



# Lestaakreductie en ontwikkeltijd in het vo

Stand van zaken op scholen voorjaar 2019

---

# Lestaakreductie en ontwikkeltijd in het vo

---

Stand van zaken op scholen voorjaar 2019

---

Uitgevoerd door: Voion  
Auteurs: Ruud van der Aa, Ellen Harsma  
In opdracht van: Cao-tafel vo  
Juni 2019

Uitgave:  
Voion  
Postbus 556  
2501 CN Den Haag  
E-mail: [info@voion.nl](mailto:info@voion.nl)  
[www.voion.nl](http://www.voion.nl)

---

#### DISCLAIMER

Voion is zich volledig bewust van de taak zo betrouwbaar mogelijke informatie te verzorgen. Dit rapport is met de grootst mogelijke zorgvuldigheid samengesteld. Niettemin kan zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor eventueel voorkomende onjuistheden.

# Inhoudsopgave

<b>SAMENVATTING .....</b>	<b>4</b>
<b>1. INLEIDING .....</b>	<b>5</b>
1.1. Invoering ontwikkeltijd .....	5
1.2. Onderzoeksverantwoording .....	5
<b>2. PLANVORMING.....</b>	<b>7</b>
2.1. Voortgang .....	7
2.2. Betrokkenen .....	8
<b>3. VERWACHTINGEN .....</b>	<b>10</b>
<b>4. WAARDERING EN ERVARING .....</b>	<b>12</b>
<b>5. GEBRUIK VOION .....</b>	<b>14</b>
<b>6. SCHOOLPORTRETEN.....</b>	<b>16</b>
6.1. Stellingwerf College: 'Flexibel rooster voor maatwerk docent én leerling' .....	16
6.2. CSG Bogerman: 'Er móet iets gebeuren om leerlingen te raken' .....	18
6.3. De Fontein: 'Geef de docent zijn vak terug' .....	21
6.4. DevelsteinCollege: De complexe puzzel van meer ontwikkeltijd, minder werkdruk en budgetneutraal	23

## Samenvatting

Op 1 juni 2018 is de CAO VO 2018-2019 ingegaan, waarin afspraken zijn vastgelegd over lestaakreductie en ontwikkeltijd: in het takenpakket van leraren wordt 50 uur op jaarbasis vrijgespeeld om in te zetten als ontwikkeltijd. Op uiterlijk 1 maart 2019 diende het overleg tussen de werkgever, de MR en het onderwijzend personeel over de aanpassing van de lessentabel te zijn afgerond, gevolgd door overeenstemming met de MR. In het voorjaar van 2019 heeft Voion, in opdracht van de cao-tafel, een monitoring uitgevoerd naar de voortgang van de planvorming in de sector. Uit een onderzoek onder 300 directeuren en teamleiders uit het voortgezet onderwijs blijkt het volgende:

- Begin april 2019 hebben ongeveer vier op de tien van de bevraagde scholen het plan voor lestaakreductie en ontwikkeltijd gereed, bij ongeveer de helft van de bevraagden is het plan nog in voorbereiding en bij 7 procent van de bevraagde scholen lukt het (vooralsnog) niet om tot een plan te komen.
- Van de scholen die hebben aangegeven dat het plan nog in voorbereiding is, verwachten zo'n zeven op de tien dat het plan alsnog binnen drie maanden gereed is.
- Ruim de helft van de plannen is (mede) tot stand gekomen vanuit een onderwijskundige visie, waarbij is gekeken hoe het onderwijs anders vormgegeven kan worden. Ruim vier op de tien scholen hebben het plan (mede) vanuit een rekenkundige benadering ingestoken, waarbij over de gehele formatie per fte wordt gekeken wat er in het takenpakket veranderd moet worden.
- Bij het opstellen van de plannen zijn voornamelijk schooldirectie, MR, teamleiders en docenten (in wisselende samenstelling) betrokken geweest.
- Ongeveer twee derde van de bevraagde scholen heeft positieve verwachtingen ten aanzien van de cao-afspraken. Men verwacht door uitvoer van de plannen beter inhoudelijk onderwijs, beter georganiseerd onderwijs, werkdrukvermindering en rust. Ongeveer een derde van de bevraagde scholen heeft minder positieve verwachtingen. Zij hebben lage verwachtingen van de opbrengsten en denken dat het voor onrust, toename van de werkdruk, hogere kosten en 'gedoe' zorgt.
- Qua ervaringen is het voor ruim de helft van de bevraagde scholen in eerste instantie zoeken naar de juiste invulling van de plannen. De geluiden zijn dat de cao-afspraken op papier helder lijkt, maar in de praktijk soms toch lastig uitvoerbaar. Men ervaart te weinig tijd om tot een gedegen plan te komen en heeft moeite om de aanpassingen budgetneutraal door te voeren.
- Een kwart tot de helft van de bevraagde scholen heeft gebruik gemaakt van de verschillende soorten ondersteuning vanuit Voion. Men oordeelt wisselend over de bruikbaarheid. De ene helft is erg tevreden met diensten en producten van Voion en is daardoor goed geholpen tijdens de planvorming. De andere helft vindt de toepasbaarheid van de producten onvoldoende, omdat zij van mening is dat deze te ver van de praktijk af staan of omdat uitwerking van het plan om maatwerk vraagt in plaats van 'een goed voorbeeld'.

# 1. Inleiding

## 1.1. Invoering ontwikkeltijd

Om de werkdruk te verminderen en meer tijd voor onderwijsontwikkeling te creëren, hebben sociale partners in artikel 8.2 van de CAO VO 2018-2019, die is ingegaan op 1 juni 2018, afgesproken dat in het takenpakket van leraren 50 uur op jaarbasis wordt vrijgespeeld om in te zetten als ontwikkeltijd. In de praktijk kan dit betekenen dat leraren per week 1 uur minder les zullen geven, maar scholen kunnen dit in overleg met de MR ook anders organiseren. Leraren kiezen zelf, in overleg met elkaar en hun leidinggevenden, waar ze de vrijgekomen tijd aan gaan besteden.

Voor het organiseren van meer ontwikkeltijd voor leraren kunnen scholen gebruikmaken van de verruiming van de Wet op de onderwijstijd. De regels bieden scholen ruimte om het onderwijsprogramma flexibel te organiseren en zo in te richten dat het past bij hun visie. Er is veel vrijheid om zelf keuzes te maken, bijvoorbeeld over maatwerk, lesinhoud en lesmateriaal. Om te komen tot lestaakreductie kan bijvoorbeeld de lessentabel worden aangepast. Door deze reductie van het aantal lessen krijgen leraren meer tijd en ruimte om vorm te geven aan onderwijsverbetering en -vernieuwing. Tijd die leraren nu vaak tekort komen.

Op uiterlijk 1 maart 2019 diende het overleg tussen de werkgever, de MR en het onderwijzend personeel over de aanpassing van de lessentabel te zijn afgerond, gevolgd door overeenstemming met de MR.

Voion, het arbeidsmarkt en opleidingsfonds in het voortgezet onderwijs, heeft in opdracht van de cao-partners de sector geïnformeerd over lestaakreductie en ontwikkeltijd en ondersteund met een informatiedossier op de website, enkele informatiebijeenkomsten over het hele land, een helpdesk en goede praktijkvoorbeelden. De cao-tafel heeft Voion bovendien gevraagd een monitoring uit te voeren in het voorjaar van 2019 over de voortgang van de planvorming in de sector en op die manier in kaart te brengen hoe ver de scholen met de voorbereidingen zijn en waar men eventueel tegenaan loopt. Daarnaast zijn er vier portretten gemaakt van deelnemers aan dit onderzoek, die ter illustratie laten zien hoe scholen vorm hebben gegeven aan de cao-afspraken.

## 1.2. Onderzoeksverantwoording

In het voorjaar van 2019 heeft Voion, in opdracht van de cao-tafel vo, onderzoek gedaan naar de stand van zaken op scholen rondom de cao-afspraken voor lestaakreductie en ontwikkeltijd. In de laatste week van maart en de eerste week van april 2019 is een korte online enquête uitgezet onder het 'Panel schoolleiders voortgezet onderwijs' van DUO Onderwijsonderzoek & Advies, dat bestaat uit directeurs en teamleiders. Dit panel is representatief naar schoolsoort, regio, schoolgrootte en denominatie en geeft daarmee een goed beeld van de sector.

De vragenlijst is in totaal door 300 respondenten ingevuld. Hiervan is 77 procent volledig op de hoogte van de plannen op zijn/haar school rondom lestaakreductie en ontwikkeltijd. 16 procent is enigszins op de hoogte en 7 procent geeft aan niet op de hoogte te zijn. Deze laatste groep respondenten heeft verder geen vragen voorgelegd gekregen. De overige 280 respondenten hebben de vragenlijst volledig ingevuld.

Tabel 1 Respondenten en mate waarin zij op de hoogte zijn van de plannen op school rondom lestaakreductie en ontwikkeltijd

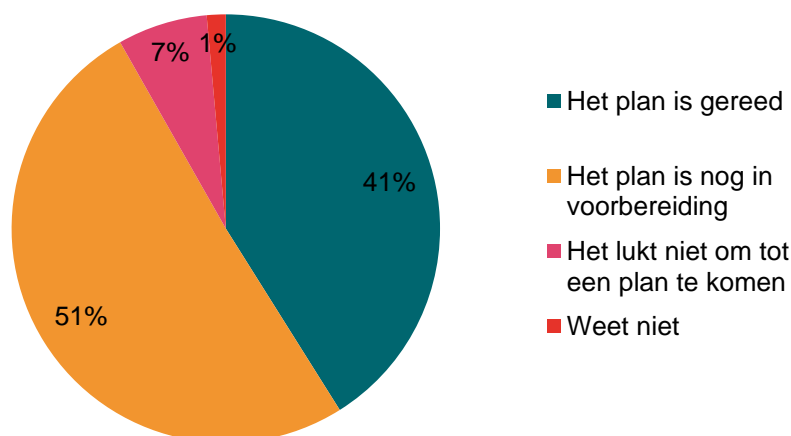
	Aantal	Percentage
Volledig op de hoogte	231	77%
Enigszins op de hoogte	49	16%
Niet op de hoogte	20	7%
<b>Totaal</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

## 2. Planvorming

### 2.1. Voortgang

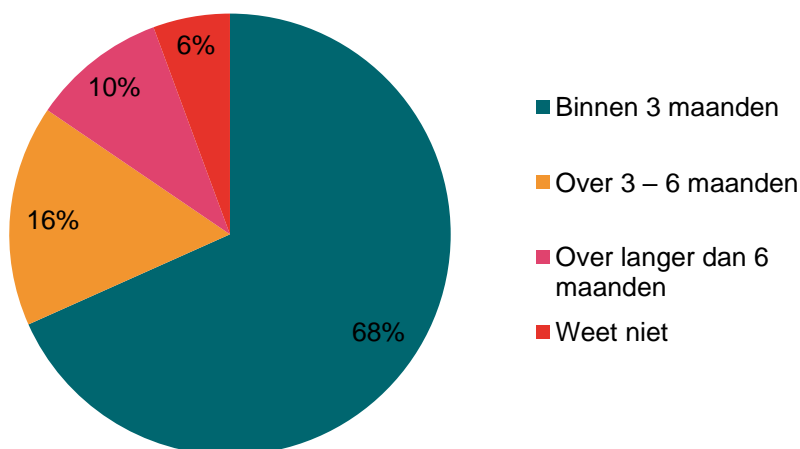
Volgens de cao-afspraken diende op 1 maart 2019 het plan voor lestaakreductie en ontwikkeltijd klaar te zijn. Eind maart/begin april was bij ruim vier op de tien scholen het plan gereed (41%, zie figuur 1). Zij hadden dus voldaan aan de verplichting die bij cao was afgesproken. Bij ongeveer de helft (51%) van de ondervraagde scholen was het plan in die periode nog in voorbereiding en 19 respondenten (7%) gaven aan dat het niet lukt om tot een plan te komen. Deze laatste groep respondenten is geweest op de meldingsplicht<sup>1</sup> bij de sociale partners.

Figuur 1 Hoe ver bent u met de planvorming voor lestaakreductie en ontwikkeltijd? (N = 280)



Aan de scholen die hebben aangegeven dat het plan nog in voorbereiding is, is gevraagd wanneer zij verwachten dat het plan gereed is. De meerderheid (68%, zie figuur 2) verwacht het plan binnen drie maanden klaar te hebben, 16 procent binnen drie tot zes maanden na het invullen van de vragenlijst en 10 procent over langer dan een half jaar. Acht scholen (6%) geven aan niet te weten wanneer het plan klaar zal zijn.

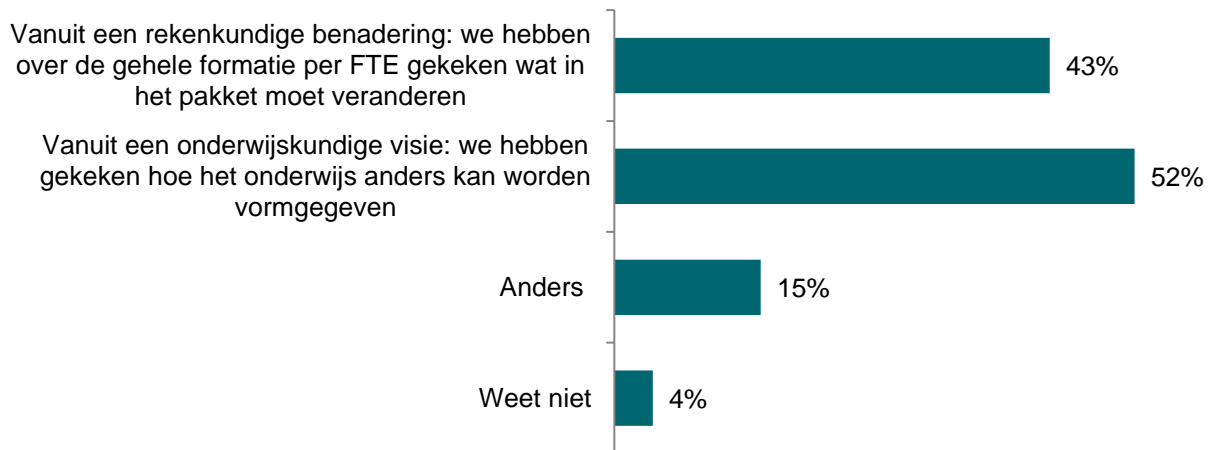
Figuur 2 Wanneer verwacht u dat het plan gereed is? (N = 142)



<sup>1</sup> Indien het scholen niet lukte om voor 1 maart 2019 een plan voor lestaakreductie en ontwikkeltijd op te stellen, dienden zij dit te melden bij de sociale partners, zodat zij hier samen het gesprek over konden voeren.

Figuur 3 toont hoe de plannen voor lestaakreductie en ontwikkeltijd tot stand zijn gekomen, waarbij meerdere antwoorden mogelijk waren. Ruim de helft (52%) van de plannen is (mede) tot stand gekomen vanuit een onderwijskundige visie, waarbij is gekeken hoe het onderwijs anders vormgegeven kan worden. Ruim vier op de tien scholen (43%) hebben het plan (mede) vanuit een rekenkundige benadering ingestoken, waarbij over de gehele formatie per fte wordt gekeken wat er in het pakket veranderd moet worden. 15 procent van de respondenten heeft de vraag anders geïnterpreteerd en toegelicht met wie is gesproken over de planvorming (zie ook volgende paragraaf).

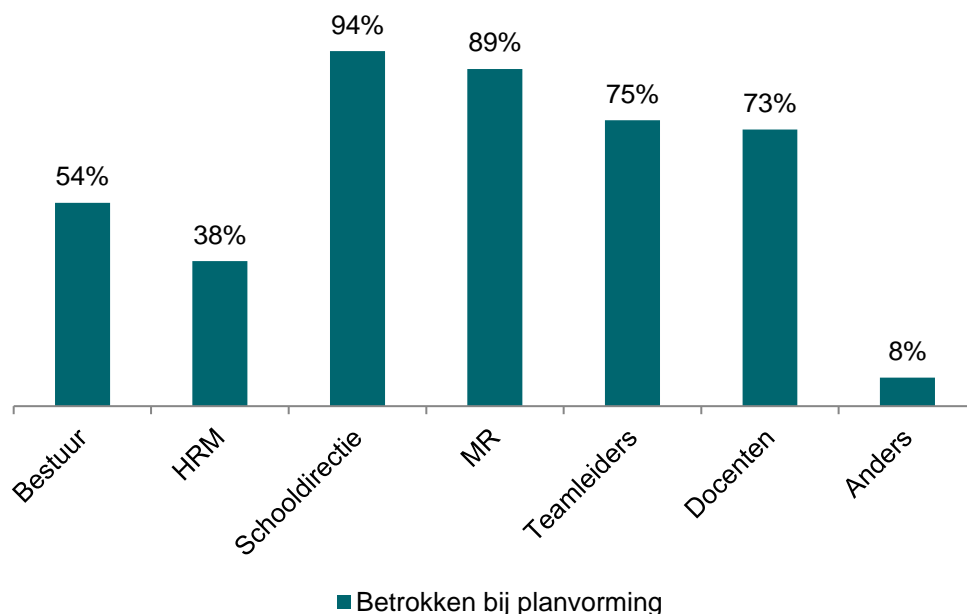
Figuur 3 Hoe is het plan tot stand gekomen? (meerdere antwoorden mogelijk, N = 261)



## 2.2. Betrokkenen

Bij het opstellen van de plannen zijn meerdere partijen betrokken geweest (zie figuur 4). Er is voornamelijk een hoge betrokkenheid op schoolniveau: schooldirectie (94%), MR (89%), teamleiders (75%) en docenten (73%). Ruim de helft van de bevroegden (54%) geeft aan dat (ook) het schoolbestuur bij de planvorming betrokken is geweest. Bijna vier op de tien (38%) noemen (ook) HRM als betrokkenen.

Figuur 4 Wie zijn allemaal bij de planvorming betrokken geweest? (meerdere antwoorden mogelijk, N = 280)





54 bevroagde scholen geven aan dat álle genoemde partijen bij de planvorming betrokken zijn geweest. Dit is de meest voorkomende genoemde combinatie, gevolgd door 51 scholen die aangeven dat het plan tot stand is gekomen door betrokkenheid van schooldirectie, MR, teamleiders en docenten. Bij 39 bevroagden waren schooldirectie, MR, teamleiders, docenten en het schoolbestuur betrokken.

Als categorie 'anders' worden door enkele scholen leerlingen, onderwjsondersteunend personeel, de sectorraad en de OR genoemd als betrokkenen. Zeven bevroagden zeggen dat betrokkenheid niet van toepassing was, aangezien zij al aan de plannen voldeden.

### 3. Verwachtingen

Aan de scholen is gevraagd wat zij verwachtten dat het plan voor lestaakreductie en ontwikkeltijd hun organisatie zou brengen. Zo'n twee derde van de bevroegde scholen is positief en verwacht dat de aanpassingen in het kader van de cao-afspraken hun school goed zullen doen. Hieronder worden de positieve verwachtingen in volgorde van frequentie genoemd, de verwachting die het meest vaak is uitgesproken staat bovenaan:

- *Beter onderwijs*: er komt onder andere tijd en ruimte voor (samen) werken aan onderwijsontwikkeling, meer aandacht voor leerlingen, ruimte voor innovatie, meer mogelijkheden voor maatwerk en een betere lesvoorbereiding. Een enkeling plaatst hierbij wel de kanttekening dat dit gepaard gaat met minder lessen voor de leerlingen.
- *Onderwijs beter georganiseerd*: door een betere taakverdeling.
- *Werkdrukvermindering*: doordat er tijd en ruimte vrijkomt.
- *Rust*: het plan draagt bij aan bewustwording en erkenning van de werkdruk en duidelijkheid en transparantie over de toekomst.
- *Men werkte al zo*: tot slot geeft een enkele school aan dat zij vóór de cao-afspraken hun werk al zodanig hadden ingericht, dat dit nu aan de voorwaarden voldoet en dat het daarom niets extra's zal brengen.

*'Ik verwacht een verdere verbetering van de organisatie van het onderwijs voor de leerlingen. Daarbij vormen steeds meer de talenten en interesses van de leerling het uitgangspunt, zodat het leerrendement van de individuele leerling toeneemt.'*

*'Extra ruimte en tijd voor de collega's om de grote ontwikkelingen waar we mee bezig zijn goed en gedegen vorm te geven.'*

*'Rust en ruimte en de mogelijkheid om echt goed te kijken naar hoe ons onderwijs bestendig is voor de toekomst.'*

Ongeveer een derde van de bevroegde scholen heeft minder positieve verwachtingen:

- *Lage verwachtingen*: men denkt dat er niets van de plannen terecht komt. Ze denken geen verschil te zullen merken. Sommigen noemen het een 'sigaar uit eigen doos'.
- *Onrust*: een school benoemt 'veranderingsmoeheid' en een aantal bevroegden verwacht 'onrust' bij leerlingen en ouders.
- *Toename van de werkdruk*: men licht toe dat dezelfde lesstof straks in minder tijd moet en dat verlaging van de druk op het ene vlak voor een toename van de druk op het andere vlak zorgt.
- *Hogere kosten*: een aantal scholen vindt het niet haalbaar om het plan budgetneutraal uit te voeren.
- *'Gedoe'*: voor een klein groepje bevroegden is het passen en meten om tot een plan te komen.
- *Korte termijn*: een aantal bevroegden zegt een voorlopig plan te hebben opgesteld, en dat deze waarschijnlijk in een later stadium weer aangepast moet worden.

*'Ik verwacht dat dit plan geen zoden aan de dijk zet, omdat het een minimale handreiking is naar docenten die zonder extra financiële middelen gemoeid gaat, waardoor ik twijfel of dit uiteindelijk werkdrukverminderend gaat werken bij docenten.'*

*'Minder effectieve lestijd en meer uitval voor de leerlingen. Dit zal tot ergernis leiden bij de ouders. Het moet budgetneutraal, dit maakt dat het voorstel op een andere plek pijn zal gaan doen.'*

*'De cao-afspraken levert de docenten juist extra werkdruk op. Voortaan moeten zij in minder lesuren dezelfde hoeveelheid lesstof behandelen. Dit levert extra werkdruk op.'*

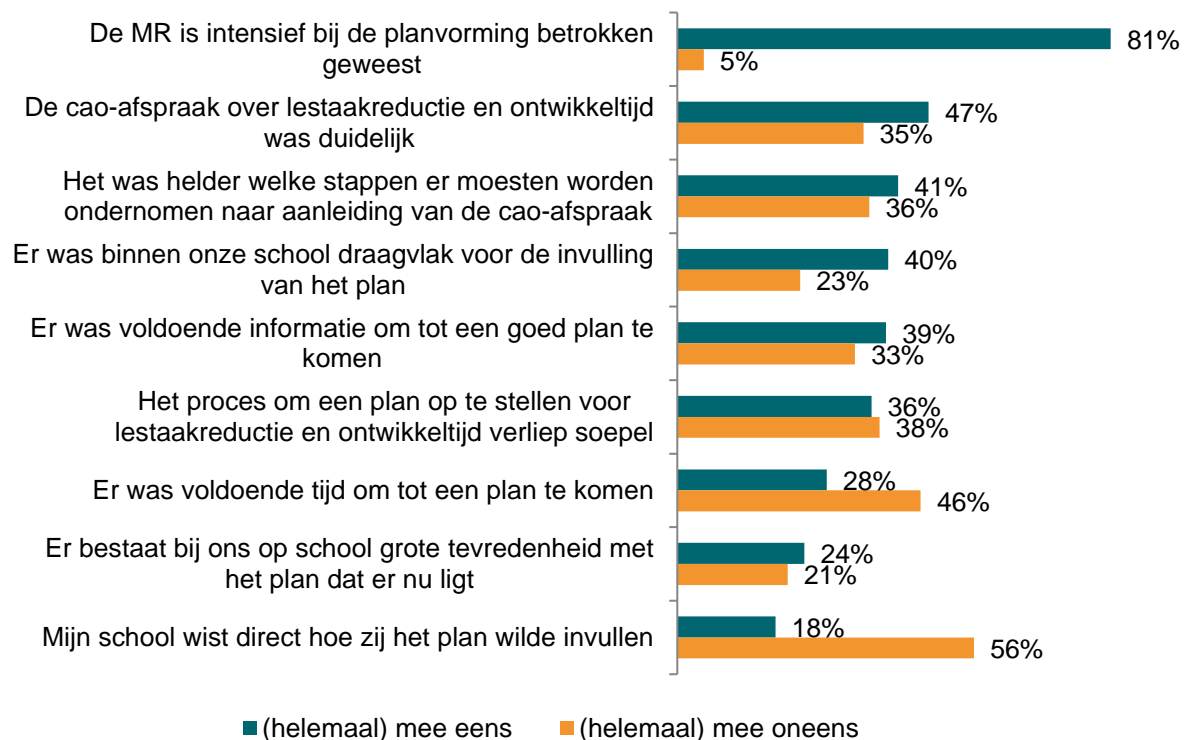
## 4. Waardering en ervaring

De bevroagde scholen is een aantal stellingen over de cao-afpraak ten aanzien van lestaakreductie en ontwikkeltijd voorgelegd (zie figuur 5). Bij een meerderheid (81%) is de MR intensief betrokken geweest bij de planvorming. Bij veel scholen is het plan in samenwerking tussen de directie en de MR tot stand gekomen. Vaak was de MR betrokken vanaf het begin, soms pas in de eindfase. De bevroagden lichten toe dat de MR altijd intensief betrokken wordt bij ingrijpende veranderingen en dat zij tevreden zijn over de samenwerking. De MR-leden zelf zijn niet bevroagd in dit onderzoek.

Bijna de helft van de scholen (47%) vond de cao-afpraak duidelijk, ruim een derde (35%) vond deze onduidelijk. Men licht toe dat de opdracht zelf duidelijk was, maar in veel gevallen onuitvoerbaar. Sommigen geven aan dat het niet haalbaar is om de cao-afpraak budgetneutraal vorm te geven, anderen zijn van mening dat er geen rekening is gehouden met praktijk- of speciaal voortgezet onderwijs.

Voor ruim vier op de tien bevroagden (41%) was het helder welke stappen er moesten worden ondernomen naar aanleiding van de cao-afpraak, terwijl een iets kleiner aandeel (36%) dit niet helder vond. Hier wordt opnieuw toegelicht dat de uitvoerbaarheid van de lestaakreductie en ontwikkeltijd lastig is, zeker als er geen extra geld voor is. Men licht toe dat het in theorie een goed plan is, maar dat de praktijk weerbarstiger blijkt. Anderen geven aan dat na enig nadenken de strategie helder was en dat er goed gecommuniceerd is vanuit de directie.

Figuur 5 In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen over de cao-afspraken ten aanzien van lestaakreductie en ontwikkeltijd? (N = 261)



Ruim de helft van de respondenten is het oneens (56%) met de stelling dat zijn/haar school direct wist hoe zij het plan wilde invullen. Dit heeft in veel gevallen te maken met de vele mogelijkheden die er zijn om

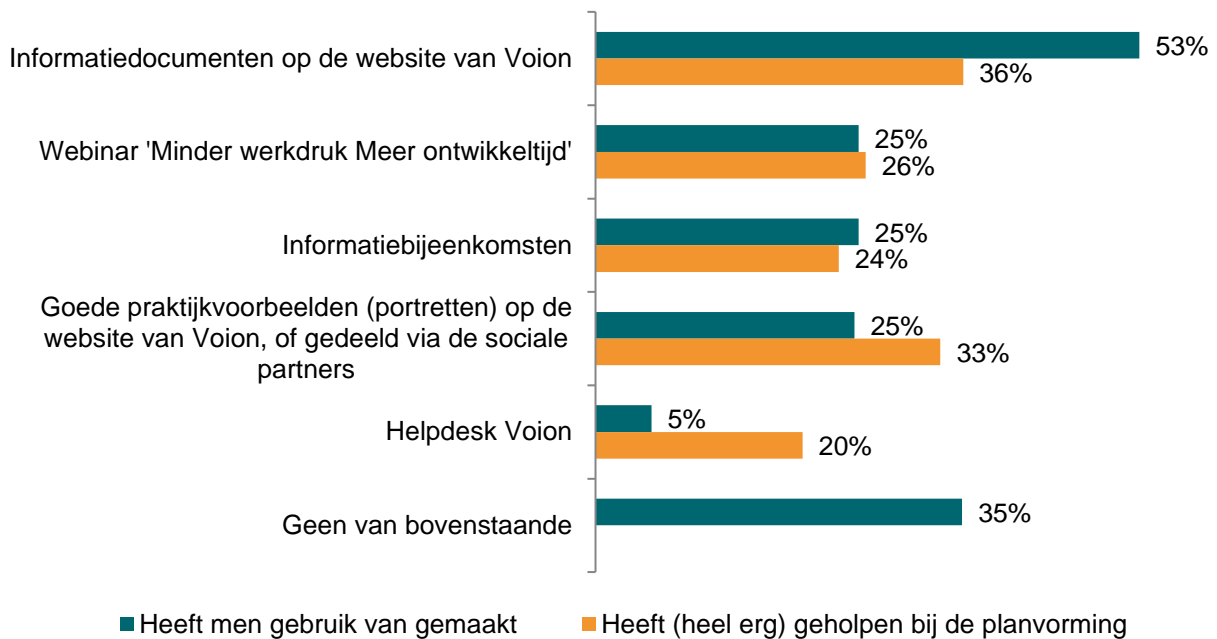
lestaakreductie en ontwikkeltijd in te vullen. Scholen hadden soms het gevoel opnieuw het wiel te moeten uitvinden en waren zoekende. Er hebben veel gesprekken plaatsgevonden, zowel binnen de school – met docenten – als buiten de school – met andere scholen en met Voion. Dit hielp uiteindelijk om een richting te bepalen.

Tot slot vindt bijna de helft van de bevroagde scholen (46%) dat er onvoldoende tijd was om tot een plan te komen, bijna drie op de tien scholen (28%) hadden wel voldoende tijd. Sommige scholen lichten toe dat een degelijk plan meer tijd nodig heeft, zeker als je het team en de MR goed wilt meenemen. Ook het in kaart brengen van de gevolgen voor leerlingen en ouders kost meer tijd. Men had liever minimaal een schooljaar de tijd gekregen. Andere scholen zijn van mening dat er weliswaar niet heel lang de tijd was voor het opstellen van een plan, maar dat scholen waarschijnlijk ook niet geleverd zouden hebben als er meer tijd beschikbaar was geweest. Een enkele school licht toe een tijdelijk plan te hebben opgesteld en na een overgangsjaar een en ander verder uit te werken.

## 5. Gebruik Voion

Voion heeft de afgelopen periode, in opdracht van de cao-partners, de sector geïnformeerd over lestaakreductie en ontwikkeltijd. Zo zijn enkele informatiebijeenkomsten over het hele land georganiseerd, is een helpdesk opgericht en zijn goede praktijkvoorbeelden verspreid. Ruim de helft van de bevroagde scholen (53%) heeft gebruik gemaakt van informatiedocumenten op de website van Voion (zie figuur 6). Het webinar 'Minder werkdruk Meer ontwikkeltijd', de informatiebijeenkomsten en de goede praktijkvoorbeelden zijn alle drie door een kwart van de bevroagden bezocht/gelezen.

Figuur 6 Van welke activiteiten/producten van Voion heeft uw school gebruik gemaakt? (meerdere antwoorden mogelijk, N = 280); In hoeverre hebben deze activiteiten/producten geholpen bij de planvorming voor lestaakreductie en ontwikkeltijd? (N = 280)



De meeste scholen die gebruik hebben gemaakt van de activiteiten en/of producten van Voion oordelen neutraal over de vraag of deze hebben bijgedragen aan de planvorming. Een aantal scholen 'weet het niet' en anderen lichten toe dat iedere school anders is en dat dat om meer maatwerk vraagt dan Voion met haar producten en diensten biedt.

*'Scholen zijn zo divers georganiseerd met uiteenlopend taakbeleid, dat voorbeelden van andere scholen niet zomaar vertaald kunnen worden naar de eigen schoolorganisatie.'*

*'Neutraal. Het is handig, maar het is dan nog niet de eigen school.'*

Het aandeel scholen dat (zeer) positief over de activiteiten en producten van Voion is, is nagenoeg gelijk aan het aandeel dat minder tevreden over de bruikbaarheid is. Een aantal scholen licht toe dat het aanbod van Voion te ver weg staat van de praktijk en heeft daardoor niks aan de ondersteuning gehad. Anderen hebben het idee dat de informatie niks nieuws heeft gebracht, waardoor ze een en ander toch zelf moeten uitzoeken.

*'Voion leek ver van de realiteit te staan. Aangedragen plannen en oplossingen waren niet praktisch, leidden niet tot werkdrukvermindering en waren onbetaalbaar.'*

*'Het webinar en de voorlichtingsbijeenkomsten hebben niet bijgedragen tot meer kennis. Het idee bleef bestaan dat alle scholen zelf het wiel moeten uitvinden.'*

Anderen hebben juist wel naar tevredenheid gebruik gemaakt van de activiteiten en producten van Voion. Zij geven aan dat de informatie van Voion heeft geholpen bij de planvorming.

*'De informatiebijeenkomsten kwamen met goede uitvoerbare voorbeelden.'*

*'De opdracht die we hadden werd hierdoor duidelijker. We hebben vooral de documenten gebruikt die duidelijk maakten welke ruimte er zit in de definitie onderwijstijd.'*

## 6. Schoolportretten

In dit hoofdstuk vindt u een viertal portretten van scholen die hebben deelgenomen aan dit onderzoek, die ter illustratie en inspiratie laten zien hoe ze vorm hebben gegeven aan de cao-afspraken.

Op [www.voion.nl/ontwikkeltijd](http://www.voion.nl/ontwikkeltijd) vindt u meer portretten ter inspiratie.

### 6.1. Stellingwerf College: 'Flexibel rooster voor maatwerk docent én leerling'

**Het Stellingwerf College in Oosterwolde maakt al jaren 48 uur vrij voor werkdrukverlaging.**

**Ontwikkelteams van docenten zijn actief omdat de leerling aan zet is. Strategische keuzes waardoor je zou denken dat deze school heel gemakkelijk voldoet aan de actuele cao-afspraken, om 50 uur per jaar te reserveren voor onderwijsontwikkeling. "We zijn heel trots en hopen op een goede oogst, maar het eindproduct is nog niet in zicht", klinkt het nuchter.**

Afdelingsleider vmbo Brant Visser is met zijn collega's een heel eind op weg om deze kans te concretiseren. Die mindset is een veelbelovende basis. "Wij zien het als een kans om meer ruimte te reserveren voor onderwijsverbetering en -vernieuwing. We hadden al veel wensen en juist met de in te plannen ontwikkeltijd kunnen we die nu vertalen."

Het Stellingwerf College telt 1.350 leerlingen en circa 100 fte aan medewerkers. "De kleinste zelfstandige scholengemeenschap in Friesland. Een mooie, financieel gezonde eenheid op één locatie."

#### Speerpunt

Terug naar 2018. Hoe verbeteren en versterken we onderwijs? Waar staan we, hoe spelen we ontwikkeltijd vrij? In juni 2018 heeft het MT zich gebogen over dit vraagstuk. "We hebben de MR meegenomen en in oktober de ontwikkelteams gevraagd: wat willen we? In november hebben we leerlingen en docenten betrokken, later ouders. Leerlingen hebben in tweetallen met docenten aangegeven wat zij graag willen, van basisberoepsgerichte leerweg tot en met vwo. De structuur was er al om jongeren duurzaam te motiveren, dankzij het speerpunt 'de leerling aan zet'. Onderwijsontwikkeltijd was al leidend; de autonomie en professionaliteit van docenten is heel belangrijk. Dus wij tornen niet aan die 50 uur voor eigen ontwikkeling."

#### Versoberen taakbeleid

Wensen van docenten en leerlingen komen overeen: meer persoonlijke begeleiding en contact, inhaalactiviteiten, steunlessen en de optie om een vak op hoger niveau af te sluiten. Een eerder plan dook op: lessen van 45 minuten. Daarmee ging de MR akkoord. Door 25 lessen met vijf minuten te verkorten, creëer je 125 minuten: 80 voor onderwijsontwikkeling, 45 voor begeleiding.

"De oplossing voor meer maatwerk, verrijking en begeleiding, ligt in flexibilisering", ziet Brant Visser. "Ook versobering van taakbeleid hoort erbij, durf dat kritisch te bekijken. Zo waren de vakken LO en tekenen een knelpunt. Gelukkig zagen de secties zoveel positieve punten, dat ze begrepen dat ze mee moeten en zelf met oplossingen kwamen. Zoals werken met een A- en B-week: in de ene week krijgen leerlingen twee uur tekenen en één uur LO, de week daarna twee uur LO en één uur tekenen."



### Beste van twee werelden

De schoolleiding zag de behoefte van docenten aan het uitwisselen van kennis en ervaring, dat hooguit gebeurde in de wandelgangen of aan het eind van de dag. “En niet elk kind heeft evenveel uren wiskunde of Engels nodig. Met minder vaklessen en meer maatwerk creëert de roostermaker nu ruimte midden op de dag. Leerlingen van de onderbouw leren plannen, samenwerken, presenteren, reflecteren. Leerlingen van de bovenbouw bereiden we voor op een vervolgstudie.” Bij beroepsgerichte leerwegen waren roosters al gesynchroniseerd. Zo is een vaklokaal open van 8 tot 16 uur.

“Doordat we op één locatie zitten, lukt het om verschillende dingen te doen op havo, vwo of vmbo, onder- of bovenbouw. Docenten hoeven niet te reizen. We hebben een hybride Dalton-achtige structuur met een ‘Kunskapskolan-touch’: het beste van twee werelden en al onze wensen komen in een stroomversnelling.”

De 50 klokuren ontwikkeltijd worden flexibel ingezet en de invulling ligt bij de docenten, benadrukt Brant Visser. “We hebben een groot raamwerk en daar zit een onderwijsconcept achter. Maar de docent is vrij autonoom in handelen, dat vinden wij belangrijk. Medewerkers geven ons wel mee: monitor in voortgangsgesprekken of ontwikkeltijd goed benut wordt. Die verantwoording verandert van controle naar een dialoog over ambities en drijfveren. Het gaat écht over je vak.”

### Leerlingen zijn winnaars

Terugkijkend op het proces, geeft Brant Visser aan dat het “heel mooi volgens het boekje wordt uitgevoerd, we hebben de input van Voion gebruikt en er is goed overleg met leerlingen en ouders”. “We hadden ze wellicht eerder kunnen betrekken en eerder kunnen starten. Wat kinderen verdienen, ik hoop dat we dat nu gaan realiseren. Je hebt altijd winnaars en verliezers. De winnaars vormen de grootste groep. En dat zijn onze leerlingen.”

## 6.2. CSG Bogerman: 'Er móet iets gebeuren om leerlingen te raken'

**“Noemt u mij één sector waar innovatie de laatste plaats inneemt? Vernieuwing zou onze natuurlijke drive moeten zijn, want het is de enige manier om aangesloten te blijven bij onze omgeving. Maar het vo heeft het nadeel dat vernieuwing niet in ons dna zit.”**

Jan Osinga vindt het hoog tijd het tij te keren. De rector van de brede Christelijke Scholengemeenschap (CSG) Bogerman telt 2.500 leerlingen en 220 medewerkers (145 fte) op vier locaties in drie plaatsen in Zuidwest-Friesland. “Onze hoofdvestigingen in Sneek bieden alles van vmbo beroepsgericht tot en met gymnasium. De regiovestigingen in Balk en Koudum bieden eindonderwijs voor vmbo TL en de eerste drie jaar voor havo en vwo. In Balk hebben we ook nog eindonderwijs vmbo basis/kader. Wij hebben een specifieke profilering met Technasium en bèta challenge en bieden voor basis/kader zeven verschillende uitstroombanen. Een breed aanbod dus.”

Een jaarklassensysteem met losse vakken en roosters wordt vanwege de omvang van het aanbod en de complexiteit steeds lastiger. “We komen in een heel sterke krimp: in vijf, zes jaar tijd 20 procent minder leerlingen. Door ons brede aanbod op veel locaties hebben we de grenzen van het organiseerbare eigenlijk al bereikt. Verder weten we de leerling van tegenwoordig niet meer goed te raken, niet meer te motiveren voor ons onderwijs. In de hele sector denken we aan vernieuwing van het onderwijs, we hebben in Nederland ook al het nodige geëxperimenteerd, niemand heeft het ei van Columbus gevonden. Maar er móet iets gebeuren.”

### Leerlinggestuurd

“We zijn in het voortgezet onderwijs geworden tot een uitvoeringsorganisatie. Onderwijsontwikkeling, het opleiden van nieuwe beroepsbeoefenaren, onderzoek, kwaliteitszorg, materiaalontwikkeling, ... al die taken zijn buiten de scholen neergelegd. Vrijwel alle docenten zijn alleen bezig met lessen en taken, coördineren en begeleiden van leerlingen. Voor verandering en vernieuwing is weinig ruimte. Als leidinggevende schrik je bijna als een docent de vraag stelt: ‘mag ik aan een methode werken?’ Of: ‘ik zou me willen toeleggen op formatief toetsen, kan ik daar tijd voor krijgen?’. Het kan toch niet dat we het vernieuwingspotentieel helemaal om zeep geholpen hebben, we hebben te maken met hoger opgeleiden!”

Vandaar dat CSG Bogerman koerst op een andere inrichting van het onderwijs. “Het concept dat we nastreven, is robuuster organiseren: roosteren in dagdelen, met een mix van instructie en zelfwerkzaamheid en een combi van vakken zoals bij de aanpak in het Technasium. En met docenten in kleinere teams.”

Een groter deel van het jaarprogramma wordt voortaan leerlinggestuurd. In het vwo volgen jongeren circa 60 procent vooraf vastgestelde lessen, de overige 40 procent kiezen ze tussen verschillende vakken, krijgen ze extra begeleiding of juist verdieping of kiezen ze voor zelfstudie. “We weten dat ook vmbo'ers en havisten met zo'n concept uit de voeten kunnen. Op alle niveaus moeten we leerlingen wel op de goede manier begeleiden.”

Hobbels zijn er ook. “Wat zit in de weg? Magister, roosters, technische hobbels. Gelukkig zijn we een school met veel rust en draagvlak voor veranderingen en de manier waarop we die organiseren.”

Jan Osinga is een groot voorstander van innovatie als één van de kerntaken van docenten. De school maakt al enige jaren flink veel uren vrij voor vernieuwing. Toch vindt hij de cao-afspraken “ingewikkeld, omdat de tijd voor onderwijsvernieuwing niet meer vrij beschikbaar is”. “Nu moet ik iedereen betrekken en het geld evenredig verdelen. Wij hadden het budget liever vrijelijk ingericht in plaats van iedereen gedwongen uren toe te kennen ongeacht de affiniteit. We hebben nu minder vrijheid om het proces aan te sturen.”

### Samen Doelgericht Leren

Die 50 uur op de formatiekaart is een goed begin maar het is niet genoeg. “Je moet niet alleen uren op de formatiekaart zetten maar ook tijd reserveren, anders raken die uren kwijt in de waan van de dag. Daarom doen we iets extra’s. 13 van onze vaste vergadermiddagen komen in het teken te staan van innovatie. Daarnaast hebben we twee nieuwe roostervrije dagen en een roostervrije middag benoemd als innovatiedagen. Leerlingen zijn dan vrij en wij aan het werk.” Docenten hebben tijdens die innovatietijd veel ruimte voor eigen inbreng, maar wel alles onder de paraplu van de onderwijsvernieuwing. “Onder het motto ‘Samen Doelgericht Leren’ zetten we onderwijsvernieuwing centraal.”

In maart is deze route bekendgemaakt en de MR akkoord gegaan. Het MT van CSG Bogerman heeft een soepele samenwerking met de MR. Een delegatie van de raad schuift bij het MT-overleg aan zodra er over formatieplanning, over de begroting of over onderwijsvernieuwing gepraat wordt. Zo goed als wekelijks dus. Jan Osinga: “We houden onze rollen. Ook al heeft de MR in het voortraject meegepraat, tijdens de MR-vergadering houdt de raad haar instemmings- en adviesrecht, daar zien de voorzitter MR en ik strikt op toe.” In de jaarplanning zijn de extra dagen inmiddels opgenomen: “Schoolbreed zodat je verschillende doorsnedes kunt maken naar ontwikkelteams, naar een afdelingsteam, of naar vakgroepen”. Voor de zomer zijn ouders en leerlingen uitgebreid ingelicht in een nieuwsbrief.

Eindelijk krijgt innovatie de plek die het verdient. Jan Osinga: “Vroeger hadden we lessen en taken. Nu hebben we lessen, innovatie en taken, wat mij betreft in die volgorde. We hebben het probleem omgezet in een kans om aan de bak te gaan. Een extra kans om elkaar te ontmoeten en samen te werken om ons onderwijs in te stellen op onze omgeving.” Het beoogde onderwijsmodel is waarschijnlijk gemakkelijker te introduceren in de onderbouw, verwacht de rector. “Want in het laatste jaar hebben we toch de neiging in dezelfde fuik toe te werken naar de examens en losse vakken.”

### Actieve deelname

Jan Osinga verwacht actieve deelname van zijn collega’s tijdens en na de innovatiedagen. “Leerlingen hebben geen zin in verplicht huiswerk maar als ze een solarboot mogen bouwen in het Technasium gaan ze ’s avonds en in het weekend gemotiveerd verder. Zo’n basishouding zou ook mooi zijn voor docenten. In de ontwikkeltijd gaan collega’s actief aan de slag met hun vakgroep of sectie. We monitoren natuurlijk wat een medewerker doet aan zijn ontwikkeling, in start-, functionerings- en beoordelingsgesprekken. Maar we hoeven daar minder streng de hand aan te houden, juist omdat we de tijd inplannen en samen aan de slag gaan. De meeste docenten vinden het belangrijk tijd te hebben voor hun vak, en voor onderwijsontwikkeling

en -vernieuwing. Zeker als ze merken dat leerlingen er behoefte aan hebben. Draagvlak ontstaat als docenten zien dat leerlingen opknappen, als ze zien dat de leerlingen weer door ons onderwijs geraakt worden.”

### 6.3. De Fontein: 'Geef de docent zijn vak terug'

**De Fontein in Bussum gaat later dit jaar het schoolplan 2020-2024 opstellen, waarin de jaarlijkse 50 uren ontwikkeltijd een belangrijke pijler worden om identiteit, continuïteit en kwaliteit te borgen. Het is de verdieping van het huidige motto 'ambitieuw en betrokken'. "We willen een school zijn waar bevlogen docenten elkaar ontmoeten. Professionele ruimte mag je opeisen en delen."**

Adriaan Nagel is directeur van De Fontein, horend bij de Gooise Scholen Federatie. Ontwikkeltijd hangt volgens hem samen met werkdrukverlaging en professionalisering. In 2013 is zijn school gestart met het Voion-programma Voortgezet werkplezier, nadat was gebleken dat medewerkers de werkdruk hoog vonden. "Wat is werkdruk eigenlijk? Is het nodig? Verkeerd? Hoort het erbij? Het allerbelangrijkste is dat we er samen over praten en erkennen dat het er is. Dat was gek genoeg al reden voor een 'hèhè, blij dat ze het inzien'. We zijn gaan inventariseren: wat vreet energie en wat geeft energie? Wat wil je leren en hoe kunnen we elkaar inspireren?"

#### Medewerkers faciliteren

Uit de behoeftebespreking is naar voren gekomen wat een goede invulling zou zijn van de 50 klokuren ontwikkeltijd. "Als je kijkt naar die 50 uren ontwikkeltijd, dan lijkt dat op papier enorme winst maar in de praktijk merken we niet dat het werkdrukgevoel lager wordt."

Dus komt er volgend jaar iets moois: vijf maal "de dag waarop we de dingen doen waar we anders niet aan toekomen, zoals werkplanners en toetsen maken". Aangevuld met een aantal dagen zonder lessen voor docenten. "We gaan als schoolleiding niets opleggen maar faciliteren een dag voor zinvolle invulling, zoals voorbereiding en afronding van taken. Dat geeft rust. Je kunt ook executieve functies organiseren, samen op zo'n dag bespreken hoe je leerlingen meeneemt in burgerschap bijvoorbeeld."

Vorig jaar heeft Adriaan Nagel dit plan al vormgegeven met docenten. "Het is belangrijk dat mensen het gevoel krijgen dat ze gefaciliteerd worden in dingen die ze toch moeten doen. Daarnaast hebben we de GSF Academie, waar mensen alle mogelijke cursussen krijgen. Dat is frequent van 17 tot 20 uur, inclusief maaltijd."

#### Slim organiseren

Een kwestie van slim organiseren, vindt Adriaan Nagel. Qua onderwijstijd komt De Fontein goed uit; er zijn bijvoorbeeld voldoende inhaalmomenten voor leerlingen om buiten het lesrooster om een toets te herkansen. En deze school kent een bijzondere maatregel: tussen de start- en begintijd van lessen is vijf minuten 'looppauze': even naar de wc of iets drinken en dan rustig 50 minuten de tijd nemen voor de les. Bij de start vijf jaar geleden was dat wennen, ook voor ouders. Want hun kind komt 20 minuten later uit school. "Het is natuurlijk onmogelijk om om 10.20 uur een les te beëindigen en tegelijkertijd een nieuwe te starten met anderen. Maar we verwachten het wél en dat levert werkdruk op. We zijn per jaar 100 uur bezig met het afsluiten en opstarten van lessen: ruim twee weken die we verkwanselen. Geen zinnig mens vindt dat aanvaardbaar."

"Slimmer werken is prettiger voor de medewerkers, de MR is nauw betrokken en collega's krijgen jaarlijks een korte vragenlijst om te peilen waar we staan."

De Fontein probeert ook geregeld workshops uit die Voion aanreikt. “Wat gaat goed, wat kan beter en wat moet beter? Met stickers hebben we bijvoorbeeld samen met medewerkers, leerlingen en ouders gekeken waar prioriteiten liggen waar mensen aan willen werken.”

### Regie

De regie ligt bij de docent. Onder- en bovenbouw zitten op één lijn, dankzij het compacte team. Door die korte lijntjes en Adriaan Nagels visie gaat hij de ontwikkeltijd “niet dichttimmeren met afspraken”.

“Ik verwacht van docenten zelf een zinvolle, aansluitende besteding, omdat ze weten wat leerlingen moeten kunnen en kennen. Wij zijn geen buschauffeurs van de educatieve uitgevers. Geef docenten hun vak terug. Ik bied professionele ruimte en als je mensen uitdaagt die professionaliteit te tonen, geef je ruimte om te ontwikkelen. En als je die niet neemt, hebben we het erover.”

Adriaan Nagel noemt het te vroeg voor reflectie op het proces. “We gaan in waarderingsgesprekken beoordelen, waarderen en begeleiden. Wat is nodig, waar is behoefte aan? Net als bij leerlingen: wat heb je nodig om je doelen te bereiken? Zij presenteren hun eigen rapport aan hun mentor/coach en ouders met de uitleg erbij. Dat verwachten we van medewerkers ook. Eigenaarschap is heel belangrijk.”

## 6.4. DevelsteinCollege: De complexe puzzel van meer ontwikkeltijd, minder werkdruk en budgetneutraal

**Het DevelsteinCollege in Zwijndrecht zit middenin de “puzzel van minder werkdruk en meer ontwikkeltijd creëren”. “Het belangrijkste is dat de leerlingen hier beter van worden. Dat moet altijd voorop staan. We willen vrijheid en eigenaarschap bereiken, maar de financiële situatie en de onderwijscultuur maken het tot een complex vraagstuk.”**

Hoe verhoudt ontwikkeltijd zich tot deskundigheidsbevordering? Arjan Bijleveld, teamleider vwo 4/5/6 en docent biologie, en zijn collega's zijn er nog niet uit. Het DevelsteinCollege is in januari gestart om de voorbereidingen te treffen voor het schooljaar 2019-2020 met als doel ontwikkeltijd vrij te maken. De rector heeft een workshopmiddag georganiseerd rondom een aantal thema's, waaronder werkdruk. “Werkdruk leeft het meest onder het onderwijzend personeel”. Ook is het vrijmaken van ontwikkeltijd besproken in de commissie onderwijsvernieuwing en de commissie financiën. Uiteindelijk ontstond een plan voor de korte termijn, waarmee de MR akkoord is gegaan.

### Lesvrij

“Allereerst roosteren we in het schooljaar 2019-2020 drie dagen vrij van lessen, bestemd voor ontwikkeltijd: de maandag na de kerstvakantie, de vrijdag voor de voorjaarsvakantie en Goede Vrijdag. Deze laatste dag hadden de leerlingen overigens al vrij, maar docenten niet. Tevens krijgen docenten de mogelijkheid geboden om één ontwikkeldag vrij op te nemen. Die staat nog in de steigers, want wat worden de criteria voor dit maatwerk? Ik vind dat een lastige vraag. Het lezen van vakliteratuur thuis op de bank kan even waardevol zijn als het volgen van een cursus. Het gaat er uiteindelijk om dat de leerling nog beter onderwijs krijgt aangeboden passend binnen de onderwijsvisie van de school.”

“Verder verkennen we de mogelijkheid om de inzet van studenten en oud-collegae uit te breiden om te surveilleren bij toetsweken en examens. We gaan terug van vier naar drie rapportperioden. Hiermee reduceren we het aantal vergadermomenten en hebben docenten geen acht maar zes docentensprekavonden in het jaar. Ook dit levert een stukje werkdrukverlichting op. Minder vergaderen en spreekavonden hoeft geen kwaliteitsverlies te brengen, integendeel, ik hoop dat de efficiëntie van deze overlegmomenten wordt vergroot. Daarvoor gebruiken we ook hulpmiddelen zoals leerlingbespreking.nl.”

### Eénpitter

“In de toekomst zouden we graag de opslagfactor per les vergroten van 48 naar 50 klokuren, waardoor de lestaak van een fulltime docent wekelijks van 25 naar 24 uren gaat. Dit klinkt fantastisch, maar hiervoor is op dit moment geen financiële ruimte. We zijn een éénpitter en moeten de komende jaren bezuinigen, dus minder lesgeven kan eigenlijk niet. Volgend jaar starten we met een nieuw schoolbeleidsplan voor de periode tot 2024 waarin we dit mee willen nemen.”

In voortgangsgesprekken geven medewerkers nu al aan wat zij doen aan deskundigheidsbevordering, “maar wij zien dat los van ontwikkeltijd”. Een concrete invulling van ontwikkeltijd ligt er nog niet. “We zouden als schoolleiding kunnen gaan opleggen, maar dit heeft niet altijd het hoogste rendement.”

Leerlingen zijn vooralsnog niet betrokken bij de besluitvorming. De oudercontactgroep is positief over het terugbrengen van het aantal oudergesprekken per jaar. “We hebben de concrete ideeën gedeeld in de oudercontactgroepen, maar de achterliggende reden vind ik voor ouders en leerlingen niet relevant”, vertelt Arjan Bijleveld.

### Flexuren

De meningen over onderwijsvernieuwing en ontwikkeltijd zijn verdeeld. Twee jaar geleden is het DevelsteinCollege gestart met onderwijs op maat in de bovenbouw. Leerlingen krijgen niet meer dan 23 klassikale contacturen per week en kunnen hier bovenop zes tot zeven flexuren kiezen. Het aantal flexuren is afhankelijk van de prestaties van de leerling. Onderwijs is hierdoor minder klassikaal en leerlingen maken in de zogenoemde flexuren zelf keuzes voor extra ondersteuning bij bepaalde vakken. “We zijn aan het finetunen in een proeftuin, dat is best een puzzel.”

“Het blijkt een continue zoektocht naar een balans tussen ontwikkelen en werkdrukvermindering. Velen in het onderwijs hebben het idee dat er steeds meer bij komt. Dat klopt gedeeltelijk ook wel. Zo deed onlangs de gemeente een beroep op ons qua duurzaamheid. Het organiseren van een debatavond en een hoorcollege is heel erg leuk, maar komt wel bovenop de normale werkzaamheden. En er komt weer een avond bij. En dit is maar één voorbeeld uit de vele verzoeken die de school bereiken. Collega’s willen uit enthousiasme van alles aanpakken. Het gevolg is dat hierdoor veel activiteiten op het programma staan. Dit resulteert helaas in lesuitval. Alles wat je ‘importeert’, geeft daardoor direct of indirect extra werkdruk voor docenten.”

“Dus is het zoeken naar een balans en keuzes maken. Door de invoering van de flexuren vragen collegae steeds meer naar continuïteit van lesroosters. Door het terugbrengen van het aantal klassikale uren wil je niet dat er van de overgebleven lessen iets uitvalt door andere activiteiten. Docenten willen ook kwaliteit kunnen blijven leveren en daar moet je zeker aandacht voor hebben. De roep ‘kunnen we gewoon weer gaan lesgeven?’, is veelal terecht.”



---

Voion, het Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds voor het voortgezet onderwijs, zet zich in om samen met scholen vraagstukken op te lossen op het gebied van arbeidsmarkt, loopbaan, professionalisering en veilig, gezond en vitaal werken. Voion ondersteunt schoolbesturen, directies, P&O'ers, mr-en, arbocoördinatoren, maar ook docenten, oop'ers en sociale partners.

Voion ontsluit kennis, doet onderzoek, ontwikkelt nieuwe instrumenten en adviseert en begeleidt scholen in (pilot)projecten. Ook initieert en faciliteert Voion netwerken op verschillende niveaus, publiceert good practices en biedt trainingen aan. Voion werkt voor en samen met werkgevers en werknemers in het voortgezet onderwijs, en wordt bestuurd door de sociale partners in het voortgezet onderwijs.

---

[www.voion.nl](http://www.voion.nl)

Voion is een initiatief van de sociale partners in het voortgezet onderwijs.

