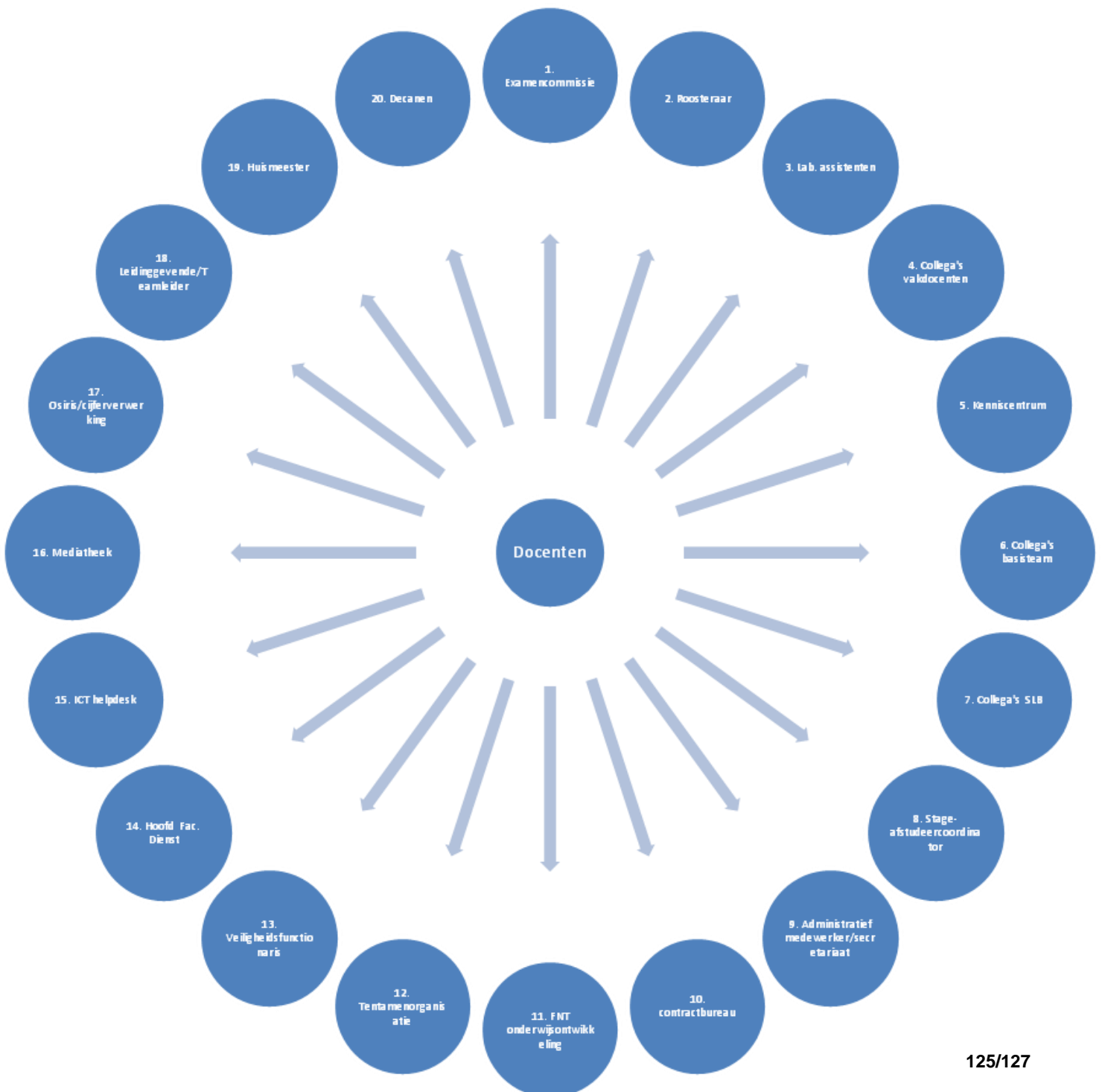
Onbelangrijke activiteiten die in de ogen van docenten veel tijd kosten zijn de tentamenorganisatie. Er worden regelmatig fouten gemaakt, onvolledige tentamens uitgereikt e.d. Dat vraagt van docenten extra inspanningen om fouten te herstellen.

Ook een derde toetsmoment in een studiejaar wordt als belastend ervaren. Kost veel tijd (want de docent moet zich weer opnieuw in een vak/lesstof verdiepen) en men vraagt zich af dit noodzakelijk is.

5. Samenvatting en conclusie

De docenten geven aan dat ze over het algemeen hun werkzaamheden binnen de beschikbare tijd kunnen realiseren, ook middels compensatie van drukke tijden op andere, meer rustigere momenten (tussen de lesblokken door, in de tentamen- of organisatieweken). Ze hebben een grote mate van autonomie en dat ervaren ze als prettig. Wel geven ze aan dat ze zelf kritisch moeten zijn op hun jaarplanning en daarover zelf aan de bel moeten trekken als ze vinden dat ze te veel werk toebedeeld hebben gekregen. In overleg met hun leidinggevende kan hier altijd wat aan gedaan worden.

B. Netwerkinventarisatie



Bronnen van verstoring in het netwerk en aanwezige regelmogelijkheden

1. Examencommissie: leidt niet tot verstoring
2. Roosteraar: door krappe mogelijkheden leidt het soms tot fragmentatie in roostering en lastige combi met lesuren en afstemming stageafspraken in het land (i.v.m. lange reistijd)
3. Laboratorium assistenten: soms moet de docent practicum verzorgen zonder dat er een laboratoriumassistent aanwezig is. Maar i.v.m. nieuwe aangetrokken kracht, zal dit probleem zich minder voor gaan doen.
4. Collega's vakdocenten: geen, al is er te weinig mogelijkheid tot contact om over vakinhoud te praten.
5. Kenniscentrum: leidt niet tot verstoring
6. Collega's basisteam: leidt niet tot verstoring
7. Collega's SLB: leidt niet tot verstoring
8. Stage- en afstudeercoördinator: leidt niet tot verstoring
9. Administratief medewerker/secretariaat: leidt niet tot verstoring
10. Contractbureau: leidt niet tot verstoring
11. FNT onderwijsontwikkeling: leidt niet tot verstoring
12. Tentamenorganisatie: op zich gaat er 90% goed maar als er iets fout gaat dan heeft dit ook grote gevolgen en is het de docent die, in contact met de studenten, de fouten vaak moet oplossen.
13. Veiligheidsfunctionaris: leidt niet tot verstoring
14. Hoofd Facilitaire dienst: leidt niet tot verstoring
15. ICT helpdesk: leidt niet tot verstoring
16. Mediatheek: leidt niet tot verstoring
17. Osiris/Cijferverwerking: leidt niet tot verstoring
18. Leidinggevende/Teamleider: leidt niet tot verstoring
19. Huismeester: leidt niet tot verstoring, samenwerking is goed
20. Decanen: leidt niet tot verstoring

C. Het proces als verstoring en aanwezige regelmogelijkheden

1. Studenten

Over het algemeen vormen studenten geen bron van verstoring in de werkzaamheden van de docenten.

2. Eindtermen en (toetsings)normen

De reeds genoemde krappe toedeling van uren voor nieuwe vakken of vakken die voor het eerst gegeven worden, maakt het voor docenten soms lastig. De rendementseis wrekt zich soms met de kwaliteitseis. De individuele docent worstelt hier soms ook mee.

Als het gaat om uren en taaktoedeling moet de docent zelf aan de bel trekken om te voorkomen dat er te veel lesuren en activiteiten in een blok worden ingeroosterd. Dit vraagt proactiviteit van de docent.

3. Didactiek

De opbouw van de lessen (uur hoorcollege, twee uur zelfstudie en uur terugkoppeling) brengt met zich mee dat veel studenten het laatste onderdeel, de terugkoppeling, niet meer bezoeken. Dit vraagt wel aanwezigheid en inspanning van de docent, maar het effect is beperkt.

4. (Technische) middelen en de omgeving

Apparaten kunnen soms, door gebrek aan onderhoud, opeens ophouden te werken. Sommige lokalen worden door de akoestiek en klimaatbeheersing als vervelend ervaren om les te moeten geven. Krijtjes zijn van slechte kwaliteit.

Als er nieuwe apparatuur is aangeschaft is er te weinig tijd om het gebruik (en bijbehorende software) hiervan goed te bestuderen.

De functie en informatievoorziening van en via Sharepoint wordt als gebrekkig ervaren. Ook als communicatiemiddel naar studenten werkt het niet optimaal. Fouten in informatie, bv. op cursussites, worden niet snel opgepakt.

5. Verstoringen door feedback

Het duurt lang tot studenten aan het einde van een lesperiode hun feedback hebben gegeven. De resultaten gaan eerst naar de teamleider en niet rechtstreeks naar de docent. Daarmee is de actualiteit en dus de urgentie en mogelijkheid om wat met de feedback te doen, beperkt.

De feedback over het algemeen functioneren van een docent is minimaal. Dit komt wel terug in de RGW-cyclus, maar dat is maar een paar keer per jaar.

Soms vragen docenten zich af of ze geschikt zijn voor alle werkzaamheden en taken die ze toebedeeld krijgen, bijvoorbeeld SLB.

Ook voor nieuwe docenten is het soms lastig te ervaren of men functioneert. Het inwerktraject is beperkt.