



FOTO: JAN VAN DER MEIDE

'Het gaat om de essentie'

TIMEMANAGEMENT VOOR DOCENTEN

Te hoge werkdruk is dé heersende klacht onder docenten. Burn-outklachten zijn het hoogst in het onderwijs. Uit onderzoek blijkt dat met name personeel in het beroepsonderwijs overbelast is. Met zijn boek 'Timemanagement voor docenten' geeft René van Kralingen 'tips en tools' om werkdruk hanteerbaar te maken, op korte en op lang termijn.

DOOR ELLIS ANDRIESEN

Nog niet eerder is er in vakliteratuur zo specifiek aandacht besteed aan beroepsgerelateerde werkdruk van docenten. In de lerarenopleidingen worden docenten nog nauwelijks voorbereid op het hanteerbaar maken van werkdruk. "Werkdruk lijkt pas actueel te worden op het moment dat werkdruk wordt ervaren", zegt René van Kralingen in de inleiding van zijn boek. "Voor sommige docenten is dat te laat."

Van Kralingen is lerarenopleider en zelfstandig onderwijsadviseur. Met zijn boek wil hij docenten helpen inzicht te krijgen in de oorzaken van werkdruk en instrumenten aanreiken om werkdruk te lijf te gaan. Daarbij legt hij het accent op de analyse van de kernactiviteiten. "In het onderwijs heerst een ad hoc cultuur", licht hij toe. "Mensen weten vaak niet waarom ze iets doen. Een onderwijsteam is vaak los zand, een verzameling docenten zonder consensus. Als je de functie van wat je doet niet kent of niet begrijpt, is efficiency ver te zoeken."

Functiebenadering is dan ook de rode draad in zijn boek, en wel op alle fronten: onderwijzen, toetsen, begeleiden, vergaderen, vernieuwen. "Je moet met elkaar afspreken wat je doel is en je daar aan houden. Ik vind dat je mensen daarop moet coachen. Daar ligt een belangrijk deel van professionalisering. Het bevorderen van 'leren' is een complexe zaak, je moet goed nadenken over hoe je dat organiseert. Mijn missie is dat docenten gaan nadenken over wat ze doen en waarom ze dat doen."

Werklast

Van Kralingen heeft het boek geschreven vanuit verbazing. "Ik ben altijd verbaasd te zien dat er docenten zijn die niet met de tijd uitkomen, al geef je hen honderd uur extra. Maar ik ben net zo verbaasd als mensen het gewoon flikken. Dat fascineert me. Ik zie het ook bij mezelf en bij collega's die hetzelfde werk

doen. De een zegt: werkdruk, hoe kom je erbij? Voor de ander is het bloed, zweet en tranen. Die beleving drukt iets uit van de waarde die je hecht aan het werk. Als je het gevoel hebt dat je dingen in de hand hebt, ben je tevreden over waar je mee bezig bent. Deze intrinsieke satisfactie is heel sterk verbonden met diepliggende waarden. Je kunt tot die tevredenheid komen als je die waarden kunt concretiseren, als je kunt zeggen: dit is de bedoeling." Zijn hele boek is dan ook gericht op weten waar je mee bezig bent en je daarnaar gedragen. "Dat leidt tot efficiency en dus tot minder werkdruk."

Van Kralingen beschouwt werkdruk nadrukkelijk niet alleen als een kwestie van perceptie. "Dat is maar een deel van het verhaal." Hij maakt onderscheid tussen subjectieve werkdruk en feitelijke werklust. Werklust is te meten door een takenoverzichten te maken: feitelijke taken die in samenhang uitgevoerd moeten worden. Zo'n overzicht maakt duidelijk wat de werkelijke situatie is. Door werkdruk en werklust te onderscheiden en in schema te zetten, ontstaat een totaaloverzicht. Uitwisseling hierover kan leiden tot aanpassing van taken, tot goede afspraken en tot een gemeenschappelijk referentiekader.

Tegelijk legt Van Kralingen verband tussen werkdruk en bepaalde docenttypen. Zo kunnen docenten verschillend reageren op kwaliteitseisen. "Wat de ene docent kwaliteit vindt, noemt de ander onder de maat", schrijft hij. "Wat de een belangrijk vindt, vindt de ander irrelevant." Omdat heldere kwaliteitseisen moeilijk te vinden zijn in het onderwijs heeft dat nog al wat gevolgen voor verschillende typen

'Tijdgebrek is het gevolg van geen keuzes maken'

René van Kralingen: "Het onderwijs moet vooral zorgen dat de waan van de dag niet meer regeert." ▶

onderwijsgeevenden. Docenten die de lat hoog leggen, lopen vast als dingen anders lopen dan ze voor ogen hebben. 'Mensgerichte' docenten stranden in hun overdreven grote aandacht voor studenten, omdat andere taken in het gedrang komen. Werkdruk heeft dus ook te maken met 'onbalans' bij docenten, als de verhouding tussen 'moeten', 'mogen', 'willen' en 'kunnen' zoek is. Hetzelfde geldt uiteraard ook voor docententeams.

Urgent

Bij het te lijf gaan van werkdruk, laat René van Kralingen zich leiden door het model van Covey. Dit model zet situaties van mensen in kwadranten, ingedeeld naar 'belangrijk' (essentiële, structurele activiteiten) en 'urgent' (korte termijnoplossingen, onverwachte situaties). Gebrek aan tijd bestaat niet, zegt Covey. Hij adviseert te focussen op belangrijke, niet urgente zaken: voorbereiding, preventie, planning, structurele relaties, doordachte opleidingen, samenhangende studieonderdelen. Volgens hem is tijdgebrek het gevolg van geen keuzes maken en alles willen uitvoeren. Daarom is het van belang dat een onderwijsorganisatie een balans zoekt tussen urgent, ad hoc, en belangrijk, de zogenaamde kernactiviteiten. Van Kralingen volgt deze gedachtegang in analyses en concrete adviezen. Hij geeft aan hoe je urgent handelen kunt voorkomen door checklists, urgentie-indexen en werkdrukrisico's aan te reiken. Tegelijk geeft hij tal van suggesties voor efficiënt onderwijzen, efficiënt toetsen, efficiënt begeleiden, efficiënt vergaderen en efficiënt vernieuwen. In alle gevallen wijst hij op het maken van keuzes en het stellen van prioriteiten. Als je kiest voor een instructieve onderwijssessie, moet je daaraan houden en niet terugblikken op uitgevoerde opdrachten. Als je een selecterende toets afneemt, kun je feedback achterweg laten. Als een vergaderonderdeel informerend is, ga je niet discussiëren.

"Waar het om gaat, is dat een docent zich geen slachtoffer maakt van wat zich aandient", zegt van Kralingen. "Je moet nadenken over de dingen die je doet, over de functies die je inzet. Ik snap niet dat zoveel docenten zich van alles op het bordje laten leggen. Dat geldt in hoge mate bij de invoering van onderwijsvernieuwingen. De mensen stappen er 'koud' in: zonder opdrachtgever, zonder resultaatbeschrijving, zonder deadlines. Maar al te vaak worden er geen projectplannen gepresenteerd en zijn er geen randvoorwaarden gecreëerd. Hier valt veel efficiency en tijdwinst te halen. Onderwijsvernieuwingen doe je er niet zomaar 'bij'. Hier kun je veel werkdruk voorkomen."

Functiekennis

Het boek van René van Kralingen laat zich lezen als een pedagogisch-didactisch werk, volledig gericht op de praktijk van het docentschap. "Misschien had ik het anders moeten noemen: 'hoe kom ik tot betere resultaten'. Maar ik wil toch

vooral mensen laten nadenken over hoe je de tijd die je hebt beter kunt besteden. Mijn aanpak leidt tot meer tijd, maar ook tot een leuker leven als docent. Belangrijk is dat de mensen het gevoel hebben dat de dingen die ze doen ook echt bij hen horen. Een docent die alles kan, bestaat niet. Daarom is het goed om mensen in te zetten op waar ze sterk in zijn. Effectiviteit hangt samen met efficiëntie. Ik ken mbo-docenten die zeggen: ik kom niet vooruit met die gastjes, wat ik ook doe, hoeveel ik ook begeleid. Ik denk dan: denk je wel na over het onderwijs dat je aan het neerzetten bent? Zijn de instructies duidelijk? Sluit de begeleidingsstijl aan? Een efficiënte docent kan zich spiegelen aan zijn gedrag en tijdbesteding. Hij denkt na over de functie die hij inzet, hij voert zijn werk met functiekennis uit."

Het verminderen van werkdruk van docenten wordt nogal eens in verband gebracht met het verminderen van vakantieuren. Ook minister Plasterk heeft die relatie gelegd. Volgens hem kunnen leraren zelf iets aan de werkdruk doen door een deel van hun taken naar hun vakantieperiode te verschuiven.

Zo kunnen ze de werkdruk egaliseren. Van Kralingen kan die gedachtegang enigszins volgen. "Na elke vakantie zie je piekbelasting. In rustiger periodes kun je ook eens reflecteren op waar je mee bezig bent. Dat is helemaal goed. Maar als Plasterk dat

zegt, moet hij wel alles loslaten en sturen op niet roostergeoriënteerde organisaties. Als docenten dan ook in staat worden gesteld flexibel vakantie op te nemen, kunnen ze hun activiteiten evenwichtiger spreiden. De andere kant van het verhaal is dat ze dat ook kunnen doen als ze hun taken selectief en functiegericht benaderen. Het onderwijs moet vooral zorgen dat de waan van de dag niet meer regeert."

Het boek van René van Kralingen is in eerste instantie bestemd voor docenten en opleidingsmanagers. Het management krijgt tal van adviezen over taaktoedeling en inzet van personeel. "Managers hebben een belangrijke rol bij het hanteren van werkdruk. Als ze erkennen dat mensen niet overal even goed in zijn, kunnen ze personeel inzetten op kwaliteiten. Ook belangrijk is dat ze erop gericht zijn urgent handelen van docenten te voorkomen. Docenten zadelen zichzelf op met werk, maar het gaat erom dat ze als team prioriteiten stellen en keuzes in praktijk brengen. Daarbij moet je je als manager ook nog realiseren dat stabiliteit een belangrijke factor is in omgaan met werkdruk. Té veel nieuwe taken en té vaak switchen, kost docenten tijd en energie. Onervaren docenten kunnen zichzelf veel druk opleggen. In hectische perioden zijn ze soms gebaat bij meer vertrouwde, routinematige handelingen. Pas als je iets onder controle hebt, geeft dat kwaliteit. Waar het om gaat is dat docenten snappen wat de bedoeling is, dat ze weten wat ze doen. De efficiënte docent weet wat de essentie is." ■

René van Kralingen. Timemanagement voor docenten. Houten, Bohn Stafleu van Loghum, 2008.

'Een docent die alles kan, bestaat niet'