

Docentloos roosteren bij PABO-Afstandsleren Windesheim

Peter van 't Riet, Lector ICT en Onderwijsinnovatie

Januari 2012

1 Inleiding

De PABO van Windesheim heeft sinds een aantal jaren een traject voor afstandsleren, afgekort PABO-AL. Deze opleiding biedt de studenten per onderwijsperiode twee contactdagen op zaterdag aan. Daarop wordt onderwijs geroosterd in de vorm van hoorcolleges. Daarnaast zijn op die dagen de practicumlokalen beschikbaar waarin studenten practicumopdrachten kunnen uitvoeren. De inzetplanning en roostering van deze opleidingsvariant verliep tot 2011 grotendeels onafhankelijk van de inzetplanning en roostering van de voltijd- en deeltijdopleiding. Pas in de laatste fase van beide plannings- en roosteringsprocessen, als de roosters al waren gemaakt, vond de afstemming plaats tussen de inzet van docenten voor voltijd/deeltijd (vt/dt) en voor afstandsleren (AL). Deze afstemming verliep moeizaam met een aantal ongewenste uitkomsten als gevolg.

In het voorjaar van 2011 zijn er gesprekken op gang gekomen tussen het management van de opleiding en de lector waarin de vraag aan de orde kwam of “docentloos roosteren” een mogelijkheid zou kunnen bieden om de problemen bij PABO-AL op te lossen. Op basis van die gesprekken zijn een aantal wijzigingen in het plannings- en roosteringsproces voorgesteld, die in het cursusjaar 2011-2012 zijn ingevoerd. In dit verslag, dat gebaseerd is op documenten van PABO-AL en interviews met een aantal betrokkenen, wordt de problematiek nader geschetst, de oplossing uiteengezet en worden de ervaringen van betrokkenen geïnventariseerd. In het laatste hoofdstuk volgen de conclusies en aanbevelingen m.b.t. tot deze nieuwe vorm van planning en roostering.

2 Schets van de PABO-AL

Periodenplanning

Het cursusjaar van de opleiding PABO-AL bestaat uit vier onderwijsperioden overeenkomstig de jaarcyclus van de hogeschool. In elke periode worden twee contactdagen georganiseerd, waarop alle modules (onderwijseenheden) die in die periode worden gegeven, voor één of twee lesuren worden ingeroosterd.

Onderwijsplanning

Per studiejaar worden in elke onderwijsperiode ca. 6 modules aangeboden (samen 15 EC). Er zijn drie verschillende studieroutes voor studenten afhankelijk van hun vooropleiding: de

reguliere vierjarige route, een verkorte HBO/WO-route en een OA-route. De laatste twee routes hebben een instroomprogramma met een geclusterde inhoud en vrijstellingen voor minoren. Alle drie de routes hebben weer hun varianten van oude en nieuwe programma's. Veel modules (onderwijseenheden) worden door studenten van verschillende routes gevolgd.

De werkwijze bij theoriemodules is als volgt. Het lesmateriaal van de modules staat in de elektronische leeromgeving Blackboard, waarbij de leerstof is geordend per periode en soms per week. Studenten bepalen echter zelf hoe zij door de leerstof heengaan. Het contact met docenten vindt plaats per e-mail of telefonisch, en face-to-face op de contactdagen. Er zijn geen tussentijdse opdrachten die door de student moeten worden ingeleverd en door de docent moeten worden nagekeken. Studenten kunnen via e-mail zelf om feedback van docenten vragen als zij daar behoefte aan hebben. De tentamens zijn na afloop van elke periode schriftelijk in Zwolle of in Utrecht. Sommige modules worden afgerond met een verslag. De tentamenresultaten worden door de docenten gepubliceerd in het studievolsysteem Educator, waartoe studenten toegang hebben. Practicumopdrachten kunnen op de contactdagen worden uitgevoerd in beschikbare lokalen.

Stageplanning

Studenten volgen in elk studiejaar per periode 8 à 10 dagen stage. LIO-stages duren langer. Studenten die al aan een school verbonden zijn, mogen een beperkt aantal stages in de eigen school doen. Ze moeten minimaal in vier verschillende scholen zijn geweest. Op de stageschool hebben ze een coach. Verder worden ze tweemaal per jaar bezocht door stagebegeleiders van de opleiding. Stages spelen zich af buiten de contactdagen en hebben geen invloed op de roosterproblematiek.

Studentenplanning

In de cursussen 2010-2012 studeerden in de PABO-AL ca. 80 eerstejaars en ca. 170 hogerejaars studenten (2^e t/m 4^e studiejaar). De opleiding kent per cursusjaar twee startmomenten: 1 september en 1 februari. Elk half jaar begint er dus een nieuwe groep eerstejaars. Het onderwijsprogramma (contactmomenten en tentamens) wordt halfjaarlijks herhaald.

Alle studenten van hetzelfde studiejaar en dezelfde datum van inschrijving volgen op de contactdagen als één groep de colleges van een bepaalde module. Grote jaargroepen worden niet gesplitst in kleinere lesgroepen. Voor de meeste vakken staat er 1 uur op het rooster in de vorm van een hoorcollege, voor sommige vakken 2 uur. Voor de lagere studiejaars staan er meer vakken op het rooster dan voor de hogere studiejaars. Hogerejaars groepen zijn kleiner dan eerstejaars groepen. Voor practicumopdrachten is er de hele contactdag een lokaal open, waar studenten tijdens hun tussenuren terecht kunnen. Studenten schrijven zich voorafgaand

van een periode in voor de colleges op de contactdagen. Niet alle studenten komen echter opdagen. Ook kunnen ouderejaars studenten de colleges van modules uit voorgaande studie jaren volgen.

3 Het inzetplannings- en roosteringsproces tot 2011

Het proces van planning en roostering van PABO-AL was tot 2011 georganiseerd grotendeels onafhankelijk van de plannings- en roosteringsprocessen van de voltijd/deeltijdopleiding. Afstemming tussen beide processen op het punt van de inzet van docenten vond pas laat in beide processen plaats. De procesinrichtingen liepen als volgt naast elkaar.

	Voltijd/deeltijd	Afstandsleren
1	Onderwijsplanning	Onderwijsplanning
2	Prognoses van studentenaantallen	Prognoses van studentenaantallen
3	Gesprekken van management met vakgroepvoorzitters over inzet van docenten	Management zet docenten in op basis van de inzet van het cursusjaar daarvoor
4	Vaststelling inzet en taakomvangberekening	
5	Roosterproces leidt tot conceptrooster	Roosterproces leidt tot conceptrooster
6	Afstemming tussen beide roosters m.b.t. inzet van docenten	
7	Inzet- en roosterwijzigingen leiden tot definitief rooster	Inzet- en roosterwijzigingen (veel gezocht naar docenten) leiden tot definitief rooster
8	Roosterpublicatie	Roosterpublicatie

De afstemming bij onderdeel 6 was in het algemeen een moeizame zaak. Dat had verschillende oorzaken.

1. De (concept)roosters uit onderdeel 5 moesten veelvuldig gewijzigd worden, omdat de kwaliteit van de aangeleverde onderwijs- en inzetgegevens gebrekkig was geweest.
2. De CAO schrijft voor dat docenten niet 6 dagen in de week ingezet mogen worden en een weekend van twee aaneengesloten dagen moeten hebben. Veel docenten die op de contactdagen ingeroosterd waren, konden echter niet meer op maandag worden uitgeroosterd. Daardoor ontstond uitval van docenten voor AL, waardoor AL op zoek moest gaan naar andere docenten die de vrijgevallen colleges op de contactdagen wel konden en wilden geven.

3. Bij het zoeken naar docenten bleken dezen vaak op de contactzaterdagen al andere verplichtingen op zich te hebben genomen.

In dat proces speelden de vakgroepvoorzitters geen rol van betekenis. Ook was de uitkomst van de beide inzet- en roosterprocessen (vt/dt en AL) voor docenten steeds ongewis m.b.t. afstandsleren. Een van de gevolgen hiervan was dat er scheefgroei ontstond bij de inzet van docenten: sommige docenten werden alle acht contactdagen per jaar voor AL ingezet, anderen veel minder of helemaal niet.

Niet alleen de inrichting van de plannings- en roosteringsprocessen van PABO-AL was weinig efficiënt, ook voor de organisatie ervan gold dat. De inzetplanning werd voor alle opleidingsvarianten (vt/dt en AL) gedaan door een ondersteunende medewerker van de afdeling PABO, maar beide inzetplanningen verschilden procesmatig van elkaar (zie het schema hierboven). Verder was de roosterorganisatie voor voltijd/deeltijd en afstandsleren gescheiden. AL had een eigen roostermedewerker voor de contactdagen, die niet behoorde tot het roosterbureau van de PABO, dat alleen voor voltijd/deeltijd werkte. Ook die situatie werd als ongewenst ervaren, omdat de afstemming ingewikkeld was en het continuïteitsrisico bij uitval van de ene roostermedewerker bij AL groot was.

4 Knelpunten

Resumerend zijn de volgende knelpunten gesignaleerd:

- Een evenwichtige inzet van docenten (zaterdag ingezet, dan maandag vrij) was moeilijk te bewerkstelligen.
- Het zoeken van docenten voor het reguliere rooster van AL en bij uitval en ziekte was tijdrovend.
- Daarbij was er een te grote afhankelijkheid van de goodwill van docenten.
- Soms leverde het zoeken geen docent op en moest een vak in het rooster vervallen.
- Het proces draaide praktisch op één medewerker.
- Het inzet- en roosterproces werd ervaren als inefficiënt, zeer bewerkelijk en vol terugkoppelingen.

5 Het nieuwe proces van “docentloos roosteren”

Met ingang van het cursusjaar 2011-2012 is er een nieuwe inrichting van de inzetplanning en de roostering ingevoerd bij PABO-AL. Deze inrichting houdt in dat er eerst voor alle contactdagen

van het studiejaar een rooster wordt gemaakt van lesuren voor modules en jaargroepen. In dat rooster zijn nog geen docenten opgenomen (vandaar “docentloos roosteren”). Het docentloze rooster wordt vervolgens voorgelegd aan de vakgroepvoorzitters, die bij de geroosterde lessen de inzet van docenten regelen. Deze aanpak is in één keer voor het hele jaar ingevoerd, zodat docenten hun inzet voor AL gedurende het hele jaar al aan het begin van het jaar weten. De op deze wijze verkregen inzetgegevens van AL gaan vervolgens als roostervoorwaarden het roosterproces van voltijd/deeltijd in. Daar worden dan de docenten die op de contactdagen lesgeven op de aansluitende maandagen vrij geroosterd. De procesinrichting van AL en voltijd/deeltijd lopen dan als volgt naast elkaar.

	Voltijd/deeltijd	Afstandsleren
1/1	Onderwijsplanning	Onderwijsplanning
2/2	Prognoses van studentenaantallen	Prognoses van studentenaantallen
-/3		Roosterproces zonder docentinzet
3/4	Gesprekken van management met vakgroepvoorzitters over inzet van docenten	Vakgroepvoorzitters zetten docenten in op de contactdagen
4/5	Vaststelling inzet en taakomvangberekening	
5/6	Roosterproces leidt tot conceptrooster	Roosterpublicatie
6/-	Rooster- en inzetwijzigingen leiden tot definitief rooster	
7/-	Roosterpublicatie	

Op papier is hiermee de inzetplanning en roostering bij AL teruggebracht van 8 naar 6 stappen. De oude stappen 6 en 7, in welke zich vooral de knelpunten voordeden, zijn op deze manier geëlimineerd. Ook het vt/dt-roosterproces is enigszins vereenvoudigd, omdat er in fase 6 geen wijzigingen van de kant van AL meer worden ingebracht.

6 Evaluatie-interviews met betrokkenen

Om meer aan de weet te komen over de implementatie van de nieuwe procesinrichting en de ervaringen die er inmiddels mee zijn opgedaan, heeft de lector in december 2011 en januari

2012 een vijftal evaluatie-interviews gehouden met enkele van de meest betrokken medewerkers. Aan die interviews hebben deelgenomen:

- de coördinator van het opleidingstraject PABO-AL,
- de roostermedewerker AL en een roostermaker van de voltijd/deeltijd opleiding (samen),
- twee vakgroepvoorzitters (afzonderlijk),
- de coördinator van de inzetplanning.

Uit de interviews kwam het volgende naar voren (hoofdstuk 7 t/m 9).

7 De implementatie

Het verloop van de implementatie

De implementatie van de nieuwe procesinrichting is niet vlekkeloos verlopen. Voorafgaand aan de eerste twee onderwijsperioden is men te laat geweest met het aanleveren van de inzetgegevens van AL voor de roostering van voltijd/deeltijd. Het vt/dt-roosterproces was al in een vergevorderd stadium toen de AL-gegevens erbij kwamen. Hierdoor konden niet alle docenten meer op aansluitende maandagen vrij geroosterd worden, hoewel geprobeerd is dit zoveel mogelijk te herstellen. Voor de derde onderwijsperiode zal de aansluiting in een vroeger stadium tot stand komen, waardoor de voltijd/deeltijdroostering de gewenste uitkomst kan hebben. Daarbij worden geen knelpunten verwacht. Speciale voorwaarden m.b.t. de beschikbaarheid van docenten hebben zich niet voorgedaan. Alle vakgroepen konden de inzet voor de contactdagen prima regelen.

Ook de vakgroepvoorzitters hebben de inzetplanning van docenten na enige aarzeling (“Komt dat ook nog op ons bordje?”) goed opgepakt. Toen het proces eenmaal op gang kwam, werden deze geluiden niet meer gehoord. Voorheen verliep het contact tussen de roostermaker en de docenten rechtstreeks en was veel ingewikkelder. Nu heeft de roostermaker alleen nog te maken met de vakgroepvoorzitters. Overigens is bij kleine vakgroepen het verschil met de oude situatie minder groot, omdat daar weinig vakken onderling te verdelen zijn tussen docenten (elke docent heeft zijn specifieke vakken).

Ook van de kant van docenten zijn geen negatieve reacties gehoord. Voor hen is het belangrijkste verschil dat zij niet meer onderhandelen met de roostermedewerker van AL, maar het werk verdelen onder leiding van de vakgroepvoorzitter. Dat is winst voor het management en voor de ondersteuning, maar ook voor de vakgroepen zelf. Die zijn meer betrokken bij de totstandkoming van het uiteindelijke rooster, en docenten weten hun inzet aan het begin van

het jaar. Als docenten later door omstandigheden verhinderd zijn, zoeken of zij zelf of de vakgroepvoorzitter een vervanger. Hierin moet nog meer duidelijkheid komen. Docenten krijgen nog wel voor elke periode het rooster toegestuurd ter herinnering.

De AL-gegevens blijken prima in te voegen in het vt/dt-roosterproces dat per periode draait. De gegevens worden ingevoerd in het roosterprogramma UNTIS, dat ze meeneemt in het verdere roosterproces voor voltijd/deeltijd. Wie op zaterdag lesgeeft, wordt nu de maandag daarna vrij geroosterd.

Tot nu toe zijn er geen nieuwe knelpunten opgetreden. Wel is een oud knelpunt onvoldoende opgelost, maar dat ligt niet aan de nieuwe procesinrichting. De corridor van overlegmomenten op maandagochtend zit de roostering van AL nog in de weg i.v.m. het vrij roosteren van contactdagdocenten op maandag. Onderzocht zou moeten worden of ook overlegmomenten mee geroosterd kunnen worden binnen het vt/dt-lesrooster.

Door de AL-vakken beter te verdelen over de onderwijsperioden en over de contactdagen kon bij sommige vakgroepen een efficiëntere inzet van docenten worden bereikt: de docent is minder zaterdagen in touw en heeft op die dagen meer te doen. Deze gewijzigde aanpak is geen specifiek gevolg van de nieuwe manier van docentloos roosteren. Wel matchen deze aanpak van de vakgroep en het docentloos roosteren goed met elkaar.

Er zijn geen speciale acties nodig geweest om collega's mee te krijgen met de nieuwe procesinrichting.

8 Verbeteringen

De volgende verbeteringen en positieve punten worden gerapporteerd over de procesinrichting met docentloos roosteren:

1. Inzet en roosters kunnen op jaarbasis gemaakt worden.
2. Het proces van inzetplanning verloopt veel efficiënter.
3. De vakgroepvoorzitters krijgen de lead bij de inzetplanning en zijn positief over de nieuwe gang van zaken.
4. Docenten weten aan het begin van het jaar voor het hele jaar vooruit, wanneer ze aan de beurt zijn op zaterdag.
5. Docenten houden rekening met de contactdagen bij het maken van andere afspraken.
6. De docenten die ingezet worden op de zaterdagen zijn op de aansluitende maandagen vrij geroosterd.

7. Voor de roostermaker is het proces veel efficiënter geworden, omdat niet meer moeizaam naar docenten gezocht hoeft te worden.
8. De terugkoppeling van knelpunten bij de inzetplanning verloopt via de vakgroepvoorzitters veel efficiënter dan via contacten van de roostermedewerker met de individuele docenten zoals dat voorheen ging.
9. Er zijn geen nieuwe knelpunten geconstateerd.

9 Resterende verbeteringen

Naast verbeteringen die gerealiseerd zijn, zijn er nog enkele zaken overgebleven die verbetering behoeven.

De organisaties van planning en roostering voor AL en voltijd/deeltijd zullen de komende tijd geïntegreerd worden. De roostermedewerker AL gaat voor de roosteractiviteiten intensiever samenwerken met het vt/dt-roosterbureau. Er wordt gestreefd naar een betere integratie met het reguliere proces van voltijd/deeltijd.

Verder zou het wenselijk zijn als ook de overleggen van docenten mee geroosterd konden worden, zodat deze voor de “contactdagdocenten” niet meer op maandag hoeven te vallen.

Ook de rol van de vakgroepvoorzitters moet nog helderder worden. Niet duidelijk afgesproken is wie in actie moet komen als docenten op het laatste moment uitvallen: is dat de roostermedewerker, de docent zelf of de vakgroepvoorzitter? Dat zal de taak van de vakgroepvoorzitters moeten worden, die zij binnen hun vakgroep gaan uitvoeren.

10 Conclusies en aanbevelingen

Geconcludeerd kan worden dat docentloos roosteren bij de PABO-AL tot een verbetering van de planning en roostering heeft geleid. Het AL-traject vertoont in tijd (de zaterdagen) en ruimte (beschikbare lokalen) weinig overlap met de voltijd/deeltijd planning en roostering. De belangrijkste overlap zit hem bij de inzet van docenten. Daarom kan docentloos roosteren bij AL, mits het voorafgaat aan de voltijd/deeltijd planning en roostering, eenvoudig in dat laatst proces ingepast worden. Het experiment bewijst in elk geval dat in bepaalde omstandigheden docentloos roosteren een sterk alternatief is voor “docentvol” roosteren.

Interessant is nu de vraag of docentloos roosteren ook in andere situaties tot betere resultaten zou kunnen leiden dan “docentvol” roosteren. Te denken valt aan de deeltijd. De roostermakers gaven aan dat bij de deeltijd al enigszins in die richting gewerkt wordt. Ze maken

eerst handmatig een rooster vanuit de takenplaatjes van de docenten (dus nog wel “docentvol”). Daarin staat welke docenten welke deeltijd vakken gaan geven. Als het deeltijd rooster klaar is, wordt daarmee rekening gehouden bij het maken van het voltijd rooster.

In principe is het mogelijk voor de deeltijd alleen een rooster van vakken te maken zonder docenteninzet (dus “docentloos”) en vervolgens de vakgroepvoorzitters te vragen aan dat lesrooster docenten te koppelen. Dat kan de kwaliteit van de roosters voor de studenten vergroten. Bovendien kan er dan binnen de vakgroepen meer overlegd c.q. onderhandeld worden wie op welk roostermoment welk vak geeft. Het bestaande roosterproces is voor docenten nogal star en de uitkomsten ervan zijn ondoorzichtig. Zo’n nieuw roosterproces kan de betrokkenheid van docenten bij de totstandkoming en uitvoering van het uiteindelijke rooster vergroten. Door docenten te betrekken bij de vraag welke geroosterde lessen ze voor hun rekening gaan nemen, kan hun gevoel van verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het onderwijs toenemen. Het is daarom aan te raden als volgende stap ook de deeltijd docentloos te gaan roosteren.

Welke mogelijkheden zijn er voor de voltijd? Docentloos roosteren heeft de potentie een hele opleiding te flexibiliseren. In één keer docentloos roosteren invoeren voor een grote voltijd opleiding is echter niet aan te raden, omdat niet te overzien valt welke consequenties dat heeft voor de rol van alle betrokkenen. Maar met kleine vakgroepen zou je docentloos roosteren eerst voor een beperkt aantal vakken kunnen uitproberen. Op die manier is er achter te komen, welke randvoorwaarden er aan docentloos roosteren gesteld moeten worden in specifieke situaties (bijv. “Vak A mag niet op donderdag en vrijdag ingeroosterd worden, omdat de docent die als enige dat vak kan geven, er dan niet is”). Voordat er wordt opgeschaald naar de hele opleiding is het verstandig eerst op zo’n kleinere schaal met pilots dergelijke ervaringen op te doen. Het roosterpakket kan de randvoorwaarden aan die door de pilots worden geleverd voor het verdere roosterproces.

Belangrijk is wel dat de betrokken medewerkers hun andere rol in het nieuwe plannings- en roosteringsproces oppakken:

- Onderwijsontwikkelaars zullen meer dan voorheen rekening moeten houden met de randvoorwaarden van de verdere plannings- en roosteringsprocessen.
- Het opleidingsmanagement zal beleid moeten maken m.b.t. uitvoering van het onderwijsprogramma in de tijd (bijv. “al het eerstejaarsonderwijs op ochtenden”, etc.).
- Roostermakers zullen met andere, meer open randvoorwaarden moeten leren werken dan bij docentvol roosteren het geval was.
- Vakgroepvoorzitters zullen de verantwoordelijkheid moeten krijgen én nemen voor de inzetplanning.

- Docenten zullen een minder grote claim op hun “eigen” vakken en verworven vrije dagen moeten leggen, maar gezamenlijk verantwoordelijkheid willen zijn voor de uitvoering van het beste lesrooster voor de studenten.
- Het management tot slot zal moeten sturen op een geleidelijke invoering en verbetering van de nieuwe procesinrichting.

Docentloos roosteren heeft de potentie de plannings- en roosteringsprocessen transparanter en flexibeler te maken, de betrokkenheid van alle partijen te vergroten en de kwaliteit van de lesroosters en de onderwijsuitvoering te verbeteren.

Resumerend luiden de conclusies en aanbevelingen voor de PABO:

- Conclusie: De pilot “docentloos roosteren” heeft de inzetplannings- en roosteringsproblemen van PABO-AL voor het grootste deel opgelost.
- Aanbeveling 1: Breidt de pilot in het cursusjaar 2012-2013 uit tot de deeltijd PABO. Dit is een relatief kleine stap t.o.v. de huidige aanpak bij de deeltijd, maar kan wel een ervaringsbasis m.b.t. docentloos roosteren opleveren.
- Aanbeveling 2: Start in datzelfde jaar bij de voltijd PABO een nieuwe pilot met docentloos roosteren bij één of enkele kleine vakgroepen om ervaring op te doen met de randvoorwaarden waaraan deze vorm van roosteren moet voldoen, voordat zij op grotere schaal kan worden ingevoerd.
- Aanbeveling 3: Evalueer na of tijdens die pilots of verdere opschaling gewenst is en aan welke voorwaarden daarbij voldaan moet worden.