

12-6-2021



VAN OFFLINE NAAR ONLINE

Een afstudeeronderzoek voor de studie Hotelmanagement aan hogeschool Saxion te Apeldoorn, omtrent ondersteuning van docenten in hun online onderwijstaken.

Joleine Eek
SAXION APELDOORN

VAN OFFLINE NAAR ONLINE

Een afstudeeronderzoek voor de studie Hotelmanagement aan hogeschool Saxion te Apeldoorn omtrent de ondersteuning bij online onderwijs voor docenten.

Onderwijsinstelling:	Saxion University of Applied Sciences
Studie:	Hotelmanagement
Academie:	Hospitality Business School
Plaats:	Apeldoorn, Nederland

Student:	Joleine Eek
Studentnummer:	451625
Klascode:	DYP4V.35

Begeleidend docent:	E. Pakkert
Opdrachtgever:	H. Neijenhuis

Datum:	12 juni 2021
--------	--------------

Verklaring eigen werk



Verklaring eigen werk

Ik verklaar hierbij dat ik:

- volledig op de hoogte ben van de beoordelingscriteria van de toets Beroepsproduct PF;
- alle Beroepsproduct PF gerelateerde inspanning die nodig is om te voldoen aan deze criteria individueel heb verricht;
- geen hulp heb gehad van een tweede persoon, anders dan de door HBS aangeboden begeleiding.

Naam: Joleine Eek
Datum: 12-06-2021

Handtekening: 

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie 'Van offline naar online'. Het onderzoek voor deze scriptie naar hoe docenten kunnen worden ondersteund bij online onderwijs, is uitgevoerd binnen HBS Saxion, specifiek voor de opleiding Hotelmanagement. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Hotelmanagement aan Saxion, te Apeldoorn, in opdracht van de opleiding Hotelmanagement aan Saxion, te Apeldoorn. Van februari 2021 tot juni 2021 ben ik bezig geweest met het onderzoek en het schrijven van mijn afstudeerscriptie.

Samen met mijn begeleidend docent, Erik Pakkert, heb ik de managementvraag voor deze scriptie opgezet. Het onderzoek wat ik uit heb gevoerd wat complex, door de nieuwheid van het probleem en de vele soorten onderzoek die uitgevoerd zijn. Na de uitvoering van de verschillende soorten onderzoek, waaronder zowel kwalitatief en kwantitatief, heb ik de managementvraag kunnen beantwoorden.

Tijdens dit onderzoek heb ik altijd wijs raad en een meewerkende blik mogen ontvangen van mijn begeleidend docent, Erik Pakkert. Hiervoor wil ik hem graag bedanken. Ik heb door samen te sparren en mijn woord kwijt te kunnen, altijd vertrouwen gekregen vanuit meneer Pakkert, mede hierdoor heb ik naar mijn weten een mooi resultaat mogen neerzetten. Nogmaals dank.

Daarbij wil ik mijn opdrachtgever, Harold Neijenhuis, ook bedanken voor deze opdracht en het vertrouwen wat hij in mij heeft gehad om dit onderzoek door mij te laten uitvoeren. Ik heb de samenwerking als zeer prettig ervaren.

Ik ben onwijs trots op het eindresultaat en wens u veel leesplezier toe.

Joleine Eek

Eemnes, 12 juni 2021

Managementsamenvatting

Al het onderwijs in Nederland moest vanaf maart 2020 overgaan van fysiek naar volledig online, door de komst van het Corona-virus. Na een jaar ervaring met online onderwijs, worden de positieve kanten van online en thuiswerken belicht. Daarentegen geven docenten in de lessen, onderling en aan hun teamleider aan dat zij met deze veranderingen worstelen. Saxion en daarmee de opleiding Hotelmanagement ziet potentie in het blijvend integreren van online onderwijs. Het doel van dit onderzoek is om inzichtelijk te krijgen hoe docenten kunnen worden ondersteund in online onderwijs. De managementvraag die wordt onderzocht in deze scriptie luidt als volgt: *“Hoe kunnen docenten het beste ondersteund worden bij hun online onderwijstaken, zodanig dat zij (weer) optimaal inzetbaar zijn voor het leveren van een hoge kwaliteit van het onderwijs?”*

Om antwoord te krijgen op de managementvraag is zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Er is allereerst literatuuronderzoek uitgevoerd omtrent een drietal begrippen en een drietal theorieën en modellen. Dit dient als basis voor het veldonderzoek; waaronder het uitvoeren van interviews met de docenten van de studie Hotelmanagement en de afdeling HRM. Daarbij is een enquête afgenomen onder de docenten, zijn er observaties uitgevoerd van online lessen en is de accreditatie geanalyseerd. De enquête is opgezet en geanalyseerd op basis van CBAM en de observatie is opgezet en geanalyseerd op basis van TPACK.

Vanuit het literatuuronderzoek kwam naar voren dat het begrip ‘onderwijskwaliteit’ ondefinieerbaar is en vele verschillende invalshoeken heeft. De kwaliteit van online onderwijs is gemeten middels vijf perspectieven van Barret et al en Scheerens (in Veen, 2015) en balanceert tussen ‘goed’ en ‘uitstekend’. Vanuit de documentanalyse van de accreditatie, in 2018, werd elke beoordelingscriteria beoordeeld met ‘goed’. De kwaliteit van online onderwijs op basis van de theorie van TPACK en de observaties kwam uit tussen ‘heel goed’ en ‘uitstekend’.

Vanuit de interviews met de vier docenten kwam naar voren dat online onderwijs zeer positief werd ervaren. Zij zien de toekomst met de integratie van online onderwijs rooskleurig in. De kanttekening daarbij is dat het rooster voor de docenten in orde dient te zijn; een hele dag fysiek of een hele dag online lesgeven is gewenst. Hybride onderwijs, waarbij online en fysiek onderwijs tegelijkertijd plaatsvindt, is niet gewenst. Een andere wens van de docenten is om bijgeschoold te worden omtrent online didactiek. De docenten merken daarbij dat ze thuis effectiever kunnen werken en zijn grotendeels tevreden over de ondersteuning vanuit Saxion.

De HRM-afdeling heeft het afgelopen jaar veel aanpassingen gedaan. Zo worden er korte trainingen en workshops aangeboden ter ondersteuning. Alle medewerkers kunnen zich hier gratis voor inschrijven. Opvallend is dat het ondersteunend personeel hier meer gebruik van maakt dan de docenten. Daarnaast biedt de afdeling HRM een website ‘Education’ aan, deze is 24/7 beschikbaar met allerlei tips, trucs en tools omtrent online onderwijs.

De betrokkenheid, volgens CBAM, van het team van Hotelmanagement varieert, op twee fasen na, van ‘ruim voldoende’ tot ‘goed’. De fase ‘informatiebehoefte’ scoort matig; docenten zijn te matig georiënteerd omtrent het integreren van online onderwijs. Daarbij scoort de fase ‘consequenties voor studenten’ een onvoldoende; docenten zien voor de studenten geen toegevoegde waarde van het integreren van online onderwijs. Hierover zijn twijfels.

Uit de bovengenoemde resultaten kan worden geconcludeerd dat docenten het best ondersteund kunnen worden middels het nog specifiekere achterhalen van de wensen en behoeftes van docenten en de haalbaarheid hiervan. Daarnaast worden de docenten ondersteund door het verhogen van de betrokkenheid. Hoe meer betrokken zij zijn, hoe groter de kans van slagen is voor het implementeren van online onderwijs. Daarbij worden docenten ondersteund middels het aanbieden van een cursus

omtrent online didactiek. Daarnaast zorgt het implementeren van het AMO-model bij de te geven adviezen ervoor dat de docenten ondersteund worden doordat hun 'kunnen', 'mogen' en 'willen' wordt vergroot.

Voor dit onderzoek zijn er een aantal beperkingen; zo zijn er twee observaties afgenomen. Gezien de heropening van fysiek onderwijs en de tijdsdruk voor dit onderzoek, was het vinden van geschikte online lessen lastig. Daarnaast heeft niet iedereen de enquête ingevuld; 37 van de 78 docenten hebben de enquête volledig ingevuld. Daarbij is het begrip 'onderwijskwaliteit' een subjectief begrip en lastig te meten.

Naar aanleiding van de beantwoording van de managementvraag zijn een aantal adviezen uitgerold. Het eerste advies luidt om een eventueel vervolgonderzoek uit te laten voeren die zich richt op het meten van de haalbaarheid en het specifiek maken van de wensen en behoeftes van docenten. Daarnaast wordt er geadviseerd om de betrokkenheid van de docenten te vergroten door in teamoverleg hier specifiek aandacht aan te besteden. Wanneer dit advies is geïmplementeerd wordt er aanbevolen om de CBAM-enquête, gebruikt in dit onderzoek, opnieuw af te nemen en de resultaten te vergelijken. Tot slot wordt geadviseerd om een expert in te huren op gebied van online didactiek en docenten in groepen deze cursus laten volgen.

Wanneer bovenstaande adviezen worden geïmplementeerd zal het de opleiding Hotelmanagement van Saxion lukken om online onderwijs succesvol te laten zijn en een van de meest innovatieve hogescholen van Nederland te zijn.

Inhoudsopgave

VERKLARING EIGEN WERK.....	2
VOORWOORD.....	3
MANAGEMENTSAMENVATTING	4
INLEIDING	8
1. DEFINITIES BEGRIPPEN	11
1.1 ONLINE ONDERWIJS	11
1.1.1 Definitie 'online onderwijs'.....	12
1.2 ONLINE DIDACTISCHE WERKVORMEN	14
1.2.1 Definitie 'online didactische werkvormen'.....	15
Gebruik in onderzoek	15
1.3 KWALITEIT	16
1.3.1 Gebruik in onderzoek.....	18
2. MODELLEN EN THEORIEËN.....	19
2.1 CBAM	19
2.1.1 Eerste dimensie CBAM: Stages of Concern / Fasen van betrokkenheid	20
2.1.2 Tweede dimensie CBAM: Level of Use / Gebruiksniveaus.....	21
2.1.3 Derde dimensie CBAM: Innovation Configuration / Innovatie Configuratie.....	22
2.2 AMO-MODEL.....	23
2.2.1 Gebruik in onderzoek.....	24
2.3 TPACK	25
2.3.1 Gebruik in onderzoek.....	26
3. RESULTATEN.....	27
3.1 INTERVIEWS.....	27
3.1.1 Sub-vragen deelvraag 1.....	27
3.1.2 Beantwoording deelvraag 1: "Wat wordt er verstaan onder online onderwijstaken?".....	30
3.1.3 Sub-vragen deelvraag 2.....	31
3.1.4 Beantwoording deelvraag 2: "Hoe worden docenten op dit moment ondersteund?".....	35
3.2 ENQUÊTE CBAM.....	36
3.2.1 Analyse CBAM: Fasen van betrokkenheid.....	36
3.2.3 Samenvattend per fase	39
3.2.4 Conclusie.....	39
3.3 DOCUMENTANALYSE	40
3.4 Sub-vragen deelvraag 3	41
3.4.5 Conclusie.....	45
3.4.6 Beantwoording deelvraag 3: "Wat is de kwaliteit van onderwijs?".....	46
3.5 OBSERVATIES	47
3.5.1 Observatie 1.....	47
3.5.2 Observatie 2.....	48
3.5.3 Conclusie.....	49
4. CONCLUSIE	50
5. DISCUSSIE	51
5.1 VALIDITEIT ONDERZOEK	51
5.2 RESULTATEN INTERPRETEREN	52
5.3 BEPERKINGEN	53
5.4 IMPLICATIES AANDUIDEN	54
5.5 SUGGESTIES VOOR VERVOLGONDERZOEK	55
6. AANBEVELINGEN.....	56
6.1 WENSEN EN BEHOEFTEEN	56

6.2 HAALBAARHEID	56
6.3 VERHOGEN BETROKKENHEID	57
6.4 EXPERT INSCHAKELEN	57
6.5 AMO-MODEL	58
7. FINANCIEEL	59
7.1 KOSTEN	59
7.2 BATEN	60
LITERATUURLIJST	61
BIJLAGEN	64
BIJLAGE I: INTERVIEWGUIDE DOCENTEN	64
BIJLAGE II: INTERVIEWGUIDE HRM	66
BIJLAGE III: ENQUÊTE CBAM	68
BIJLAGE IV: EXACTE UITKOMSTEN ENQUÊTE CBAM	76
BIJLAGE V: ANALYSE DATA ENQUÊTE	96

Inleiding

Saxion is een onderwijs- en kennisinstelling voor hoger beroepsonderwijs met vestigingen in Enschede, Deventer en Apeldoorn. Saxion kwam voort uit een rijk onderwijsverleden van Deventer boekenstad en uit de maatschappelijke initiatieven van ondernemende Twentse Textielhandelaren. In 2000 kreeg de onderwijsstichting een nieuwe naam. De Hogeschool Enschede en Rijkshogeschool IJsselland gingen samen verder als Saxion. In 2001 werd uitgebreid naar Apeldoorn (Saxion, 2021b).

Saxion haar kernactiviteiten omvat het voldoende opleiden van haar studenten voor banen van nu en de toekomst. Kennis uit toegepast onderzoek sluit aan bij de vraag uit de samenleving en draagt zo bij aan het versterken van de regio. Saxion biedt interdisciplinair, toekomstgericht onderwijs, ze stimuleren een leven lang leren en inspireren tot ondernemerschap. Living Technology is in het onderwijs en onderzoek een inhoudelijke focus (Saxion, 2019).

In jaargang 2019-2020 begeleidt Saxion 27.357 studenten, zijn er 2.812 medewerkers werkzaam, waarvan 1.760 onderwijzend personeel en 1.146 ondersteunend personeel (Saxion, 2021a).

Het te onderzoeken probleem speelt in op alle afdelingen van Saxion. Het is een probleem dat iedereen aangaat, maar zal voor dit onderzoek gericht zijn op de Hospitality Business School (HBS), waaronder specifiek de studie Hotelmanagement. Onder de Hospitality Business School vallen de studies; Hotelmanagement, Facility Management en Tourism Management. De opleidingen zijn gebaseerd op een belangrijk aspect; gastvrijheid (Saxion, 2021c). De Hospitality Business School is gevestigd in Deventer en Apeldoorn. In totaal zijn er 119 medewerkers werkzaam aan de HBS, zo meldt de managementassistente van de HBS.

Harold Neijenhuis, Interim Team Manager Facility Management en Team Manager Hotel Management is vanuit HBS Saxion de opdrachtgever en voor deze opdracht in het kader van dit Young Professional semester.

De komst van het Corona-virus raakt iedereen; 15 maart 2020 sloeg voor velen in als een bom. Mensen moesten thuiswerken; zo ook studenten en docenten. Door de komst van het Corona-virus heeft geheel (HBS) Saxion in een toen zeer korte tijd, haar hele manier van lesgeven moeten aanpassen. Fysiek onderwijs werd volledig vervangen door online onderwijs, op afstand. Dit heeft spoedig moeten gebeuren zodat de studenten weinig tot geen studievertraging op zouden lopen. Deze verandering heeft ervoor gezorgd dat de centrale focus van gastvrijheid van de HBS naar de achtergrond verdween en zorgt er tot op de dag van vandaag voor dat gastvrijheid uitstralen in het online onderwijs enorm lastig is, bevestigt meneer Neijenhuis. Nu, 1 jaar later, heeft de organisatie veel mogen leren van het afgelopen jaar en zijn zij klaar om zich verder te ontwikkelen en te leren van de opgedane ervaringen.

Toen (HBS) Saxion haar manier van werken moest wijzigen, door 100% online onderwijs aan te bieden in een paar dagen tijd aan duizenden studenten, heeft iedereen op scherp moeten staan. Zo werden er met een rap tempo online spoedcursussen gegeven aan de docenten van (HBS) Saxion, zodat zij online onderwijs konden bieden aan hun studenten en daarmee studievertraging konden voorkomen. De eerste paar maanden was de organisatie op zoek naar een passende vorm van online onderwijs, hierbij stond specifieke ondersteuning voor de docenten en medewerkers niet centraal. De focus lag en ligt, op de studenten.

Docenten hebben een enorme en onverwachte verandering moeten ondergaan in een kort tijdsbestek. Zij geven aan dat ze meer begeleiding zouden willen bij hun online didactische werkvormen en het werken thuis, zo geven zij aan in de lessen met hun studenten. Daarnaast merkt meneer Neijenhuis

dat zowel bij docenten als studenten de concentratie afneemt en dat lessen en vergaderingen anders ingestoken zullen moeten worden. Docenten missen momenteel de juiste begeleiding, wat erin resulteert dat de kwaliteit van dienstverlening omlaaggaat. Met als gevolg dat studenten lager opgeleid zijn en docenten hun werk met minder plezier uitvoeren. Dit leidt ertoe dat de kwaliteit van Saxion haar corebusiness omlaaggaat, wat op den duur kan zorgen voor negatieve studieresultaten en een gereduceerde aantrekkingskracht voor nieuwe studenten in de toekomst.

Dit probleem speelt niet alleen bij HBS Saxion, maar bij alle hogescholen is een trend te zien. Zo meldt ook meneer Hol aan Trouw dat in september 2020 bleek dat studenten beter gingen presteren, maar dat sinds de lockdown van december de studiepunten beginnen te dalen. Daarnaast kan het hbo ook geen gangbaar niveau bieden. Hol meldt dat er een grote kans is dat het werkveld aan hun jasje zal gaan trekken en zegt; "waarom heeft u als hogeschool geen betere professionals afgeleverd?" De kwaliteit in onderwijs en van het lesgeven staat onder druk in het hele hoger onderwijs (Schoenmacker, 2021). Het probleem dat docenten niet de kwaliteit kunnen leveren in het online onderwijs zoals zij dit voorheen konden in het fysiek onderwijs, heeft een grote impact en gaat veel hogescholen, studenten en medewerkers aan. Het probleem is urgent en heeft grote gevolgen als er niets aan wordt gedaan.

Daarnaast meldt ook Nationaal Plan voor het Onderwijs (Rijksoverheid, 2021) dat onderzoeken door wo en hbo door de komst van het coronacrisis zijn vertraagd. Belangrijke onderzoeken liggen hierdoor stil, met gevolg op de toepassing ervan in het onderwijs, voor het aanpakken van maatschappelijke uitdagingen en voor de innovatie van het bedrijfsleven. Daarbij bevestigt Nationaal Plan voor het Onderwijs dat mbo, hbo en wo voor de coronacrisis al kampten met een grote werkdruk.

"In het afgelopen jaar moest het onderwijs ingrijpend worden gewijzigd, en dat vergt nog steeds het uiterste van docenten. Het vraagt andere vaardigheden; niet alleen digitaal, maar vooral ook een nieuw, op online onderwijs afgestemd didactisch handelen. [Daarnaast zijn er] ... achterstanden opgelopen bij innovaties van het onderwijs, curriculumherzieningen, professionalisering, accreditaties etc." (Rijksoverheid, 2021).

Er hangen daarentegen ook voordelen aan het thuiswerken voor docenten en studenten. Zo wordt het besparen van reistijd naar het werk als een groot voordeel aanschouwt (Van Veldhoven & van Gelder, 2020). Daarbij wordt verwacht dat er na het Corona-virus 70% fysiek en 30% online gewerkt wordt (H. Neijenhuis, persoonlijke communicatie, 4 november 2020). De gewenste situatie hierbij is dat docenten juist ondersteund worden in hun online onderwijstaken, zodat zij het kwaliteit onderwijs kunnen leveren waar Saxion naar streeft. Het probleem gaat dus niet alleen over nu, maar ook over straks; hoe hybride onderwijs succesvol kan worden ondersteund voor docenten en daarmee ook studenten.

Om ervoor te zorgen dat de nieuwe manier van werken, met $\pm 30\%$ online werken, van dezelfde waarde en kwaliteit is als het $\pm 70\%$ fysieke werken, moet er verandering komen. De positieve waarde van thuiswerken zal worden benadrukt wanneer docenten op een juiste manier worden ondersteund om hun online didactische werkvormen te ontwikkelen, om zo de kwaliteit van hun online te leveren onderwijstaken optimaal te benutten.

Docenten hebben zich van de ene op de andere dag moeten aanpassen. Hoe het onderwijs en het werken voor docenten er uit gaat zien wanneer het stof van de pandemie is neergedaald, is niet duidelijk, maar dat er een bepaalde mate van online lesgeven zal blijven is al wel duidelijk. Het omgaan met een onderwijsverandering met zo'n grote impact heeft gevolgen, voor studenten, en docenten, en uiteindelijk voor de kwaliteit van het onderwijs. In dit onderzoek zal worden ingezoomd op de gevolgen van die veranderingen op docenten.

De opdrachtgever heeft de volgende managementvraag gesteld:

Hoe kunnen docenten het beste ondersteund worden bij hun online onderwijstaken, zodanig dat zij (weer) optimaal inzetbaar zijn voor het leveren van een hoge kwaliteit van het onderwijs?

Door dit managementvraagstuk te onderzoeken voor HBS Saxion, kunnen zij de kwaliteit van hun onderwijs waarborgen en zullen docenten zich ook beter voelen bij het werk wat ze doen. Dit zal resulteren in betere resultaten van de studenten, maar ook van de docenten; bijvoorbeeld in de vorm van werktevredenheid. Wat ook zal kunnen is dat sommige docenten de verandering uiteindelijk niet aankunnen en er niet in mee kunnen. Wanneer het juiste advies kan worden gegeven aan de opdrachtgever, heeft hij de mogelijkheid om dit advies te implementeren en ervoor te zorgen dat de HBS haar kwaliteit in onderwijs terugkrijgt en studenten hierdoor betere resultaten halen.

Daarnaast kan het beantwoorden van dit managementvraagstuk ertoe leiden dat 'het nieuwe normaal', oftewel; 'thuiswerken' mogelijk is en daarmee de waarde en kwaliteit hiervan gewaarborgd wordt. Op deze manier hoeft er in de toekomst minder gereisd te worden, wat zowel tijd als reiskosten scheelt voor HBS Saxion en minder overige kosten op locatie voor bijvoorbeeld de schoonmaak, F&B of dergelijke onderhoudskosten. Daarbij kan de tijd van docenten en studenten ook efficiënter worden benut en is er meer uit de tijd te halen dan voorheen.

1. Definities begrippen

Er zijn een drietal kernbegrippen die van belang zijn voor dit onderzoek; online onderwijs, online didactische werkvormen en kwaliteit. Deze begrippen zullen worden gedefinieerd naar relevantie voor dit vraagstuk. Hierna zullen de gedefinieerde begrippen met elkaar worden gecombineerd om tot een relevante definitie te komen.

1.1 Online onderwijs

Voor het begrip online onderwijs zijn een aantal benamingen, zoals; "...computerondersteunde training, web-gebaseerde training, internet-gebaseerde training, online training, e-learning (elektronisch leren), m-learning (mobiel leren) en computerondersteund afstandsonderwijs" (India Education, 2021). Paulsen (2002, p. 1) voegt daar de termen; virtueel onderwijs en onderwijs via computerondersteunde communicatie aan toe.

De term e-learning wordt vaak gebruikt als meer algemene term en zo ook als synoniem voor online onderwijs, zoals benoemd wordt door India Education (2021). "E-learning omvat [echter] een breed scala aan toepassingen en processen, zoals webgebaseerd leren, computergebaseerd leren, virtuele klaslokalen en digitale samenwerking" (Paulsen, 2002, p. 2). De term e-learning is niet specifiek en er moet op worden gewezen dat het leren slechts een onderdeel van het onderwijs is. De term online onderwijs zou dus volgens India Education (2021) een breder scala aan diensten moeten omvatten dan alleen de term e-learning.

India Education (2021) omschrijft online onderwijs als een vorm van onderwijs waar studenten hun thuiscomputers via internet gebruiken. Daarnaast geeft India Education (2021) de volgende definitie:

"Online onderwijs is elektronisch ondersteund leren dat afhankelijk is van internet voor de interactie tussen leraar en leerling en de distributie van lesmateriaal."

Uit deze definitie komen vele manieren om les te geven en te leren buiten het traditionele onderwijs, in klaslokalen of op campussen. Middels online onderwijs kunnen studenten, met toegang tot het internet en elektriciteit, van iedere plek een zogenaamd klaslokaal maken. Audio, video, teksten, animaties, virtuele trainingsomgevingen en live chats zijn onderdelen die voor kunnen komen in online onderwijs. Het dient als een rijke leeromgeving met meer flexibiliteit dan het traditionele onderwijs (India Education, 2021).

Een tweede definitie van online onderwijs wordt gegeven door Allen & Seaman (2014) en luidt als volgt:

"Online onderwijs wordt gedefinieerd als een les ten minste 80% van de lesinhoud online wordt aangeboden" (Allen & Seaman, 2014, p. 6).

Daarnaast hebben Allen en Seaman (2014) een schaal gemaakt met bijhorende categorieën; traditioneel onderwijs, web-gefaciliteerd onderwijs, gemengd/ hybride onderwijs en online onderwijs.

Persoonlijke instructie waarin 0 tot 29 procent van de lesinhoud online wordt gegeven. Tot deze categorie bevat zowel web-gefaciliteerd als traditioneel onderwijs. De laatste categorie bevat zowel gemengd als hybride onderwijs, waarover gesproken kan worden als 30 tot 79 procent van de lesinhoud online wordt gegeven. De gegeven definitie door Allen en Seaman (2014) is elf jaar lang consistent gebleven in hun onderzoeken.

Een derde definitie van online onderwijs wordt gegeven door Surf (2015) en is een afgeleide van de definitie van Allen en Seaman (2014):

"Online onderwijs is onderwijs waarbij de leermaterialen, tools en diensten volledig of voor ten minste 80% via het internet beschikbaar worden gesteld" (Surf, 2015, p. 4).

Surf (2015) stelt dat het niet alleen gaat om de leermaterialen, zoals webcolleges of e-books bij online onderwijs. Het gaat ook om tools, zoals sociale media en educatieve apps, en diensten met een menselijke inbreng, zoals peer assessments of het modereren van een forumdiscussie.

Online onderwijs is geschikt voor zowel formeel, als non-formeel. Bij formeel onderwijs wordt dit verzorgd door een geaccrediteerde opleiding, waarvoor studenten zich moeten inschrijven en betalen en zij ECTS en een erkent diploma ontvangen. Saxion is een voorbeeld van formeel onderwijs. Non-formeel onderwijs wordt aangeboden binnen bedrijfsopleidingen of door brancheverenigingen. In beide gevallen is online onderwijs geschikt (Surf, 2015).

1.1.1 Definitie 'online onderwijs'

Voor dit onderzoek zal voor het begrip 'online onderwijs' een combinatie van twee definities worden aangehouden. Het betreft een afgeleide van de definitie van Allen & Seaman (2014) beschreven in het rapport van Surf (2015):

"Online onderwijs is onderwijs waarbij de leermaterialen, tools en diensten volledig of voor ten minste 80% via het internet beschikbaar worden gesteld" (Surf, 2015, p. 4).

En de definitie door India Education (2021):

"Online onderwijs is elektronisch ondersteund leren dat afhankelijk is van internet voor de interactie tussen leraar en leerling en de distributie van lesmateriaal."

Er wordt gekozen voor deze twee definities, omdat de eerste definitie van Surf (2015) een afgeleide is van de definitie van Allen en Seaman (2014), met de toevoeging wat valt onder 'lesinhoud' in de definitie van Allen en Seaman. In de definitie van Surf (2015) wordt duidelijk gemaakt dat dit gaat over leermaterialen, tools en diensten die via het internet beschikbaar worden gesteld. Hiermee dekt deze definitie het begrip 'online onderwijs' meer volledig.

Daarnaast wordt de definitie gekozen van India Education (2021), omdat deze definitie toevoegt, naast leermaterialen, tools en diensten, dat interactie tussen leraar en leerling ook een rol speelt in online onderwijs.

Deze twee definities worden samengevoegd voor het begrip 'online onderwijs' in dit onderzoek en luidt als volgt:

"Online onderwijs is onderwijs waarbij de interactie tussen leraar en leerling, leermaterialen, tools en diensten volledig of voor ten minste 80% via het internet beschikbaar worden gesteld."

Deze definitie dekt de gehele lading van het begrip 'online onderwijs' voor dit onderzoek. De definitie is specifiek; het geeft aan vanaf hoeveel procent er gesproken mag worden van online onderwijs. Daarnaast geeft de definitie aan dat er interactie plaatsvindt tussen leraar en leerling en dat niet alleen vooraf opgenomen hoorcolleges (leermaterialen) gelden als online onderwijs, maar live lessen ook. Daarbij wordt helder gemaakt dat leermaterialen, diensten en tools ook bijdragen aan online onderwijs, zoals; audio, video, animaties, teksten, virtuele trainingsomgevingen en live chats (India Education, 2021).

Gebruik in onderzoek

Het begrip 'online onderwijs' en de daarbij gekozen definitie wordt gebruikt als achtergrondinformatie voor dit onderzoek. Door de definitie te kennen van dit begrip kunnen relevante en irrelevante zaken van elkaar gescheiden blijven. Op deze manier wordt het onderzoek krachtiger en doet alle opgedane informatie ertoe. Daarnaast wordt de dit begrip gebruikt als basis van kennis voor het veldonderzoek. Op deze manier kunnen vragen van respondenten worden beantwoord en de vragen, door hen, concreter worden beantwoord.

1.2 Online didactische werkvormen

Voor het begrip 'online didactische werkvormen', is er de keus gemaakt om dit begrip op te splitsen naar definities van 'online didactiek' en 'didactische werkvormen'. Het begrip is opgesplitst, omdat een beschrijving van het begrip 'online didactische werkvormen' niet aanwezig is in de huidige literatuur. De keuze is gemaakt om dit begrip in twee te splitsen tijdens het vinden van literatuur, om vervolgens samen te voegen tot één definitie voor het begrip 'online didactische werkvormen'.

De eerste definitie van emeritus-hoogleraar Simons (2014) dekt het begrip 'online didactiek':

"Kennis en kunde met betrekking tot het gebruik van ICT bij het faciliteren van leren" (Simons, 2014, p. 2).

Simons (2014) stelt dat het een aantal jaren terug vooral om didactische principes bij het gebruik van ICT *als* vervanger van afstandsonderwijs ging. Daarentegen staan de laatste tijd steeds vaker vormen van ICT-gebruik *in* het onderwijs centraal. Naast ICT-gebruik *als* en *in* onderwijs, bestaat er volgens Simons een derde vorm van ICT-gebruik; leren *via het ontwerpen*.

Studenten leren door websites, Powerpoint presentaties, simulaties en andere vormen van ICT te ontwerpen. Dit is een moderne en bijzondere manier van leren tijdens het werken.

Het begrip 'online didactiek' is in twee betekenissen gebruikt voor het onderzoek van van den Berg et al. (2003).

Ten eerste; *"als de onderliggende vaak impliciete kennis en kunde die docenten en ontwerpers hanteren bij het inrichten van leer- en instructiesituaties van ICT"* (van den Berg et al., 2003, p. 9).

Ten tweede als; *"de meer normatieve op onderzoek gebaseerde prescripties voor docenten en ontwerpers van leer- en instructiesituaties waarin ICT wordt gebruikt"* van den Berg et al., 2003, p. 9).

Online didactiek is niet goed van de grond gekomen, omdat er diverse opvattingen zijn die het denken hierover belemmeren. Volgens Simons (2014, p. 5) is verdere ontwikkeling van digitale didactiek van groot belang, om de volgende redenen:

- Het gaat om meer dan technische kwesties alleen
- ICT kan het onderwijs op termijn drastisch helpen verbeteren en vernieuwen
- Er is al veel nieuwe digitaal-didactische kennis verzameld
- In een overgangperiode is er zeker een afzonderlijk accent op digitale kwesties verantwoord
- Onderwijsvisies leiden niet vanzelf tot onderwijsgedrag
- Studenten moeten geïntegreerd in het onderwijs leren hoe zij zelfstandig digitaal kunnen leren
- Studenten kunnen het ICT-rendement van het onderwijs verhogen

Daarnaast meldt Simons (2014) dat hij samen met Kearsley en Scheinermann van mening is dat er drie specifieke soorten activiteiten belangrijker kunnen worden door ICT-gebruik in het onderwijs:

- 1) Relaties leggen en onderhouden, bijvoorbeeld; samenwerkend leren organiseren
- 2) Creëren, bijvoorbeeld; actieve werkvormen organiseren
- 3) Naar buiten brengen, bijvoorbeeld; voor echte klanten laten werken

In onderzoek voor Universiteit Gent door Philippe (2008), zijn een drietal definities geciteerd voor het begrip 'didactische werkvormen', deze luiden als volgt:

"De gedragingen van de leerkracht gericht op het tot stand brengen van leerervaringen met het oog op het realiseren van bepaalde doelstellingen bij de leerlingen" (De Corte; Geerligis; Lagerweij; Peters & Vandenbergh, in Philippe, 2008, p. 4) .

“Wijzen van omgang tussen de leerkracht en de leerlingen met het oog op het effectief en efficiënt realiseren van bepaalde leerdoelen” (De Block & Saveyn (1985, p. 35); De Block & Heene, in Philippe, 2008, p. 4).

De Universiteit Gent hield in jaargang 2006-2007 deze definitie aan (Philippe, 2008, p. 5):

“Een didactische werkvorm is een concrete vormgeving van het onderwijs- en leeractiviteiten met het oog op het zo efficiënt mogelijk verwerven van vooropgestelde competenties door de studenten.”

Vormingsactiviteiten van de leerkracht en tegelijkertijd leeractiviteiten van de leerling behoort tot iedere werkvorm van didactiek. Hoorcolleges, practicum, scriptie, begeleide zelfstudie, online discussiefora en zelfstandig werken zijn voorbeelden van didactische werkvormen.

1.2.1 Definitie ‘online didactische werkvormen’

De definitie van ‘online didactische werkvormen’ die aangehouden zal worden in dit onderzoek, bestaat uit een combinatie van een definitie van digitale didactiek en didactische werkvormen. De volgende twee definities zullen worden samengevoegd tot een definitie voor het begrip ‘online didactische werkvormen’:

Digitale didactiek = “Kennis en kunde met betrekking tot het gebruik van ICT bij het faciliteren van leren” (Simons, 2014, p. 2).

Didactische werkvorm = “Een didactische werkvorm is een concrete vormgeving van het onderwijs- en leeractiviteiten met het oog op het zo efficiënt mogelijk verwerven van vooropgestelde competenties door de studenten” (Philippe, 2008, p. 5).

De definitie die uit deze twee definities komt en aan zal worden gehouden in dit onderzoek voor het begrip ‘online didactische werkvormen’ luidt als volgt:

“Een concrete vormgeving met betrekking tot het gebruik van ICT in het onderwijs- en leeractiviteiten met het oog op het zo efficiënt mogelijk verwerven en faciliteren van competentieren door studenten.”

In deze definitie wordt het meest relevante van iedere definitie en begrip meegenomen. De nadruk op het gebruik van ICT in het onderwijs- en leeractiviteiten en het faciliteren van leren slaat op online didactiek. Hierin wordt duidelijk dat het begrip zich afspeelt op gebied van online en het niet hetzelfde begrip is als ‘didactische werkvormen’. Daarnaast komt het begrip ‘didactische werkvormen’ erin terug door zich te focussen op een concrete vormgeving van dit geheel in het online onderwijs- en leeractiviteiten met het zo efficiënt mogelijk verwerven van competenties door studenten. Leren en competenties is samengevoegd tot competentieren, zodat het hele begrip gedekt wordt.

Gebruik in onderzoek

Dit begrip en de gekozen definitie wordt gebruikt in dit onderzoek als voorbereiding van het veldonderzoek wat plaats zal gaan vinden. Door de definitie van ‘online didactische werkvormen’ te kennen, kan deze informatie te pas komen bij eventuele achtergrondinformatie voor het opstellen van interviewguides en het afnemen van interviews. Daarnaast kan de onderzoeker de geïnterviewde persoon antwoord geven op de vraag wat dit begrip inhoudt. Daarbij draagt de kennis omtrent dit begrip bij aan het kaderen van dit onderzoek. Hierdoor kunnen relevante en irrelevante zaken van elkaar worden gescheiden.

1.3 Kwaliteit

Kwaliteit is ondefinieerbaar en een onbepaald begrip (Vinkenburg, 1996). Voor het begrip 'kwaliteit' is er afgebakend naar kwaliteit in onderwijs. Kwaliteit in onderwijs als begrip is relevant voor dit onderzoek, op deze manier wordt het brede begrip 'kwaliteit' ingekaderd naar relevantie.

Verschillende perspectieven worden onderscheiden door Harvey en Green (in Mulder, 2014, p. 71) ten aanzien van de kwaliteit van onderwijs. Een voorbeeld hierbij is kwaliteit als uitzonderlijke prestatie, iets dat geschikt is voor het doel, iets dat perfect is. "Afhankelijk van de gehanteerde definitie van kwaliteit kan worden vastgesteld wat de kwaliteit is" (Mulder, 2014, p. 71).

De kwaliteit kan vastgesteld worden aan de hand van de opbrengst van opleidings- en leerprocessen in de vorm van of iemand een goede beroepsbeoefenaar is. Dit geldt alleen wanneer kwaliteit beschouwd wordt als een hoge output. Aan de hand van het maken van de definitie van kwaliteit, kan worden vastgesteld waaraan kwaliteit moet worden afgemeten. 'Kwaliteit' kan betrekking hebben op processen, en op het resultaat van die processen (Mulder, 2014, p. 72). Volgens Mulder (2014) is kwaliteit van onderwijs te meten aan; competenties, expertise, kennis, of vaardigheden. Er dient expliciet aan te worden gegeven wat onder kwaliteit wordt verstaan, alleen dan kan duidelijk worden wat de opbrengst van onderzoek is voor het onderwijs.

Een ietwat andere opvatting over het begrip 'kwaliteit van onderwijs' wordt gegeven door Veen (2015); kwaliteit van onderwijs is een meetbaar begrip en wordt uitgedrukt in opbrengsten of resultaten, zodat het inzichtelijk gemaakt kan worden. Veen (2015) deed een onderzoek naar het begrip onderwijskwaliteit in de brede zin. Hierin kwam zij tot de conclusie dat kwaliteit van onderwijs niet te vangen is in een enkel begrip of kenmerk. "Het is een geheel aan opvattingen, doelen en verwachtingen die een actor heeft wat maakt hoe men aankijkt tegen onderwijskwaliteit" (Veen, 2015, p. 68). Het meten van opbrengsten van onderwijs staat slechts voor een deel van de opvattingen die bestaan over onderwijskwaliteit (Veen, 2015).

Veen (2015) concludeert na een tal van gesprekken en het uitvoeren van literatuurstudie dat het volledig meetbaar maken van kwaliteit van onderwijs en te duiden op een eenduidige definitie, een illusie is. Opvattingen over wat kwaliteit van onderwijs is, liggen soms ver uit elkaar, blijkt uit de gesprekken die Veen (2015) gevoerd heeft met diverse leerkrachten. Kwaliteit van onderwijs is een sterk persoonlijke opvatting en daarmee een subjectief begrip; men vindt kwaliteit van onderwijs niet allemaal hetzelfde. De functie van het onderwijs waar men toebehoort, speelt een rol bij een betekenis geven aan dit begrip. De betrokkenheid, relatie en eigen rol tot onderwijs bepaalt de definitie van onderwijskwaliteit (Veen, 2015).

Een punt waar overeenstemming is over onderwijskwaliteit, is dat de student bij de bevroegden centraal staat. Het gaat hierbij om de ontwikkeling bij de student op cognitief niveau en het welbevinden. Om tot persoonlijke ontwikkeling van kinderen te komen als doel is een gedeelde opvatting. Onderwijsprofessionals hechten waarde aan de resultaten vanuit hun professionele rol.

Een studie van Honingh en Ehren (2012) bevestigt de uitkomsten van de studie van Veen (2015). Honingh en Ehren (2012) concluderen naar aanleiding van de studie, dat kwaliteit van onderwijs verschillende factoren betreft, waarbij het over de student gaat en hun brede ontwikkeling met het oog op de toekomst. Daarbij geldt dat de beoordeling van kwaliteit sterk samenhangt met criteria die mensen belangrijk vinden en de ervaringen die zij hebben. Deze beoordeling heeft invloed op de focus op input-, proces- of outputfactoren. Onderwijskwaliteit wordt vanuit verschillende rollen verschillend geïnterpreteerd. De persoonlijke opvatting over onderwijs, functie van onderwijs en doel van onderwijs spelen een rol bij de opvattingen over de kwaliteit (Honingh en Ehren 2012).

Johnson (in Honingh et al., 2017) oordeelt in een studie over het meten van onderwijskwaliteit, dat hij een nauwe definitie van onderwijskwaliteit hanteert. "Hij neemt prestaties van leerlingen als afhankelijke variabele en indicator van onderwijskwaliteit omdat dit gangbaar is en er geen studies voor handen zijn die dit probleem weten op te lossen" (Honingh et al., 2017, p. 12).

Naast te kijken naar input-, proces- of outputfactoren in het bepalen van de kwaliteit van onderwijs, kan onderwijskwaliteit ook bekeken worden vanuit vijf perspectieven. Barret et al. en Scheerens (in Veen, 2015) beschrijven vijf vergelijkbare aspecten van onderwijskwaliteit. Deze componenten zijn weergegeven in Tabel 1.

Scheerens (2013) (in Veen, 2015)	Barret et al. (in Veen, 2015)
Productiviteit	Duurzaamheid
Gelijkheid	Gelijkheid
Effectiviteit / doelmatigheid	Effectiviteit
Efficiency	Efficiency
Adaptievermogen	Relevantie

Tabel 1: Vijf perspectieven onderwijskwaliteit (Veen, 2015)

Wanneer vanuit het perspectief 'productiviteit' wordt gekeken, ligt de nadruk op de uitkomsten. De eindresultaten, output, bepalen de mate waarin het onderwijs aan de verwachtingen heeft voldaan.

Het perspectief 'duurzaamheid' heeft betrekking op langere termijn van toegevoegde waarde van onderwijs. Het onderwijs dient niet alleen iets toe te voegen aan het hier en nu, maar dient ook op langere termijn van toegevoegde waarde te zijn en bij te dragen op langere termijn aan de kwaliteit van de samenleving.

Een perspectief dat wereldwijd veel wordt gehanteerd is 'gelijkheid'. "Onderwijs wordt gezien als een basisrecht van mensen" (Veen, 2015, p. 19). Wereldwijd is er veel verschil op het gebied van onderwijskwaliteit, dit hangt samen met de context van het onderwijsbestel in een bepaalde regio of land.

Bij het perspectief 'effectiviteit' of 'doelmatigheid' gaat het om het verband tussen input, processen en de output die op wordt geleverd. "Vanuit dit perspectief wordt gezocht naar de meest optimale organisatie- en onderwijsvorm die bijdraagt aan de meest optimale toegevoegde waarde van dat onderwijs" (Veen, 2015, p. 20). Prestaties of uitkomsten van studenten zijn voorbeelden waarin effectiviteit kan worden uitgedrukt.

Het perspectief 'doelmatigheid' doelt op de grootste effectiviteit tegen de laagst mogelijke kosten. 'Efficiency' is een andere benaming hiervoor. Vaak zijn problemen of maatschappelijke thema's groter dan de beschikbaarheid aan middelen wat een organisatie heeft (Veen, 2015).

Het perspectief 'adaptievermogen' is volgens Veen (2015, p. 20): "De mate waarin een school in staat is om te gaan met specifieke vragen vanuit die omgeving en de juiste keuzes te maken die van belang zijn voor een bepaalde doelgroep maakt dat adaptatievermogen ook een kenmerk van kwaliteit kan zijn."

Tot slot het perspectief 'relevantie', wat nauw verband houdt met de vraag naar de doelen van onderwijs. In Nederlands onderwijs ligt de nadruk op talentontwikkeling, competenties en een leven lang leren. Relevantie speelt ook in op individueel niveau; wat de eigen perceptie is op de ontwikkeling van het eigen kind speelt een rol bij het oordeel over onderwijskwaliteit (Veen, 2015).

De ervaringen van het online onderwijs aan HBS Saxion, zijn gemeten middels een studentenenquête (Saxion, 2021d). Dit onderzoek is uitgevoerd door een intern team van Saxion en per academie van Saxion gemeten. Uit dit onderzoek blijkt dat het merendeel van de studenten het online onderwijs van goede kwaliteit vindt. HBS Saxion bevestigt dit ook, door bij de stelling 'Het online onderwijs is van goede kwaliteit' met 51% te stemmen op '(helemaal) eens' en 27% neutraal met 'eens noch oneens'.

Voor dit onderzoek is er onderscheid gemaakt tussen de mening over de kwaliteit van het ontvangen onderwijs en de beleving ervan, zo meldt Saxion (2021d). Er heerst een grote discrepantie ten aanzien van de scores met betrekking tot de kwaliteit van het ontvangen onderwijs en de vraag of dit aangeboden onderwijs als 'prettig' wordt ervaren. Zo geeft gemiddeld 43% aan dat ze het '(helemaal) oneens' zijn met de stelling; 'Het online onderwijs ervaar ik als prettig'. Van de academie HBS is zelfs 48% het hier niet mee eens. Ondanks dit hoge percentage, vindt merendeel het online onderwijs van goede kwaliteit (Saxion, 2021d).

1.3.1 Gebruik in onderzoek

Naar aanleiding van bovenstaande, kan worden geconcludeerd dat het begrip onderwijskwaliteit niet te omvatten is in een begrip noch definitie. In het onderzoek van Saxion (2021d) kwam ook naar voren dat er onderscheid gemaakt dient te worden tussen de mening van kwaliteit en de beleving hiervan. Hiertussen ligt een groot gat, opvattingen over kwaliteit van onderwijs liggen ver uit elkaar, zo concludeerde ook Veen (2015) in haar studie.

In dit onderzoek zal er onderscheid gemaakt worden tussen de mening en beleving van kwaliteit, gemeten door de vijf perspectieven van (Barret et al. en Scheerens, in Veen 2015). Daarnaast zal kwaliteit worden gemeten en geanalyseerd door te kijken naar de opbrengsten van onderwijs. Om op deze manier onderwijskwaliteit te analyseren, wordt er vanuit ieder relevant perspectief de kwaliteit van onderwijs gemeten. Zowel de criteria wat mensen belangrijk vinden en de ervaringen die zij hebben, als de uitkomsten hiervan worden meegenomen.

2. Modellen en theorieën

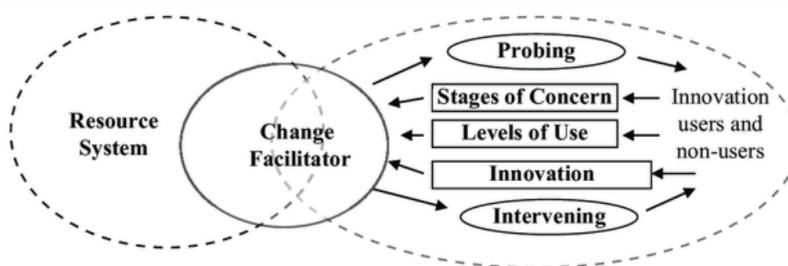
Voor het beantwoorden van de managementvraag is het van belang om een drietal theorieën uit te werken. Het is belangrijk dat deze theorieën worden onderzocht middels literatuur, zodat kan worden besloten of gebruik gemaakt zal gaan worden van deze theorieën in dit onderzoek. Deze theorieën kunnen dienen als meetinstrument voor bijvoorbeeld veldonderzoek, analyse en implementatie om de managementvraag en bijhorende onderzoeksvragen te beantwoorden. De theorieën luiden als volgt; CBAM, AMO en TPACK. Deze theorieën zullen worden beschreven en uitgelegd naar relevantie voor dit onderzoek.

Deelvraag 1 en deelvraag 2 zullen vanuit de interviews met de docenten en HRM-afdeling worden beantwoord. Voor het maken van een interviewgide met de juiste en relevante vragen, worden de theorieën van TPACK en CBAM gebruikt. Het doel van de interviews is om de betrokkenheid te meten van de docenten en HRM-afdeling. Dit kan met de theorie van CBAM en het meten van de technologische kennis van theorie van TPACK.

Daarnaast zullen er voor dit onderzoek observaties plaatsvinden, waarin de theorieën van CBAM en TPACK relevant zijn en gebruikt zullen worden in de voorbereidingen. Tot slot zal voor het advies en de implementatie hiervan het AMO-model aan pas komen. Dit model maakt duidelijk hoe het best veranderingen in een organisatie succesvol kunnen worden aangebracht.

2.1 CBAM

Het is voor dit onderzoek van belang dat de betrokkenheid van docenten bij de huidige verandering, van offline naar online lesgeven, in kaart wordt gebracht. Het CBAM-model maakt dit inzichtelijk middels een vragenlijst. Het is van belang om de huidige betrokkenheid te meten, zodat later in het advies rekening gehouden kan worden met de implementatie van dit plan. Een hoge betrokkenheid heeft een andere aanpak nodig dan een lage betrokkenheid. Daarbij is CBAM een betrouwbaar en valide meetinstrument, omdat het door de makers bij de tijd blijft en wordt geüpdatet. Daarbij is het enige meetinstrument wat gericht is op docenten specifiek, dit maakt het een relevant meetinstrument en zeer valide voor dit onderzoek.



Figuur 1: Concerns-Based Adoption Model (Hall & Lord, 2006)

In Figuur 1 wordt het Concerns-Based Adoption Model (CBAM) afgebeeld, ook wel het betrokkenheidsmodel genoemd (Smit, 2015). CBAM focust zich op hoe mensen, zoals; docenten, ouders, studenten en beleidsmakers reageren op verandering (Khoboli & O'toole, 2011). Dit model is in 1981 en 1995, van origine door Hall in 1979, uitgewerkt voor in Nederland en Vlaanderen door Van den Berg en Vandenbergh. De gemaakte vragenlijsten door Hall zijn vertaald en aangepast aan de sociaal culturele situatie in Nederland. Hall en Hord hebben in 2006 een aantal aanpassingen gedaan in het model, waaronder het toevoegen van een derde dimensie 'Innovation Configuration' en het

actualiseren en verkorten van de vragenlijsten. Een tal van onderzoekers heeft de instrumenten verder ontwikkeld en veelvuldig getest op validiteit en betrouwbaarheid (Smit, 2015).

Het model omvat drie dimensies; Stages of Concern, Level of Use en Innovation Configuration (Smit, 2015).

2.1.1 Eerste dimensie CBAM: Stages of Concern / Fasen van betrokkenheid

CBAM kent zeven fasen waarop docenten betrokken worden bij het aanpassen en samenwerken bij de implementatie van nieuwe innovaties (Anderson; Sweeny; Alias and Zainuddin, in Kholobi & O'toole, 2011). Deze fasen van verandering zijn; bewustwording, informatie, persoonlijke zorgen, management, consequenties, samenwerking en heroriëntering. In Tabel 2 zijn deze fasen geclusterd in drie varianten. De eerste dimensies zijn persoonlijke gevoelens, momenten van frustraties en vreugde een deel van het proces. Het gaat om de subjectieve, individuele waarneming van een docent in het innovatieproces. Het draait om het begrijpen van de betrokkenheid. Vanuit CBAM wordt gesteld dat opmerkingen en vragen uitdrukkingen zijn van een fase van betrokkenheid, deze kan gebruikt worden als een uitgangspunt voor begeleiding (Van den Berg & Vandenberghe; Hall & Hord, in Smit, 2015).

Variant	Fase	Voorbeeld
Impactbetrokkenheid	6. Herziening	Kan het beter werken?
	5. Herziening op basis van ervaringen met studenten	Ik wil deze vernieuwing wijzigen vanuit de ervaringen die ik ermee heb met studenten
	4. Samenwerking	Ik maak mij zorgen over de samenwerking met mijn collega's.
Taakbetrokkenheid	3. Beheersing / management	Hoe zorg ik ervoor dat ik het kan?
Zelfbetrokkenheid	2. Consequenties voor studenten	Ik heb vragen over de invloed van de vernieuwing op de resultaten bij de studenten
	1. Informatie / persoonlijke informatie	Ik zou willen weten wat deze vernieuwing voor mij betekent
	0. Bewustwording	Ik weet nog heel weinig over deze vernieuwing.

Tabel 2: Varianten en fasen van betrokkenheid (Van den Berg en Vandenberghe, in Smit, 2015).

Bewustwording is de eerste fase; hierin wordt aandacht besteed aan het begrijpen van de innovatie en waarom deze wordt voorgesteld. In deze fase merkten Kim en Baylor (in Smit, 2015) op dat men in deze fase zich bewust wordt van het probleem of de uitdaging, ook als er weinig bezorgdheid is. Het leren kennen van de innovatie en het nemen van een eerste beslissing over de doeltreffendheid ervan behoort tot de informatiefase.

Een analyse van de innovatie waarbij de nadruk vooral ligt op de invloed die deze heeft op de persoon die de verandering doormaakt, is onderdeel van de persoonlijke fase. Daarnaast omvat het een analyse op de bezorgdheid over persoonlijke vaardigheden en geschiktheid. Een individu bereikt in dit leerproces het stadium waarin de grootste zorg verschuift naar het management en de implementatie van de innovatie, zoals die er nu uitziet (Alias en Zainuddin, in Smit, 2015).

Een nieuwe periode van evaluatie van veranderingen gaan deelnemers aan in de consequentiefase. Op termijn stelt dit gebruikspatronen vast die getest, verfijnd en geëvalueerd zijn, wat leidt tot de samenwerkingsfase. Deze fase trekt de aandacht van de deelnemers om samen met andere collega's een specifieke verandering te bewerkstelligen (Anderson, in Smit, 2015).

In de laatste fase; heroriëntering, is de zorg van de deelnemer om de innovatie te herzien en aan te passen, zoekend naar effectievere versies ervan. Docenten gaan snel over naar de laatste fase van heroriëntering, in termen van CBAM, waarbij ze eerdere fases vaak verwaarlozen of afkappen. Dit kan negatief uitpakken voor het succesvol doorvoeren van de betreffende verandering.

CBAM is niet alleen een hulptool bij het begrijpen van een veranderingsproces, maar ook bij het ontwerpen van veranderingsstrategieën. Een effectieve veranderingsstrategie is er een die docenten door de fasen van het Concerns-Based Adoption Model heen helpt. Hierbij dienen de zeven problemen min of meer na elkaar te worden aangepakt. Wanneer er fases worden overgeslagen of docenten niet genoeg tijd krijgen voor een bepaalde fase, dan wordt een succesvolle verandering realiseren moeilijker.

2.1.2 Tweede dimensie CBAM: Level of Use / Gebruiksniveaus

De tweede dimensie, Level of Use, gaat over de mate waarin docenten vinden dat zij innovatie gebruiken. De ontwikkeling hiervan wordt aangegeven in opeenvolgende niveaus van gebruik. Middels interviews, waarbij een interviewschema is ontworpen door Van den Berg en Vandenberghe (in Smit, 2015), wordt het gebruiksniveau van docenten in het betrokkenheidsmodel gemeten.

Bij het gebruik gaat het bij het betrokkenheidsmodel om drie varianten; oriëntatie, organisatie en implementatie. Per variant behoren een aantal gebruiksniveaus. De gebruiksniveaus geven opeenvolgend de ontwikkeling weer die de docent doormaakt bij het toepassen van de vernieuwing en verwerven van nieuwe vaardigheden. De gebruiksniveaus variëren van 'geen gebruik' tot 'herziening'. Hoe meer niveaus zijn toegepast, hoe meer geïmpliceerd een verdere verankering van de vernieuwing.

Een hogere fase van betrokkenheid gaat vaak samen met een hoger gebruiksniveau (Van den Berg & Vandenberghe, in Smit, 2015). In Tabel 3 is een overzicht te zien van de varianten en bijhorende niveaus, met voorbeelden.

Variant	Niveau		Voorbeeld
Oriëntatie	0	geen gebruik	De betrokken persoon weet veel over de voorgestelde innovatie. Hij is erbij betrokken en probeert om erbij betrokken te worden.
	I	oriëntatie	De betrokkene verwerft of heeft net informatie verworven over de innovatie en onderzoekt / of heeft de waarde van de innovatie voor zijn onderwijs onderzocht en de eisen die de innovatie stelt aan de gebruiker en aan de organisatie.
	II	voorbereiding	De betrokkene bereidt zich voor om de innovatie de eerste keer toe te passen.
Organisatie	III	mechanisch gebruik	De betrokkene is vooral gericht op de toepassing op korte termijn en heeft weinig tijd voor reflectie. Veranderingen in het gebruik zijn meer bedoeld om tegemoet te komen aan eigen problemen dan aan die van de studenten. De betrokkene past de innovatie stap voor stap toe om de verschillende aspecten eigen te maken.
	IV a	routine	Het gebruik van de innovatie krijgt een meer stabiel karakter. Er gebeuren nog weinig aanpassingen en er wordt nog niet gedacht aan verbetering van het gebruik van de innovatie en de gevolgen van het gebruik.
Integratie	IV b	verfijning	De betrokkene wijzigt de innovatie met het oog op een grotere invloed op de studenten waarvoor hij verantwoordelijk is. De wijzigingen zijn gebaseerd op wat de docent weet over de gevolgen van de innovatie voor zijn studenten, op korte en op lange termijn.
	V	integratie	De betrokkene bundelt zijn inspanningen om de innovatie toe te passen met soortgelijke activiteiten van collega's. Met als doel de invloed op studenten te vergroten, waarvoor men samen verantwoordelijk is.
	VI	herziening	De betrokkene evalueert opnieuw de waarde van de innovatie, zoekt naar wijzigingen om de invloed op de leerlingen te vergroten.

Tabel 3: Gebruiksniveaus (Van den Berg & Vandenberghe, in Smit, 2015).

2.1.3 Derde dimensie CBAM: Innovation Configuration / Innovatie Configuratie

De derde en laatste dimensie laat de verschillen tussen wat de ontwikkelaar van een vernieuwing in gedachte had zien en wat geïmplementeerd is. Hierbij gaat het om een natuurlijke neiging om aspecten van een innovatie aan te passen. Een ontwikkeld curriculum kan bijvoorbeeld op een heel nadere manier worden uitgevoerd dan oorspronkelijk de bedoeling was (Hall & Hord; Van den Berg & Vandenberghe; Verbiest, in Smit, 2015). Gebruikers krijgen een beeld wat bedoeld wordt door configuraties van de vernieuwing te beschrijven. Om vernieuwingen zo getrouw mogelijk in te voeren, kan het beschrijven van configuraties van innovaties helpen. Dit kan bijdragen aan de invoering van een vernieuwing zoals deze door de ontwerpers bedacht is.

Voor de drie dimensies van CBAM zijn instrumenten ontwikkeld:

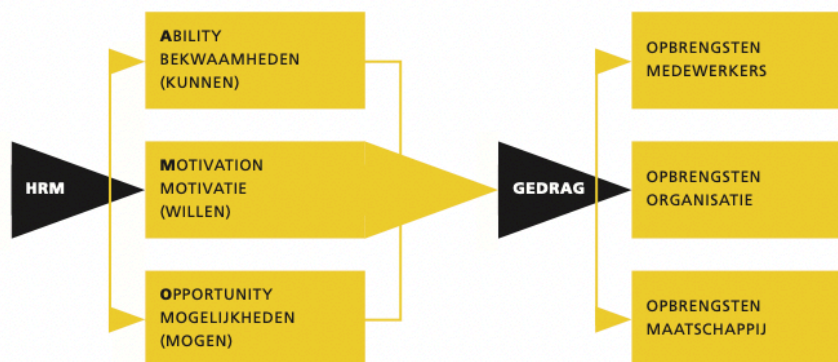
- Vragenlijsten 'Stages of Concern' voor het meten van de betrokkenheid.
- Protocol voor interview 'Level of Use of an innovation' voor het meten van het gebruiksniveau.
- Procedure voor het beschrijven van configuraties van de innovatie.

2.2 AMO-model

“De basisgedachte is dat het HRM beleid, zoals vastgesteld door het bestuur van de organisatie, wordt geïmplementeerd door lijnmanagers in samenwerking met HR-professionals, en dat wat medewerkers daarvan ervaren hun houding en gedrag beïnvloedt” (Leisink & Boselie, 2014, p. 4).

De centrale schakel in de keten tussen HRM beleid en nagestreefde doelen is de houding en gedrag van medewerkers. Via het effect van HRM beleid op het gedrag van medewerkers komt de bijdrage van HRM beleid aan de doelen die de organisatie nastreeft tot stand. Dit gedrag is, volgens HRM onderzoekers, op zijn beurt afhankelijk van de bekwaamheid van de medewerkers (de ‘A’ van ‘Abilities’), van de motivatie van medewerkers (de ‘M’ van ‘Motivation’) en ruimte en hulpmiddelen om hun werk goed te doen (‘O’ van Opportunity to Perform). Deze drie factoren vormen samen het AMO-model in de HRM-waardeketen (Leisink & Boselie, 2014).

In Figuur 2 is een overzicht te zien van wat de input vanuit HRM activiteiten op AMO voor invloed heeft op het gedrag van de medewerkers en wat daarin in de opbrengsten zijn per stakeholder.



Figuur 2: Overzicht HRM – AMO – Gedrag – Opbrengsten (Knies, in Leisink & Boselie, 2014).

Er ligt vooral interesse bij HRM onderzoekers in bundels van HRM activiteiten die gericht zijn op Ability, Motivation en Opportunity. Het AMO-model is een van de meest gebruikte modellen in het onderzoek naar de manier waarop HRM bijdraagt aan de performance of opbrengsten voor de organisatie, maatschappij en medewerkers.

Ability staat voor ‘kunnen’, Motivation voor ‘willen’ en Opportunity voor ‘mogen’. Selectieve werving en selectie levert volgens Boxall & Purcell (in Leisink & Boselie, 2014) een bijdrage aan de dimensie ‘kunnen’, omdat op de juiste plek de juiste persoon medewerkers in staat stelt om hun werk goed te doen. Om dit te kunnen doen hebben medewerkers de juiste kennis, vaardigheden en competenties nodig. Opleiding en training dragen ook bij aan de dimensie ‘kunnen’, mits deze op de juiste wijze is ingezet (Leisink & Boselie, 2014).

Deze HRM-activiteiten dragen bij aan de bekwaamheid om goede prestaties te leveren als individu en als team, wat doorwerkt in de opbrengsten. Anderzijds verloopt de bijdrage van HRM door het positieve effect op de motivatie van werknemers en hun bereidheid om zich in te zetten voor de organisatie en in hun werk. Dit is te verklaren door de social exchange theorie; als medewerkers het gevoel krijgen dat hun leidinggevende zich inspant om hen te ondersteunen met HRM activiteiten, belangstelling voor hun welzijn en functioneren hebben, en hen waarderen voor het werk wat ze doen, dan zijn medewerkers extra gemotiveerd om iets voor de organisatie te doen en zich in te zetten.

Hiervoor geldt wel dat ze daarvoor de ruimte en hulpmiddelen voor aangereikt dienen te krijgen (Leisink & Boselie, 2014).

HR-activiteiten zoals beoordeling en beloning kunnen invloeden zijn voor de dimensie 'willen'. Een uitdagende werkomgeving kan op zichzelf ook bijdragen aan de dimensie 'willen'. De derde dimensie, 'mogen', kan worden beïnvloed door autonomie te geven aan medewerkers, hen mee te laten beslissen en te rouleren over verschillende functies en te laten samenwerken in teams. De drie dimensies van het AMO-model staan met elkaar in verband en dus niet los van elkaar (Leisink & Boselie, 2014).

Het AMO-model is een gestructureerd en uitstekend raamwerk dat in kaart brengt wat de relatie is tussen HRM en prestaties. Uit de bevindingen van Marin-Garcia en Martinez Tomas (2016, p. 1084) blijkt dat er geen twijfel hoeft te bestaan over de effectiviteit van het model. Zo melden Marin-Garcia en Martinez Tomas (2016, p. 1084) dat een gemotiveerde werknemer bereid zal zijn om een stapje extra te zetten en zal een goed opgeleide bekwame werknemer beter presteren. Dit geldt ook andersom; zowel vaardigheden als motivatie kan zinloos worden als de werkomgeving niet voldoende kansen biedt. Marin-Garcia en Martinez Tomas (2016, p. 1084) zijn echter van mening dat werksystemen met hogere prestaties ook beïnvloed kunnen worden door veel andere factoren. Niet alleen contextuele factoren, maar ook immaterieel kapitaal kunnen individuele overtuigingen, persoonlijke omstandigheden of persoonlijke affiniteiten de implementatie van deze praktijken en de resultaten hiervan beïnvloeden. Hierdoor zijn Marin-Garcia en Martinez Tomas (2016, p. 1084) van mening dat een HRM model ontwikkelen die perfect past bij iedere situatie, een zeer gecompliceerde, al dan niet onmogelijke taak is.

2.2.1 Gebruik in onderzoek

Niet alle factoren die invloed hebben op het presteren en functioneren van medewerkers worden door het AMO-model gedekt; hiermee is het model niet uitputtend. Een voorbeeld van een schoolleider was dat het er niet alleen om gaat of zijn medewerkers iets mogen doen, maar ook of zij het lef hebben en initiatief durven te nemen. Een opmerking die Leisink en Boselie (2014) hebben bij het AMO-model, is dat het zich richt op individueel presteren en functioneren. De processen en factoren op collectief niveau lijken hierdoor 'vergeten' te worden. HRM heeft echter ook oog voor processen, presteren en factoren op collectief niveau van een team, een organisatie als geheel of een bedrijfsonderdeel.

Voor de klas staan en lesgeven aan een groep studenten is een individuele taak. Het AMO-model is geschikt voor docenten, omdat het zicht richt op individueel functioneren en presteren. Uiteraard is werkzaam zijn als docent ook een collectieve taak; een team docenten en medewerkers zorgt er voor dat een studie functioneert en presteert naar behoren. Het AMO-model zal in dit onderzoek toegepast gaan worden, gezien het zich voornamelijk richt op het individuele aspect van de docent. In hybride lesgeven zit een docent bij een online les alleen op zijn of haar kantoor, het meer individueel werken komt naar voren en dat sluit aan bij het AMO-model.

Daarnaast sluit het aan op de managementvraag, over hoe docenten het best kunnen worden ondersteund bij hun online onderwijstaken. HRM is een onderdeel waaruit deze ondersteuning kan voortkomen. In dit model is HRM geïmplementeerd en de opbrengsten die dit op kan leveren voor de medewerkers, organisatie en maatschappij.

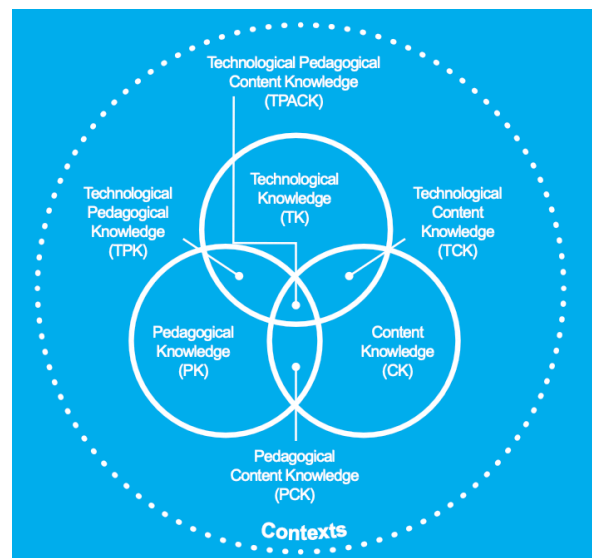
2.3 TPACK

Een docent dient zijn didactische kennis en vaardigheden zodanig met zijn vakinhoudelijke kennis te combineren, dat zijn studenten zich ingewikkelde processen en concepten van een bepaald domein eigen kunnen maken. Deze deskundigheid wordt Pedagogical Content Knowledge genoemd (Shulman, in Voogt et al., 2013). De deskundigheid omtrent technologie is daarbij een andere vorm van kennis die vandaag de dag nodig is in het onderwijsleerproces. Aan het oorspronkelijke model van Shulman is dit aspect toegevoegd door Koehler en Mishra (in Voogt et al., 2013). Koehler en Mishra (in Voogt et al. 2013) noemen hiermee het TPACK, wat staat voor Technological Pedagogical Content Knowledge. Hiermee wordt de kennis en vaardigheden die leraren nodig hebben om technologie effectief te kunnen integreren in nieuwe en bestaande onderwijspraktijken beschreven.

Er wordt vanuit gegaan dat hiervoor didactische, vakinhoudelijke en technologische kennis moet worden geïntegreerd. “De kern van TPACK is de combinatie tussen *waarin* een leraar lesgeeft, *hoe* hij dat doet én *waarmee*” (Voogt et al., 2013, p. 23).

In Figuur 3 zijn de drie domeinen van technologische kennis (TK, Technological Knowledge), vakinhoudelijke kennis (CK, Content Knowledge) en didactische kennis (PK, Pedagogical Knowledge) te onderscheiden. PCK (vakdidactische kennis), TPK (integratie van didactische en technologische kennis), TCK (integratie van vakinhoudelijke en technologische kennis) en TP(A)CK (de integratie van kennis van alle verschillende kennisdomeinen overlappen tussen de eerder benoemde drie kennisdomeinen. Deze geven de integratie weer (Voogt et al., 2013).

Een docent dient continu een balans te zoeken tussen de kennisdomeinen van het TPACK-model, om zo succesvol onderwijs te verzorgen met behulp van ict.



Figuur 3: TPACK-model (Koehler & Mishra , 2008)

Naast dat TPACK wordt gebruikt als een vorm van kennis, wordt het ook gebruikt als conceptueel model om op de integratie van ict in het onderwijs te reflecteren. Bij het ontwerpen van ict-rijke lessen kunnen docenten bijvoorbeeld nagaan op welke wijze de vak-inhoud, didactiek en technologie elkaar versterken.

TPACK zet docenten aan te gaan kijken naar de toegevoegde waarde van ict voor het leerproces van studenten. Docenten worden aangezet om kritisch te denken over hun eigen praktijkkennis en de kennis en vaardigheden die zij nodig hebben om ict zinvol in kunnen te zetten, met behulp van bepaalde didactiek. Op deze manier kan voorkomen worden dat ict aan bestaande didactiek wordt toegevoegd, zonder dat het duidelijk is welke functie deze in het leerproces vervult (Voogt et al., 2013).

Vanuit onderzoek van Agyei & Voogt (in Voogt et al., 2013) kan worden geconstateerd dat docenten vinden dat zij beter in staat zijn om ict in hun lespraktijk te integreren dan voordat zij meededen aan

een professionaliseringstraject met TPACK als conceptueel kader om ict-rijke lessen te leren ontwerpen. Middels lesobservaties wordt dit beeld bevestigd.

“Een voorbeeld is het inzetten van spreadsheets (=technologie) in een les die als doel heeft het begrip kwadratische functie (=vak-inhoud) te begrijpen en waar leerlingen worden uitgedaagd de vorm van de grafische weergave van de functie – een parabool – te voorspellen (=didactiek) (Agyei & Voogt, in Voogt et al., 2013).

Door relaties te leggen in de overlap van de drie afzonderlijke kennisdomeinen, ontstaan er nieuwe kennisdomeinen. Zo heet de overlap tussen TK en PK, TPK, en de overlap tussen TK en CK, TCK. In de praktijk blijkt dat docenten TPK, TCK en TPACK niet als aparte domeinen onderscheiden, maar wordt het als een geheel gezien, zo verklaart recent onderzoek van Fisser et al. (in Voogt et al., 2013). Resultaten van die onderzoek wijzen erop dat het gebruik van technologie te onderscheiden is, maar dat het in praktijk een geïntegreerd onderdeel is van de vakkennis en de didactische vaardigheid van docenten.

TPACK kan worden gemeten middels twee typen instrumenten om vast te stellen of een docent TPACK ontwikkelt; zelfbeoordeling middels een vragenlijst, en beoordeling op basis van prestatie. De vragenlijst van Schmidt et al. (in Voogt et al., 2013) is de meest gebruikte.

Er is vaak sprake van een rubric bij beoordeling op basis van prestatie. Met deze rubric wordt een lessenplan of ontwikkeld materiaal beoordeeld. Een andere mogelijkheid is om een les van een docent te observeren. Er wordt gekeken naar de fit; wordt de technologie effectief geïntegreerd in het onderwijs, zoals bijvoorbeeld het gebruik van spreadsheets. TPACK meten op basis van prestatie is nog sterk in ontwikkeling (Voogt et al., 2013).

TPACK bestaat uit kennis en vaardigheden die een leraar zelf ontwikkelt. Dit kan bijvoorbeeld door bij het ontwerp en implementatie van ict-rijke lessen actief betrokken te zijn (Voogt et al., 2013). Er zijn drie strategieën tijdens de lerarenopleiding om TPACK effectief te ontwikkelen. De eerste strategie gaat over het inzetten op begeleiding en opleiding van lerarenopleiders. De tweede strategie betreft de ontwikkeling van TPACK koppelen aan stages van leraren-in-opleiding in nauwe samenwerking met begeleiders. De laatste, en derde, strategie is het ontwikkelen van een ict-rijk curriculum in kennisgemeenschappen van lerarenopleiders, leraren-in-opleiding en leraren. Deze strategieën voldoen aan werkplekleren gedurende een langere tijd, gericht op inhoud en verbetering van het leren van leerlingen; ook wel de algemeen erkende basisprincipes van effectieve professionalisering van leraren genoemd (Voogt et al., 2013).

2.3.1 Gebruik in onderzoek

Ondanks dat de empirische onderbouwing van TPACK nog sterk in ontwikkeling is, zal deze theorie gebruikt worden in dit onderzoek. Het model verenigt complexiteit en eenvoud en biedt daarmee een gemeenschappelijke taal. Uit de meest recente onderzoeksresultaten blijkt dat TPACK bijdraagt aan het maken van beredeneerde keuzes over hoe ict ingezet kan worden in het onderwijs. Doordat TPACK zowel de didactische kennis en vaardigheden als de ict kennis en vaardigheden inzichtelijk maakt, is deze theorie relevant voor dit onderzoek. Dit is relevant omdat zowel didactische- als ict-vaardigheden van belang zijn bij het implementeren van succesvol hybride onderwijs. Daarbij komt het model met meerdere meetinstrumenten om deze vaardigheden te meten. Dit model kan bijdragen aan het uit te brengen advies voor de opdrachtgever, waarin onder andere onderbouwd zal worden aan de hand van TPACK.

3. Resultaten

Voor het beantwoorden van de sub- en deelvragen, zijn er verschillende vormen van onderzoek gebruikt om tot informatie te komen. In dit hoofdstuk zullen de resultaten van de afgelegde interviews, observaties, enquêtes, documentanalyse en literatuuronderzoek worden gepresenteerd. Naar aanleiding van deze resultaten worden de sub- en deelvragen beantwoord.

3.1 Interviews

In dit onderdeel worden de resultaten van de interviews besproken en de sub- en deelvragen beantwoord. Deelvraag 1 en de bijhorende sub-vragen worden beantwoord middels de interviews die afgenomen zijn onder vier docenten van de studie Hotelmanagement. Deelvraag 2 en de bijhorende sub-vragen worden zowel beantwoord middels de interviews met de docenten, als met het interview met de afdeling HRM binnen Saxion.

De gebruikte interviewgids voor het afnemen van het interview met de docenten bevindt zich in Bijlage I van dit document. De gebruikte interviewgids voor het afnemen van het interview met de afdeling HRM bevindt zich in Bijlage II van dit document.

Het boomdiagram die als basis diende voor het opstellen van de interviewgids, bevindt zich voor het interview met de docenten in Bijlage I van het Verantwoordingsdocument. Voor het interview met de afdeling HRM bevindt deze boomdiagram zich in Bijlage II van het Verantwoordingsdocument. Daarbij zijn de codeerschema's te vinden, voor het interview met de docenten, in Bijlage III en voor de afdeling HRM in Bijlage IV van het Verantwoordingsdocument. De gecodeerde interviews van de docenten zijn te vinden in Bijlage VIII en van de HRM-afdeling in Bijlage IX in het Verantwoordingsdocument.

3.1.1 Sub-vragen deelvraag 1

1. *Wat wordt er verstaan onder de eerdere online onderwijstaken?*

Uit de afgenomen interviews onder docenten van de studie Hotelmanagement blijkt dat er zeer sporadisch tot geen gebruik werd gemaakt van online onderwijstaken. De docenten beschrijven dat ze de kennisclips, waarin ze een hoorcollege middels een voice over en script online zetten op Blackboard, PowerPoints en video's via YouTube verstaan onder online onderwijstaken. Van kennisclips werd niet veel gebruik gemaakt omdat het maken hiervan veel tijd in beslag nam en de module ieder jaar aan wordt gepast, waardoor de kennisclips niet meer de lading dekte, aldus docent 2. Een enkele keer is er een kennisclip gemaakt voor de Saxion Parttime School (SPS). Docent 2 is goed geholpen bij het maken van deze kennisclip, maar het kostte haar erg veel tijd. Er moest een script worden gemaakt, hierover moest men in gesprek gaan, het script moest worden opgenomen en dan kon de eerste versie verzonden worden. Docent 2 geeft aan dat ze het een heel lang proces vindt en het dit niet waard vindt.

Een aantal docenten geeft ook aan dat ze heel af en toe meetings online hadden, maar dat deze vooral op locatie plaatsvonden, waarbij de docent werkzaam was in Apeldoorn en zij een overleg hadden met een collega in Enschede.

2. *Waaruit bestaan de huidige online onderwijstaken?*

Het gebruik in online onderwijstaken is sinds de komst van online onderwijs enorm gestegen. Zo melden de docenten dat ze diverse vormen van online onderwijs inzetten, voor ook verschillende doeleinden.

Blackboard en Collaborate worden gebruikt voor lesactiviteiten, bevestigt docent 1. Alle docenten geven aan dat ze de break-out-rooms van Collaborate als zeer positief ervaren en allen maken zij hier ook vaak gebruik van in het geven van online lessen. In break-out-rooms worden de studenten middels een druk op de knop verdeeld in groepen. De docenten maken hier gebruik van bij het maken van diverse opdrachten in de les. Wat als groot voordeel wordt ervaren, is dat het opdelen van groepen erg eenvoudig en snel gaat. Daarbij worden de groepen random gekozen en zijn het niet dezelfde groepen studenten, waardoor de onderlinge interactie wordt bevorderd, zo meldt docent 2. Wanneer tijdens fysieke lessen docenten de groep wil opdelen in kleinere groepen, duurt dit vaak lang; de groepen moeten worden gemaakt, iedereen moet zijn of haar plekje in het gebouw zoeken en ze moeten terugkomen voor een bepaalde tijd, maar dit loopt vaak uit melden de docenten.

Daarnaast wordt er ook veel gebruik gemaakt van de chatfunctie in Collaborate. De docenten geven aan dat ze hiermee de interactie verhogen onderling, doordat zij ervaren dat de drempel lager ligt voor studenten om iets te vragen in de chat dan via de microfoon. Alle docenten stellen de chatfunctie beschikbaar voor studenten om daar hun vragen in te zetten.

Gastcolleges worden ook georganiseerd via Collaborate en vinden geheel online plaats. De docenten zorgen er momenteel voor dat de gastsprekers hun weg online kunnen vinden en beschikbaar zijn. Daarnaast zorgen zij er ook voor dat alle technische tools op een juiste manier worden ingezet en gehinderde microfoons gedempt kunnen worden tijdens de gastles, aldus docent 2.

Daarbij wordt er, net zoals de situatie voor Corona, gebruik gemaakt van Powerpoints en video's via YouTube tijdens de lessen via Collaborate. De docent dient een goede internetverbinding hiervoor te hebben en het systeem van Collaborate dient ook geen problemen te hebben. De meeste problemen, die aan het begin voorkwamen van deze online periode, zijn spoedig verholpen. Het enige waar de docenten nog van afhankelijk zijn is de internetverbinding.

Een andere vorm van een online onderwijsaak is het gebruik van Kahoot quizen. Docenten geven aan dat zij dit een zeer prettige tool vinden om de interactie tussen de student en docent te verhogen. Een enkeling geeft aan dat zij nog Kahoot moeten uitproberen, maar dit wel op hun planning staat. De verhoging in interactie middels het houden van Kahoot quizen wordt als positief ervaren. Hetgeen waardoor enkele docenten er nog geen gebruik van hebben gemaakt, omdat het extra lesvoorbereiding is en daarmee tijd kost. Daarbij komt kijken dat Kahoot voor enkelen nog onbekend terrein is.

Voor teamoverleg, diverse meetings, slb-gesprekken en tutor momenten voor het Young Professional semester wordt er gebruik gemaakt van Teams. Daarbij geeft docent 4 aan dat zij voor de eerstejaars sinds kort gebruik maakt van Teams voor haar lessen. Zowel de docent in kwestie als de studenten, gaven aan dat ze het vervelend vinden dat ze niet iedereen konden zien in de lessen van Collaborate. In Teams kan dit wel. Volgens de docenten is het een onwijs groot voordeel dat bijvoorbeeld slb-gesprekken online, via Teams, plaats kunnen vinden. Hetzelfde geldt voor teamoverleg, diverse meetings en de meetings voor het Young Professional semester. Het scheelt de docenten veel reistijd en verlaagt daarmee, op dat gebied, de werkdruk.

Daarbij gaven docent 2 en docent 4 in de afgenomen interviews aan dat zij sinds het afnemen van online tentamens, verantwoordelijk zijn voor het maken en online zetten van tentamens en dienen hiervoor alle studenten in te delen. Dit is een extra online onderwijsaak die er sinds de komst van online onderwijs bij is gekomen. Voorheen, bij fysiek onderwijs, gelde dat docenten een tentamen maakten voor een module. De overige stappen, zoals het indelen van de ingeschreven studenten per tentamen, zorgen dat er genoeg waren op de tijd en plaats van afname, werd geregeld door het toetsbureau. Bij het afnemen van online tentamens bij de studie Hotelmanagement, komt de afdeling toetsbureau niet meer te pas.

Tot slot wordt er door docent 4, gebruik gemaakt van het delen van pdf-documenten via de e-mail of via WhatsApp aan de desbetreffende klas studenten. Op deze manier voorkomt docent 4 dat zij tijdens het geven van les, haar scherm of documenten moet delen en hiermee de souplesse uit de les gaat.

3. Waaruit zullen de toekomstig gewenste online onderwijstaken uit bestaan?

In de afgenomen interviews kwam naar voren dat er een aantal onderwijstaken zijn waarvan docenten wensen dat deze online blijven wanneer er weer sprake zal zijn van volledig fysiek onderwijs.

Diverse docenten die ook optreden als studieloopbaanbegeleider (slb), geven aan dat zij de slb-gesprekken die zij een aantal keer per jaar voeren, een op een met hun studenten, blijvend online kunnen voeren. Docent 4 zegt hier het volgende over: "... dat vind ik uitermate geschikt om online te houden ook. Zeker omdat in het verleden, misschien heb jij dat ook wel eens gehad, dat je alleen voor het slb-gesprek naar school moest komen. En dat vond ik wel een belasting voor de studenten. Dus ik denk ja dat je daar ook handig en verstandig in moet zijn." Er worden door docent 4 veel voordelen gezien aan het online houden van slb-gesprekken, dit is een online onderwijstaak die gewenst is om blijvend te worden toegepast, ook als er weer sprake is van fysiek onderwijs.

Naast slb-gesprekken, wenst docent 1 dat de begeleiding van het Young Professional Semester, deels online plaats zal blijven vinden. Doordat thesisbegeleiding vanuit een tutor een meer coachende rol is geworden dan voorheen, is docent 1 ervan overtuigd dat het online laten plaatsvinden van de begeleiding bij het Young Professional, van toegevoegde waarde zal zijn. "Is dat ook wel een vorm waarvan ik ook van harte hoop dat dat ook online blijft en of dat in ieder geval de ruimte hebben om met de Young Professional-groep afspraken te kunnen maken over dat we dit soort zaken digitaal kunnen blijven doen." Een van de voordelen die voor docent 1 hieraan hangt, is dat er voor een bijeenkomst van twee uur naar Enschede moet worden gereisd, maar er studenten vanuit Enschede, Deventer en Apeldoorn bij dezelfde bijeenkomst kunnen zijn, digitaal. Docent 1 zegt dat dit efficiënter is voor de docent en scheelt reistijd. Het begeleiden van studenten in het Young Professional Semester wordt dus als een gewenste online onderwijstaak gezien in de toekomst.

Daarbij komt er in de gesprekken met de docenten naar voren dat het houden van gastcolleges online een zeer gewenste online onderwijstaak is voor de toekomst. Docent 2 heeft daar de volgende opvattingen over: "Een gastdocent is vaak heel lastig, want je moet iemand helemaal naar Apeldoorn zien te krijgen, die is vaak een heel dagdeel kwijt zijn. Dat gaan we gewoon vanaf nu online doen in de KE09, dan zitten al die studenten in KE09, want dan kunnen we veel meer mensen bereid zijn om een gastcollege te geven van even een uurtje omdat het online is, en kost het hen maar een uur in plaats van een volledig dagdeel dus en reiskosten." Ook docent 3 meldt dat hij voorstander is van gastcolleges online blijven houden. "Nogmaals, met gastcolleges, ja, waarom doen we dat niet met zijn allen online bij wijs van spreken? Dat kan makkelijk, dat is voor degene die het gastcollege geeft ook veel efficiënter."

Tot slot ziet ook elke docent een vorm van lesgeven graag in hun online onderwijstaken voor de toekomst. De vorm van onderwijs waarvoor zij open staan om deze online aan te bieden, zijn hoorcolleges. Docent 3 legt het verschil tussen de lessen en deze fysiek of online houden uit: "Ik denk dat kennisoverdracht, gelukkig hebben we dat niet zo heel veel meer bij ons in de opleiding, maar in ieder geval, dan kun je van die hoorcollege achtige dingen ja, dat kan heel goed online en juist lessen waarin je samenwerkt met studenten onderling of werkcollege, volgens mij is dat wel iets wat je fysiek zou kunnen doen." Daarnaast bevestigt docent 4 vanuit ervaring dat zij het geen probleem zou vinden als een aantal lessen, met veel theorie, digitaal aangeboden blijven worden. "Ik ben echt niet zo van alles moet weer fysiek; want ja, ik heb nu ook wel ervaren dat een aantal lessen en zeker lessen waarin je veel theorie behandelt. Die kan je prima online blijven doen."

3.1.2 Beantwoording deelvraag 1: “Wat wordt er verstaan onder online onderwijstaken?”

Naar aanleiding van de bovenstaand beantwoorde sub-vragen, kan de volgende deelvraag worden beantwoord: *Wat wordt er verstaan onder online onderwijstaken?*

De ondervraagde docenten van de studie Hotelmanagement verstonden eerder onder online onderwijstaken het maken van educatieve kennisclips, het gebruiken van Powerpoints en video's via YouTube in de lessen.

Momenteel wordt het geven van online hoorcolleges en werkcolleges middels Blackboard Collaborate, het inzetten van de bijhorende break-out-rooms en chatfuncties gezien als een van de online onderwijstaken. Het hosten van online gastcolleges en het afnemen van Kahoot-quizen valt hier ook onder. Daarnaast zijn zaken zoals het klaarzetten en gereed maken van online tentamens en het versturen van pdf-documenten per e-mail of Whatsapp ook onder online onderwijstaken worden verstaan.

Het voeren van gesprekken met slb-groepen, thesisbegeleiding en dergelijke vergaderingen via Teams zijn online onderwijstaken waarvan wordt gehoopt dat deze blijven bestaan. Docenten merken dat zij efficiënter gebruik maken van de tijd die zij hebben.

3.1.3 Sub-vragen deelvraag 2

De beantwoording van deze deel- en sub-vragen is tot stand gekomen vanuit een interview wat is afgenomen met een medewerker van de HRM-afdeling binnen Saxion. Zowel de functie als de naam van deze persoon zullen niet worden benoemd. In de beantwoording zal worden gerefereerd naar HRM-afdeling van Saxion.

De HRM afdeling van Saxion heeft als geheel haar focus liggen op een plan wat afgeleid is van het Saxion-plan; de strategische pijlers van Saxion, zo meldt de HRM-afdeling in het interview. Human Resource Management steekt bijvoorbeeld in op mobiliteit: "Dat mensen mobiel moeten worden en duurzaam inzetbaar moeten worden of blijven". Waar de HRM-afdeling van Saxion momenteel erg mee bezig is is één van de speerpunten van het Saxion-plan; de employee experience. De afdeling HRM legt het dit als volgt uit. "Dus wat ervaart de medewerker vanaf het moment dat hij solliciteert tot het moment dat hij vertrekt binnen de organisatie? En, wat komt die dan allemaal tegen en hoe zit dat eruit? Je kunt je voorstellen dat op het moment dat wij ineens online gingen werken dat er ook gewoon nieuwe collega's begonnen zijn die online ingewerkt moesten worden."

Binnen de dienst HRM mogen er enkel adviezen worden gegeven en expertise worden geleverd. De HR-adviseurs ondersteunen alle leidinggevende binnen Saxion. Dit kan variëren van het team Loopbaan en Talent, waar loopbaanadviseurs werkzaam zijn vanuit HRM. Daarbij is er ook Casemanagement en Verzuim, waar recruitment onder valt. Daarnaast is er ook een directeur die het team van Concern en Beleidsadviseurs aanstuurt, daaronder is er iemand voor arbo en veiligheid, een arbeidsjurist, een arbeidsvoorwaardenman, een organisatieadviseur, ondersteuning centrale medezeggenschapsraad en een ombudsvrouw.

De voornaamste taak van de HR-adviseurs is dat zij de leidinggevende ondersteunen. HR-adviseurs hebben direct contact met de managementteams in de verschillende eenheden; zowel de academische als de diensten.

1. Wat is de huidige ondersteuning voor docenten betreft de online didactische werktaken?

Toen het onderwijs van geheel offline naar geheel online ging, moest er veel worden geregeld achter de schermen. De Human Resource Management binnen Saxion heeft na een jaar online onderwijs, bijpassende ondersteuning voor docenten.

Naast dat Saxion voor de studie Hotelmanagement een opstroomcursus heeft georganiseerd aan docenten, voor het onder de knie krijgen van de online tools om zo online onderwijs te kunnen geven, zijn er ook diverse andere tools 24/7 beschikbaar.

De HRM-afdeling vertelt dat er nog meer is: "Er is een hele website met allemaal tips en tools en tricks. En in 'Education' zitten ook allemaal dingen van; hoe kun je bijvoorbeeld een padlet gebruiken? Hoe kun je iets interactief maken?" Docenten kunnen dus in hun vrije tijd op 'Education' of de website vol tips, tools en tricks kijken hoe ze bepaalde online taken kunnen uitvoeren.

Daarnaast heeft de HRM-afdeling binnen Saxion ook gedacht aan het welzijn van de docenten; docenten die moeite hebben met online en vanuit huis werken, voor verschillende redenen, kunnen kleine trainingen volgen die georganiseerd zijn door de HRM-afdeling binnen Saxion. De HRM-afdeling hebben diverse kleine en korte trainingen gefabriceerd, zoals; stoelyoga, yoga, doelen stellen, tijdsplanning maken, slim omgaan met je mail, rust in je hoofd en allerlei andere trainingen van een uur. Voor deze korte trainingen kunnen alle medewerkers zich gratis inschrijven en wordt gegeven door Saxion Academy, deze trainingen lopen nog steeds. Het animo voor deze trainingen is groter bij

de ondersteunende functies dan bij de docenten, de HRM-afdeling vertelt dat dit ligt aan het feit dat docenten hiervoor minder makkelijk tijd kunnen vrijmaken.

De HRM-afdeling van Saxion een tevredenheidsonderzoek onder medewerkers gehouden, middels het versturen van een enquête. In deze enquête was online werken als module opgenomen, net als werkdruk, werkstress en algeheel welbevinden. Rond de zomer van 2020 heeft de HRM-afdeling een enquête uitgedaan over het online werken specifiek, met vragen als; waar loop je tegenaan, gaat het goed? Uit deze enquête bleek dat "het eigenlijk best goed ging", aldus de HRM-afdeling. Het bleek dat iedereen de gedachte deelde; het is allemaal wel doorgegaan soort van.

Naar aanleiding van dit tevredenheidsonderzoek is er actie ondernomen. Er is afgesproken dat elk team twee punten uit dat onderzoek haalt waar aan zij willen werken en wat dat team belangrijk vindt. Ieder team heeft hier verschillende dingen mee gedaan. Het HRM-team heeft bijvoorbeeld zelf gezegd te gaan werken aan 'samenwerken' en 'online werken'. Voor het onderdeel 'online werken' heeft het team een thuiswerk-bingo gemaakt. Het viel hen op dat mensen die parttime werken door bleven werken op de dagen dat ze vrij waren. Hier was het team het niet mee eens en besloten een bingo te maken, waarin de medewerkers het gevoel krijgen dat zij zelf keuzes mogen maken. Deze bingo bestaat uit 20 verschillende topics die gedaan moeten worden; wanneer deze allemaal zijn gedaan heeft iemand bingo. Tot dusver heeft nog niemand bingo. De topics kunnen bestaan uit; een keer nee zeggen tegen een meeting, een meeting wandelend houden, met sloffen aan werken en ga zo maar door.

Een ander voorbeeld hoe een leidinggevende van een ander team actie heeft ondernomen om aan diverse onderwerpen vanuit de enquête te werken is om een online escape-room te doen met het team. Daarnaast proberen leidinggevendenden ook op een speelse manier bepaalde projecten te benaderen. Dit wordt gedaan middels het doen van spellen, waarbij er dingen moeten worden gebouwd met bijvoorbeeld kopjes en bekertjes en snijplanken, zonder dat er gepraat mag worden.

Daarnaast zorgt een teamleider van de HRM-afdeling er voor dat er iedere dag om 13.00 uur een Teams-overleg plaatsvindt waarbij degenen die kan en wil is er en als een medewerker er geen behoefte aan heeft, is dat ook goed. In deze overleggen wordt er niet gesproken over werk: "Maar we hebben het gewoon even over nou niet over het werk, maar over nou de gekste dingen en dat kan over dat je naar de kapper bent geweest of dat kan gaan over kleding hoe je nu aan je kleding komt of hoe je hoe je erbij zit, hè? Dat iedereen nu inmiddels met pantoffels de winter doorgekomen is, terwijl ze nooit pantoffels hadden, weet je dat soort dingen? Er wordt heel veel gelachen. Soms duurt het tien minuten en soms duurt het een half uur." Na een jaar online wordt dit tot dusver nog iedere dag gedaan, omdat er behoefte naar is.

Tot slot worden alle medewerkers van Saxion ook ondersteund met materiaal; zoals een toetsenbord, scherm, stoel, muis et cetera. Eerder in de interviews met de docenten van de studie Hotelmanagement werd duidelijk dat een aantal van hen zeer binnenkort een nieuwe laptop mochten ontvangen. De afdeling HRM heeft er voor gezorgd dat vanaf december 2020, medewerkers materialen wat op de scholen stond, mocht ophalen op locatie en ik bruikleen mocht nemen. Daarnaast werd er ook geregeld dat er tot €50,- gedeclareerd mocht worden wanneer er nog iets werd gemist. Het regelen van het vrijmaken van materialen heeft relatief lang geduurd, omdat er aanbestedingen moesten worden gedaan en de doorlooptijd hiervoor is gemiddeld minimaal 9 maanden.

2. Wat is de gewenste ondersteuning voor docenten betreft de online didactische werktaken?

Een opvallend punt, waar iedere docent zich over heeft uitgesproken als wens; is een goede roostering. De docenten geven aan dat ze, wanneer er sprake is van hybride onderwijs, ze behoefte hebben aan een goede roostering. Hiermee wordt bedoeld dat een rooster het toelaat dat docenten een dag geheel online onderwijs geven en de rest van de lesweek bijvoorbeeld fysiek onderwijs. Deze mening wordt ook in de enquête van CBAM gedeeld door andere docenten van de academie HBS; 32 docenten geven aan dat zij fysiek en online onderwijs apart van elkaar zien zitten. Fysiek en online onderwijs op een dag wordt niet gewenst. “Het is toch heel erg belangrijk dat er sowieso roosters gemaakt worden voor zowel docenten als voor studenten en met een dag alleen maar online en een dag alleen maar fysiek dus niet alles door elkaar”, aldus docent 4.

Docent 1 laat het volgende hierover weten: “Ik hoop van harte nogmaals en dat er ook natuurlijk technisch ook gekeken wordt, niet alleen voor de student, maar ook voor de docenten een vrij vriendelijk rooster wordt, waarin je dan ook inderdaad een dag online activiteiten hebt en niet een uurtje hier reizen dan een uurtje weer terug naar huis of misschien geen goede werkplek vinden op de opleiding om het online deel te verzorgen.”

De reistijd die nu wordt gereduceerd middels het geven van online onderwijs is iets wat de docenten als een groot voordeel ervaren. Daarnaast brengt het thuiswerken ook voordelen met zich mee voor sommigen; de rust om werk gedaan te krijgen. “Ik denk dat het *the best of both worlds* kan zijn, maar het kan ook de andere kant op gaan en dan heb ik extra reistijd, want ik moet dan misschien wel gewoon elke dag in Apeldoorn zijn waarschijnlijk, maar ik moet ook continu switchen tussen online en offline onderwijs en dat vind ik wel zorgelijk. aldus docent 2. Daarnaast bevestigt docent 2 ook dat ze prettiger kan werken als ze thuis werkt dan op locatie: “Ik vind de rust van het online werken wel heel prettig mits, de kinderen naar school zijn. Zo, dat is wel heel erg fijn en de focus; ik kan wel echt een klus afmaken en dat kan ik in Apeldoorn niet he. In Apeldoorn is het kantoor is een groot café en grote gezelligheid en dat heb ik thuis, natuurlijk is het buitengewoon ongezellig. Dus dat is wel heel goed.”

Met een goed rooster, waarbij er een balans is tussen online dagen en offline dagen werken. Dit is een type van ondersteuning die opgepakt zou kunnen worden bij de afdeling Rooster en Planning.

Daarnaast wensen de docenten ondersteuning in de toezegging van online les of fysiek les voor een bepaalde module. Zij willen hierin ondersteund worden middels de verantwoordelijkheid voor deze keuze in eigen handen te hebben en te krijgen. Docent 3 zegt hier het volgende over: “Ik denk dat dit soort dingen zal je de beslissing of iets online of fysiek kan, zal je veel meer lager neer moeten leggen, dus bij, per module team. En dan dat, dat zal niet gelijk kunnen, dus dat is in ieder geval met de richtlijnen vanuit Saxion, van oké dit is de eerste worp zeg maar. Maar ik denk als je daar mee bezig bent en dan binnen een jaar de verantwoordelijkheid wel bij de docenten zou komen.”

Daarnaast licht hij toe dat het bepalen of fysiek of online les begint bij de modules laten nadenken wat het beste zal zijn voor die module. “Het moet nut hebben bij de lessen en de lesinhoud en het doel wat met bepaalde modules wat ook lessen wil hebben. Dus daar moet je dan de beste manier fysiek of online bij passen.”

Docent 4 sluit zich hierbij aan: “Ik denk dat een docent dat ook het beste zelf kan bepalen. Ja, ik denk dat je daardoor, ik denk dat je daar de docent ook vrijheid in moet geven. Ik denk dat je daar onderling juist vrijheid in moet geven omdat de 1 vindt online lesgeven verschrikkelijk en de ander heeft daar wel

zijn weg in gevonden. Ik vind het misschien zelf fijn, dus het zou mooi zijn als wij als docent gewoon individuele docenten daar vrijheid in kregen ja. Dat de verantwoording onder in de organisatie ligt.”

Docent 4 plaatst hier wel een kanttekening bij; ze zou het ook mooi vinden als de docenten in overleg met de groep studenten die hij of zij lesgeeft, bepalen of zij dit vak online of fysiek volgen op basis van de inhoud van de lessen. Docent 4 legt dit als volgt uit: “Dat ze zeggen van; nou, bepaalde lessen hebben we nu online gehad, maar als het weer zo'n inhoud heeft, dan vinden we het toch fijn om fysiek les te hebben of juist andersom. Juist dat kan natuurlijk ook. Want ik denk dat we ook echt studenten daarbij moeten betrekken. Uiteindelijk gaat het erom dat zij ook een ja het onderwijs wat ze krijgen, plezierig en nuttig vinden. Dus ik denk dat dat heel belangrijk is.”

Tot slot hebben docenten de wens om ondersteund te worden met een verandering in hun taakplaatjes; de verandering en ondersteuning die zij wensen, is dat zij meer tijd krijgen om hun werkzaamheden te verrichten. Sommige docenten zijn momenteel verantwoordelijk voor het afnemen van online tentamens. Zo vertelt docent 2 dat zij verantwoordelijk is voor het maken van verschillende type online tentamens, zodat de validiteit betrouwbaar blijft met het afnemen van online tentamens. Dit is van belang, zodat studenten niet samen kunnen werken en verschillende vragen krijgen. De studenten maken thuis, zonder toezicht, de tentamens. Daarnaast zijn de docenten ook verantwoordelijk voor het indelen van de studenten en het controleren of ze zich in hebben geschreven voor het desbetreffende tentamen. Daarbij dienen docenten de tentamens op de afgesproken tijd online te zetten en af te sluiten, dit brengt veel stress met zich mee, vertelt docent 2.

Zij hier het volgende over: “Ik had vooral ondersteuning willen hebben met zorgen dat ik in Blackboard helemaal klaar staat, zodat ik als docent niet tijdens die toets zelf nog meer stress heb dan die studenten.” “Normaalgesproken als je de toets maakt, heb je hem klaar, lever je je Word document in bij het toetsbureau en die zorgt verder voor de afhandelingen van een toets. En nu moeten we alles voor zo'n toets zelf doen. De communicatie moeten we op Blackboard klaarzetten, het inleverpunt maken, dus helemaal van het begin tot het einde zijn we verantwoordelijk geworden voor het toets proces, terwijl dat voorheen niet zo was”, aldus docent 4.

Beide docenten geven aan dat zij meer tijd nodig hebben voor deze werkzaamheden. Docent 4 laat duidelijk weten dat ze niet gediend is van deze werkzaamheden: “Ik wil in mijn taakplaatje geen eens uren voor een toets helemaal klaarzetten. Ik vind eigenlijk dat ik dat niet zou moeten doen. Dat is een administratief iets en dat hoort eigenlijk bij een toetsbureau thuis.”

Daarnaast laat docent 2 ook duidelijk haar wensen horen: “Dat kost ook gewoon heel erg veel meer tijd. En ja, de ondersteuning zit dan vooral in tijd krijgen en ik heb niet het gevoel dat ik tijd krijg. Het is allemaal, ja, we begrijpen het, ja we waarderen je inzet, ja ja absoluut. Maar daar heb ik niets aan.”

Beide docenten zijn niet te spreken over de huidige gang van zaken betreft de indeling van hun uren in de taakplaatjes en de verantwoordelijkheden omtrent het afnemen van online tentamens. Beide zaken houden met elkaar verband; het zou helpen als ze niet meer verantwoordelijk hiervoor zouden zijn en hun taakplaatjes aan worden gepast naar de uren die zij daadwerkelijk besteden aan online lesvoorbereidingen et cetera.

3.1.4 Beantwoording deelvraag 2: “Hoe worden docenten op dit moment ondersteund?”

Naar aanleiding van de bovenstaand beantwoorde sub-vragen, kan er antwoord worden gegeven op de tweede deelvraag van dit onderzoek: *Hoe worden docenten op dit moment ondersteund?*

Door de verandering van fysiek onderwijs naar online onderwijs in een relatief korte periode, heeft voor de dienst HRM betekend dat zij op een andere manier de medewerkers van Saxion hebben moeten ondersteunen. Diverse plannen gingen op de schop en er ontstond een nieuwe focus voor het ondersteunen van docenten.

Momenteel worden de docenten ondersteund middels het 24/7 beschikbaar stellen van een website met tools, tips en tricks voor het geven van online onderwijs en online werken. Docenten kunnen deze website bezoeken in hun vrije tijd en de vragen die zij hebben over bepaalde taken via deze weg beantwoord krijgen. Daarnaast ondersteunt de dienst HRM docenten ook middels het platform 'Education', waarin ook diverse uitleggen staan omtrent het online werken.

Wat betreft het welzijn van de docenten, ondersteunt de dienst HRM hen middels het aanbieden van diverse kleine trainingen waarvoor docenten en medewerkers zich vrijwillig voor in kunnen schrijven. Deze trainingen variëren van yoga tot aan het leren plannen van werk. Het valt de HRM-afdeling op dat hier meer gebruik van wordt gemaakt door ondersteunende functies dan door docenten.

Daarbij is naar aanleiding van een tevredenheidsonderzoek onder medewerkers van Saxion omtrent de veranderingen van offline naar online werken, voor iedere teamleider een nieuwe focus ontstaan. Iedere teamleider mocht zelf twee punten kiezen waaraan hij of zij wilde werken met zijn of haar team. De afdeling HRM heeft de teamleiders hier geheel vrij in gelaten, maar wel de ondersteuning geboden middels het afnemen van deze enquête.

Tot slot druppelen de juiste materialen voor het thuiswerken binnen. De afdeling HRM heeft lang moeten wachten tot de aanbesteding goed werd gekeurd. Uit het interview met de docenten blijkt dat een aantal docenten, in de week van het afnemen van de interviews, nieuwe laptops verwachtten. Daarnaast konden medewerkers rond december stoelen en schermen in bruikleen nemen van Saxion. Inmiddels is er budget vrijgemaakt voor het voorzien van iedere medewerker van de juiste materialen op thuis aan de slag te gaan. Daarbij geldt voor iedereen dat ze allemaal tot €50,- kunnen declareren voor extra materialen.

3.2 Enquête CBAM

Op basis van de theorie van het Concerns-Based Adoption Model is er een enquête uitgezet voor de docenten van de academie van de Hospitality Business School van Saxion (Cadenza Onderwijsconsult, 2013). Hieronder vallen de studies Hotelmanagement, Tourism Management en Facility Management. Er zijn een klein aantal aanpassingen in de enquête gedaan, zodat deze geheel aan zou sluiten bij de informatiebehoefte voor dit onderzoek. Een overzicht van de vragen en mogelijke antwoorden van de enquête zijn te vinden in Bijlage III van dit document. De enquête heeft als doel om de betrokkenheid van docenten te meten. De uitkomsten van de enquête dienen als een nulmeting en dient als hulpmiddel om later, in het advies en de implementatie hiervan, succesvol te laten verlopen.

3.2.1 Analyse CBAM: Fasen van betrokkenheid

De exacte uitkomsten van de enquête, per vraag, zijn terug te lezen in Bijlage IV van dit document. De analyse van deze data is te vinden in Bijlage V van dit document.

In totaal hebben 14 docenten van de studie Hotelmanagement de enquête, gebaseerd op CBAM, ingevuld. In de volgende alinea's zullen de uitkomsten worden geanalyseerd per fasen van betrokkenheid, zoals deze beschreven staan in de literatuur van CBAM, eerder benoemd in dit onderzoek. De scores worden vergeleken met twee andere teams van de Hospitality Business School; Tourism Management en Facility Management. Bij het team van Tourism Management hebben 11 docenten de enquête ingevuld, bij Facility Management waren dit er 12. Daarbij is bij elk team nog een docent opgeteld, omdat er bij een docent in de enquête aangegeven werd dat hij/zij werkzaam is bij alle studies.

Naar aanleiding van het tellen en analyseren van de uitkomsten van de enquête, zijn er gemiddeldes per fase van betrokkenheid berekend. Deze gemiddeldes geven aan in hoeverre deze fase van toepassing is op het team. De hoogste score die gehaald kan worden is 9, wat staat voor 'in sterke mate van toepassing', daarna volgt 6, wat staat voor 'gedeeltelijk van toepassing', 3 staat voor 'in geringe mate van toepassing' en tot slot 0, wat staat voor 'niet van toepassing'.

In de volgende alinea's worden per fase de uitkomsten geanalyseerd en besproken. Daarbij wordt er gesproken over de 'vernieuwing', hier wordt online onderwijs aanbieden, en daarmee hybride onderwijs, bedoeld. Hieruit kan worden opgemaakt hoe betrokken het team van Hotelmanagement is. Dit is van belang, om het advies wat uit dit onderzoek rolt, op een juiste manier te implementeren en daarmee de kans op succes te vergroten.

1. Bewustwording

In de fase van bewustwording, is er op twee manieren gemeten. Hierbij is een vraag toegevoegd aan de originele enquête van CBAM, zodat het het hele onderzoek dekt. De manier van meten is verschillend doordat de vragen allebei ingaan op een andere manier van hybride onderwijs. De fasen 'bewustwording', 'informatiebehoefte' en 'consequenties voor de studenten' vallen onder het deel van 'zelfbetrokkenheid' vanuit de theorie van CBAM. Deze variant slaat op hoe betrokken de docenten vanuit zichzelf zijn bij hetgeen wat ze doen en de veranderingen die hierbij komen kijken.

1.1. Bewustwording (1)

De eerste manier gaat in op hybride onderwijs, waarbij online en fysiek onderwijs tegelijkertijd wordt gegeven in een college, zoals eerder genoemd bij SPS gebruikelijk is. Deze manier is aangegeven met '(1)'. De tweede manier gaat in op hybride onderwijs, waarbij online en fysiek onderwijs aanbieden gescheiden is. Hierbij ging de vraag in op een dag geheel online onderwijs en de andere dagen bijvoorbeeld geheel fysiek onderwijs. Deze manier is aangegeven met '(2)'.

Het team van Hotelmanagement scoort op fase van bewustwording (1) gemiddeld een 2,57. Deze score is relatief laag en scoort net geen 'in geringe mate van toepassing' als gemiddelde. Een lage score op bewustwording staat voor betrokkenheid. Waarop er betrokkenheid is gemeten is nog niet gespecificeerd. Een team met een lage score wijst op enthousiasme voor de voorgestelde vernieuwing om hybride onderwijs aan te bieden, waarbij online en fysiek onderwijs tegelijkertijd plaatsvindt.

Het team van Hotelmanagement scoort daarentegen, vergeleken met de studies Tourism Management 1,75 (1) gemiddeld en Facility Management 2,46 (1) gemiddeld, het hoogst van alle teams van de Hospitality Business School. Het verschil is niet groot, maar wijst er wel op dat de betrokkenheid en het begrijpen van de innovatie en waarom deze wordt voorgesteld, bij de andere teams net wat hoger is betreft deze vorm van hybride onderwijs geven.

1.2 Bewustwording (2)

Wanneer er gemeten wordt met de vraag waarbij onder hybride onderwijs verstaan wordt dat online en fysiek geheel van elkaar gescheiden zijn, scoort het team van Hotelmanagement op bewustwording een stuk lager; 1,50. Hieruit kan worden geconcludeerd dat, wanneer hybride onderwijs op deze manier in de praktijk wordt gebracht, de betrokkenheid nog hoger is. Dit betekent dat de docenten van het team Hotelmanagement enthousiaster worden van deze manier van onderwijs geven dan de andere manier, waarbij online en fysiek onderwijs tegelijkertijd plaatsvindt.

Het team van Hotelmanagement scoort noch het hoogste, noch het laagst van alle teams. Het team van Tourism Management scoort het laagst met 1,08, en is dus het meest enthousiast over deze vorm van onderwijs. Het team van Facility Management scoort relatief het hoogste van alle teams, namelijk 1,77.

Bij alle teams vindt een gemiddelde daling plaats, waarbij het grootste verschil zich bevindt bij het team van Hotelmanagement. Dit houdt in dat er een groter contrast is tussen de betrokkenheid bij de verschillende manieren van het aanbieden van hybride onderwijs. Het team van Hotelmanagement is een stuk enthousiaster en meer betrokken bij het idee om een dag geheel online onderwijs te geven en de rest van de dagen bijvoorbeeld geheel fysiek.

2. Informatiebehoefte

De een na hoogste score van het Hotelmanagementteam ligt bij de fase van de informatiebehoefte. Het team scoort gemiddeld 5,86, deze score neigt naar 'in sterke mate van toepassing'. Dit betekent dat de behoefte naar meer informatie van dit team hoog is. Hotelmanagement heeft de meeste behoefte aan informatie en interesse in de wijzigingen die zullen optreden, vergeleken met de andere teams. Tourism Management scoort gemiddeld een 5,42 en Facility Management scoort gemiddeld 3,54.

Voor het team van Hotelmanagement is het van belang dat er tijd genomen zal worden om de informatie over de vernieuwing, hybride en online onderwijs, te bespreken. Daarbij is het ook van belang dat dit gebeurt wanneer er veranderingen plaats zullen vinden op dit gebied. De oriëntatiefase, waaronder de overgang van fysiek naar online onderwijs en het aanbieden van hybride onderwijs wordt verstaan, is onvoldoende geweest voor het team van Hotelmanagement. Dit houdt in dat zij zich nog verder dienen te oriënteren op dit gebied, middels het krijgen van tijd om de nieuwe informatie door te nemen.

3. Consequenties voor de studenten

Op de fase 'consequenties voor de studenten' scoren alle teams erg hoog, van het team van Hotelmanagement en Facility Management zijn dit de hoogste gemiddeldes. Waarbij het team van Hotelmanagement het hoogste scoort van alle teams; 6,29 gemiddeld. Facility Management volgt

hierna met 6,23 gemiddeld en Tourism Management met 5,75 gemiddeld. Alle gemiddeldes liggen afgerond bij de 6, dit houdt in dat alle stellingen 'gedeeltelijk van toepassing' waren.

Een hoge score in deze categorie betekent dat het team te weinig zicht heeft op het effect van de vernieuwing voor de studenten. Dit brengt twijfels met zich mee over de vernieuwing van online en hybride onderwijs geven. Het is voor alle teams, maar vooral voor het team van Hotelmanagement van belang dat er nog eens goed met hen gesproken wordt over de effecten van deze vernieuwing op de studenten. Wanneer dit gebeurt krijgt het team meer zicht en worden twijfels afgenomen.

4. Taakbeheersing

De fase 'taakbeheersing' valt onder het onderdeel 'taakbetrokkenheid' van het CBAM. Dit onderdeel meet hoe betrokken de docenten zijn bij de taken die zij uitvoeren. Het team van Hotelmanagement scoort gemiddeld 2,57 op deze fase. Opvallend is dat ieder team van de HBS een andere score heeft; Tourism Management scoort gemiddeld 3,42 en Facility Management 4,15. Het gemiddelde van 2,57 is relatief laag. Een lage score op deze fase houdt in dat de docenten zichzelf in staat achten om de voorgestelde vernieuwing in de praktijk in de klas te realiseren. Daarbij is het team zeker van de beheersing van haar taken om de vernieuwing succesvol in te brengen.

Om een lagere score, en dus meer zekerheid in de taakbeheersing van de docenten te realiseren, is het van belang dat er tijd besteed zal moeten worden aan het vertrouwd raken met hulpmiddelen en het ontwikkelen van vaardigheden. Het team van Hotelmanagement scoort op de fase 'taakbeheersing' erg positief als het gaat om het meten van de betrokkenheid van het team.

5. Behoeftte aan samenwerking in het team

De fasen 'behoefte aan samenwerking in het team' en 'behoefte aan herziening' vallen onder het onderdeel impactbetrokkenheid. Deze variant meet in hoeverre docenten betrokken zijn bij de gevolgen en de impact van de verandering. De fase van 'behoefte aan samenwerking in het team' ligt bij het team van Hotelmanagement opvallend hoog, vergeleken met de andere teams van de HBS. Het team scoort gemiddeld 4,86, waarbij Tourism Management 3,42 scoort en Facility Management 3,38. Deze twee teams zijn op het gebied van samenwerking op hetzelfde niveau van betrokkenheid.

Een hoge score voor het team, houdt in de docenten bereid zijn tot samenwerking met collega's. De docenten van de studie Hotelmanagement vinden samenwerken dus belangrijk en prettig. Het is voor het inzetten van het vernieuwingsproces, waarbij online en hybride onderwijs van toepassing zal zijn, gunstig dat samenwerking redelijk hoog staat. Een hoge behoefte aan samenwerking binnen het team betekent een gunstig verder verloop van het proces. De kans op slagen van het implementeren van de vernieuwing is dus groot binnen het team van Hotelmanagement.

6. Behoeftte aan herziening

De behoefte aan herziening is voor de teams van Hotelmanagement, met een gemiddelde van 4,71, en Facility Management, met een gemiddelde van 4,85, ongeveer gelijk aan elkaar. Het team van Tourism Management scoort hierop het hoogst met gemiddeld een 6,50. Het Hotelmanagementteam scoort van alle teams van de HBS het laagst op 'behoefte aan herziening'.

Van alle teams van de HBS heeft het team van Hotelmanagement de minste interesse in de vernieuwing. Daarbij kan ook gelden dat de docenten nog niet goed over de vernieuwing heeft na kunnen denken en daarmee niet met voorstellen tot verbeteringen komen. Bij het team van Tourism Management is de betrokkenheid betreft de 'behoefte aan herziening' het grootst. Bij dit team is het zinvol om de voorstellen tot wijzigingen vanuit de docenten te inventariseren en wellicht het doel bij te stellen.

3.2.3 Samenvattend per fase

Voor de fase van 'bewustwording' scoort het Hotelmanagementteam goed. Voor de eerste versie, waarbij hybride onderwijs tegelijkertijd gegeven wordt geldt dat het Hotelmanagementteam hier het minst over te spreken is. Het team voelt zich het minst betrokken bij de eerste versie, in vergelijking tot de tweede versie, waarbij online en fysiek les los van elkaar staan. Voor deze vorm van onderwijs en deze vernieuwing is de betrokkenheid heel erg hoog. Dit is positief.

Voor de fase van 'informatiebehoefte' scoort het Hotelmanagementteam matig. Het nemen van tijd om de informatie van de vernieuwing te bespreken is nodig binnen het team. In de periode waar geschakeld werd van fysiek onderwijs naar online onderwijs is er onvoldoende georiënteerd.

Voor de fase 'consequenties voor de studenten' scoort het Hotelmanagementteam onvoldoende. Het team heeft te weinig zicht op het effect van online onderwijs voor studenten. Hierbij komen twijfels kijken. Het is van belang dat er in gesprek wordt gegaan met het team over de effecten van online onderwijs op studenten.

Voor de fase 'taakbeheersing' scoort het Hotelmanagementteam goed. Het team acht zichzelf in staat om de vernieuwing, van online onderwijs, in de praktijk succesvol te realiseren. Het team is zeker over haar competenties en het invoeren van de vernieuwing zal succesvol zijn op het gebied van taakbeheersing.

Voor de fase 'behoefte aan samenwerking in het team' scoort het Hotelmanagementteam ruim voldoende. Het team is bereid om samen te werken; hoe hoger de behoefte aan samenwerking is, hoe gunstiger het verloop van het vernieuwingsproces zal zijn. De kans op slagen van het implementeren van de vernieuwing wordt hiermee vergroot,

Voor de fase 'behoefte aan herziening' scoort het Hotelmanagementteam ruim voldoende. Het team heeft geen hele grote interesse in het geven van online en hybride onderwijs. Dit kan komen doordat het team nog niet voldoende na heeft kunnen denken over de vernieuwing, met als gevolg dat er minder voorstellen tot enige verbeteringen komen.

3.2.4 Conclusie

Uit de literatuur van het Concerns-Based Adoption Model, eerder in dit verslag, werd benoemd dat bij het ontwerpen van een veranderingsstrategie het van belang is dat de fasen op chronologische volgorde worden aangepakt. De nulmeting die uit de enquête op basis van CBAM is voortgekomen, wijst erop dat het per fase verschilt of deze voldoende is geïmplementeerd. Er kan worden geconcludeerd dat er nog wat schommelingen zijn in de betrokkenheid per fase en bij implementatie er aandacht nodig is om deze fase met elkaar in een lijn te trekken. Het is van belang dat bij het implementeren van een veranderingsstrategie dat per fase, op chronologische volgorde, wordt aangepakt. Wanneer fasen over worden geslagen of er niet genoeg tijd voor wordt gemaakt, dan wordt de kans op een succesvolle implementatie zeer klein.

3.3 Documentanalyse

Daarbij is de kwaliteit van onderwijs door de studie Hotelmanagement van Saxion voor het laatst officieel beoordeeld, in juli 2018, middels een accreditatie (Saxion, 2018). In deze accreditatie is gebleken dat de studie Hotelmanagement op elke standaard 'goed' presteert; het hoogste wat er beoordeeld kan worden. De standaarden zijn 'beoogde leerresultaten', 'onderwijs- en leeromgeving', 'beoordeling' en 'bereikte leerresultaten'. Aan de hand van deze standaarden is de kwaliteit van onderwijs van de studie Hotelmanagement gemeten.

3.3.1 Beoogd leerresultaat

De studie Hotelmanagement heeft als beoogd leerresultaat om studenten op te leiden tot hospitality business professionals die nieuwe hospitality concepten kunnen aanpassen, toepassen en ontwikkelen in verschillende branches. De studie beperkt zich niet tot de hotelbranche en streeft het brede veld met de competenties voor hospitality na, dit wordt door het beoordelende auditpanel op prijs gesteld. Zij beoordelen dit onderdeel met 'goed'.

3.3.2 Onderwijs- en leeromgeving

De combinatie van een goed uitgebalanceerd curriculum, de inhoud van het programma die is afgestemd op de horeca en het door studenten laten verwerven van onderzoekvaardigheden, maakt het dat het auditpanel ook over deze standaard erg positief is. Ondanks dat de studie Hotelmanagement niet beschikt over een studentenrestaurant of hotel, beschikken zij wel over een breed netwerk. Via dit netwerk worden studenten opgevangen voor stages en praktijkperiodes in horecabedrijven.

Het curriculum, het personeel, de faciliteiten en diensten zijn goed aanwezig en studenten ondersteunen bij het behalen van de leerresultaten, stelt het auditpanel vast. Daarbij stelt het auditpanel vast dat de docenten een toegewijd en enthousiast team is wat de horeca kent. De tweede standaard is ook beoordeeld met 'goed'.

3.3.3 Beoordeling

Het auditpanel was over deze standaard zeer positief. De kwaliteit van beoordeling wordt gewaarborgd middels een uitgebalanceerd testbeleid. De toetsen en beoordelingen zijn geschikt om te controleren of de leerresultaten worden gerealiseerd. Daarbij beoordeelt het auditpanel dat de studie Hotelmanagement zeer systematisch en transparant omgaat met de toetsen. Bij de opdrachten en toetsen wordt er gebruik gemaakt van real-life contexten. Het auditpanel beoordeelde de derde standaard 'beoordeling' met een 'goed'.

3.3.4 Bereikte leerresultaten

Het auditpanel concludeert dat de afgestudeerde studenten aan de opleiding Hotelmanagement, de beoogde leerresultaten hebben behaald. Zij vinden dat de afgestudeerden goed zijn voorbereid op de horeca en de horeca gerelateerde branche.

Een van de doelstellingen van de studie Hotelmanagement is het voorbereiden van de studenten op banen in een breed scala aan bedrijven die gerelateerd zijn aan gastvrijheid. De branche is tevreden over de gastvrijheid en managementvaardigheden van de afgestudeerden. De studie voldoet aan een van haar doelstellingen.

Daarbij is het auditpanel tevreden met de resultaten van de scripties van zowel de voltijd- als de deeltijdopleidingen. Zij zijn tevreden over het onderzoek, het professioneel advies en de toegekende cijfers. Daarbij wordt er op prijs gesteld door het auditpanel dat de opmerkingen van de klant worden meegenomen als onderdeel van het algehele oordeel van de student. Het auditpanel adviseert de

studie Hotelmanagement de naam 'proefschrift' te veranderen in 'advies- of adviesrapport', omdat het product toegepast is. De laatste standaard is beoordeeld met 'goed' (Saxion, 2018).

3.3.5 Conclusie

De kwaliteit van onderwijs is gemeten door een officieel, extern, auditpanel en positief beoordeeld. Op de gemeten onderdelen; 'beoogd leerresultaat', onderwijs- en 'leeromgeving', 'beoordeling' en 'bereikte leerresultaten'. Dit is de laatst gemeten accreditatie, wat is uitgevoerd in een tijd voor Corona en het bestaan van online onderwijs. Er kan worden geconcludeerd dat de kwaliteit van onderwijs, voor Corona goed was.

3.4 Sub-vragen deelvraag 3

Zoals uit eerder literatuuronderzoek bleek in dit verslag, is er geen exacte definitie te geven aan het begrip 'kwaliteit'. Om deelvraag 3 en de bijhorende sub-vragen zo goed mogelijk te beantwoorden, zal eerst een documentanalyse worden uitgevoerd betreft de laatste accreditatie van de studie Hotelmanagement aan Saxion. Uit deze documentanalyse zal blijken wat de officiële externe beoordeling is van de kwaliteit van onderwijs van de studie Hotelmanagement aan Saxion.

Daarnaast zal deelvraag 3 worden beantwoord middels de eerder opgedane informatie voor dit onderzoek in de afgelegde interviews onder de docenten van Hotelmanagement en de HRM-afdeling. Informatie vanuit de afgenomen enquêtes onder de studenten over online onderwijs, uitgevoerd door Saxion.

Al deze informatie bij elkaar wordt aan de hand van perspectieven, benoemd door Barret et al. en Scheerens (in Veen, 2015), eerder benoemd in het literatuuronderzoek, de kwaliteit van onderwijs inzichtelijk gemaakt. Op basis van deze inzichten kan deelvraag 3 met bijhorende sub-vragen zo goed mogelijk worden beantwoord en de kwaliteit van onderwijs van de studie Hotelmanagement zo goed mogelijk worden bepaald. Het meten van het begrip 'kwaliteit' is lastig omdat er vele invalshoeken zijn voor het meten van kwaliteit, wat eerder bleek uit het literatuuronderzoek.

1. Wat is de huidige kwaliteit van het onderwijs?

Voor het beantwoorden van deze eerste sub-vraag zal er aan de hand van de perspectieven, door Barret et al. en Scheerens (in Veen, 2015), de kwaliteit van onderwijs inzichtelijk worden gemaakt door diverse perspectieven uit deze theorie te analyseren in de praktijk. De perspectieven die voor de beantwoording van de eerste sub-vraag van deelvraag 3 worden besproken zijn; 'productiviteit', 'effectiviteit' of 'doelmatigheid' genoemd.

Het perspectief 'productiviteit' gaat over de uitkomsten en in hoeverre het onderwijs voldaan heeft aan de verwachtingen. In het geval van de studie Hotelmanagement aan Saxion zijn voorbeelden van uitkomsten; resultaten van studenten, uitkomsten van onderzoeken middels enquêtes en een accreditatie.

Bij de perspectieven 'effectiviteit' ofwel 'doelmatigheid' genoemd, geldt dat de nadruk ligt op het verband tussen de input en output die wordt geleverd. De perspectieven 'productiviteit' en 'effectiviteit' zijn nauw verwand met elkaar. Deze perspectieven zullen dan ook tezamen worden besproken.

3.4.1 Accreditatie

De kwaliteit van onderwijs is gemeten door een officieel, extern, auditpanel en beoordeeld met gemiddeld een 'goed'. Dit is de laatst gemeten accreditatie, wat is uitgevoerd in een tijd voor Corona en het bestaan van online onderwijs. Er kan worden geconcludeerd dat de kwaliteit van onderwijs, voor Corona goed was.

Vanuit de bovenstaande documentanalyse werd geconcludeerd dat de kwaliteit van onderwijs van de studie Hotelmanagement in juli 2018 van goede kwaliteit was. Dit is een officiële en externe beoordeling met een eigen meetinstrumenten om kwaliteit van onderwijs te meten. De kwaliteit van onderwijs is volgens het auditpanel goed en daarmee heeft de accreditatie een positieve uitkomst.

Dit betekent voor het perspectief 'productiviteit' dat de accreditatie een vorm van resultaat is en deze positief is. Voor het perspectief 'effectiviteit' draait het om wat er ingestopt wordt qua middelen en kennis en wat daarvan het resultaat is. De studie Hotelmanagement levert op ieder meetniveau van het auditpanel input, bijvoorbeeld door het aanbieden van een divers leerprogramma, het aanbieden van stageplekken in de praktijk en het transparante beoordelen van de resultaten van de studenten. Deze input resulteert in een positieve output omtrent de accreditatie. Het perspectief 'effectiviteit' is betreft de accreditatie ook van hoge kwaliteit.

3.4.2 Enquête Saxion

Een ander resultaat waarmee, vanuit de perspectieven 'productiviteit' en 'effectiviteit' kan worden beoordeeld wat de kwaliteit van onderwijs is, is via de resultaten van de enquête die is afgenomen onder studenten. Eerder, in het literatuuronderzoek, bleek dat er een discrepantie bestaat tussen de resultaten wanneer het om de kwaliteit van online onderwijs gaat. In deze enquête is onderscheid gemaakt in de mening over kwaliteit van onderwijs en de ervaring hiervan. Uit de enquête van de studenten van HBS bleek dat bijna de helft het online onderwijs als niet prettig ervaart, maar dat merendeel het onderwijs goed vindt. De ervaring van online onderwijs is voor bijna de helft van de studenten negatief, maar de mening over kwaliteit onderwijs is positief (Saxion, 2021d).

Dit betekent voor het perspectief 'productiviteit' dat de output; de resultaten van de enquête, gemengd zijn. De ervaring van online onderwijs is voor bijna de helft van de studenten negatief, daarentegen is de mening over de kwaliteit van online onderwijs voor merendeel positief. Wanneer het perspectief 'productiviteit' wordt ingevuld met de mening over de kwaliteit van online onderwijs, is de uitkomst positief en kan er vanuit worden gegaan dat de kwaliteit van online onderwijs goed is.

De input; de opstroomcursus voor online onderwijs en de websites vol met informatie over online tools voor docenten, staan in verhouding met de output; de resultaten van de enquête onder de studenten. De tijd, energie en geld die in online onderwijs wordt gestopt, komt tot zijn recht bij de resultaten van de enquête. Dit betekent dat, wanneer er gekeken wordt naar de mening over de kwaliteit van online onderwijs, het perspectief 'effectiviteit' van hoge kwaliteit is.

Wanneer het perspectief 'productiviteit' wordt ingevuld met het resultaat van de enquête, waarbij de kwaliteit wordt gemeten middels de ervaring van de studenten; is de uitkomst matig. Bijna de helft geeft aan het online onderwijs als niet prettig te ervaren, de andere helft is hier positiever over. Met dit resultaat als output, kan worden geconstateerd dat, vanuit het perspectief 'productiviteit' gemeten, de kwaliteit van online onderwijs matig is.

De input, die bovenstaand is genoemd, staat niet in verhouding met de matige output. Er wordt meer tijd, energie en kosten ingestoken dan dat er qua waarde uitkomt. Vanuit het perspectief 'effectiviteit' is de kwaliteit van onderwijs matig als het gaat om de ervaring hiervan.

3.4.3 Leerprestaties meten

De perspectieven 'effectiviteit' en 'productiviteit' om kwaliteit van onderwijs te meten, kan ook worden toegepast op de leerprestaties van de studenten. Leerprestaties en testresultaten zijn een vorm van uitkomsten, ook wel output genoemd. In de interviews met de docenten over hun ervaringen omtrent online onderwijs, kwam ook het meten van leerprestaties van studenten naar voren.

Hieruit blijkt, zo bevestigen docent 2 en docent 4, dat het verschil in resultaten met fysiek les en online les nihil is. Docent 2 geeft aan dat de toetsen niet slechter worden gemaakt dan anders. Docent 4 vertelt dat ze niet heel verschil merkt: "De prestaties zijn nog redelijk identiek aan toen het onderwijs fysiek was. Dus voor Corona."

Wanneer de kwaliteit van onderwijs wordt gemeten middels het perspectief 'productiviteit', waarbij aan de hand van de resultaten de kwaliteit beoordeeld wordt; kan worden gesteld dat het omtrent de leerprestaties van hoge kwaliteit is. De studenten presteren hetzelfde als voor de Corona, dit betekent dat er ondanks de grote verandering van fysiek naar online onderwijs geen invloed heeft gehad op de resultaten van de studenten.

De input van docenten; het investeren van tijd voor de lesvoorbereiding, tijd maken om de tips en tricks te lezen op de daarvoor bedoelde website, het volgen van opstoomcursussen en het delen van ervaringen, nemen zij mee in hun online lessen. Dit heeft als resultaat dat de testresultaten en leerprestaties van de studenten hetzelfde is gebleven als voor Corona en daarmee online onderwijs. Vanuit het perspectief 'effectiviteit' is het online onderwijs van hoge kwaliteit.

3.4.4 Samenvattend

Wanneer kwaliteit gemeten wordt aan de hand van de 'productiviteit' en 'effectiviteit', twee perspectieven genoemd door Barret et al. en Scheerens (in Veen, 2015), is de kwaliteit van online onderwijs redelijk goed. De kwaliteit van onderwijs was voor de Corona, op ieder meetpunt als 'goed' beoordeeld door externen middels een accreditatie voor de opleiding Hotelmanagement aan Saxion. De huidige kwaliteit is gemeten middels een enquête onder de studenten en het inzichtelijk maken van eventuele veranderingen in de leerprestaties, middels het houden van interviews onder de docenten. Uit de enquête onder de studenten bleek dat er een discrepantie heerst wanneer er op verschillende manieren kwaliteit wordt gemeten. De kwaliteit van onderwijs wordt beoordeeld als hoog, als er gekeken wordt naar de uitkomsten van de mening van studenten over de kwaliteit van online onderwijs.

De kwaliteit van online onderwijs wordt daarentegen beoordeeld met matig, wanneer de kwaliteit van online onderwijs gemeten wordt middels de ervaringen van de studenten. Bijna de helft van de studenten ervaart online onderwijs als niet prettig. Aan de andere kant vindt merendeel de kwaliteit van online onderwijs goed.

Daarbij is de huidige kwaliteit van online onderwijs goed wanneer er gekeken wordt naar de leerprestaties van de studenten. Mede dankzij de inzet van de docenten en medewerkers van de studie Hotelmanagement heeft de verandering van fysiek naar online onderwijs geen tot zeer weinig impact gehad op de leerprestaties van de studenten; deze zijn vrijwel identiek als voor Corona.

2. Wat is de gewenste kwaliteit van het onderwijs?

De tweede sub-vraag van deelvraag 3, wordt beantwoord middels de informatie die is opgedaan tijdens het interview met de afdeling HRM, de interviews met de docenten van de studie Hotelmanagement en de enquête, vanuit Saxion, onder de studenten. De perspectieven; 'duurzaamheid' en 'adaptievermogen' zijn de maatstaven waaraan de gewenste kwaliteit wordt gemeten. Deze perspectieven zullen onderstaand verder worden toegelicht naar relevantie voor de beantwoording van deze sub-vraag.

Zoals eerder benoemd in het literatuuronderzoek, staat het perspectief 'duurzaamheid', en daarmee de kwaliteit, in het teken van de toegevoegde waarde van onderwijs. Het onderwijs is van kwaliteit, wanneer 'duurzaamheid' als meetinstrument wordt gebruikt, wanneer de toegevoegde waarde bijdraagt aan de kwaliteit van de samenleving.

Wanneer online onderwijs de nieuwe norm wordt, zal dit gevolgen hebben voor de samenleving en voor Saxion. De reisbeweging zal reduceren; mensen werken vaker thuis en hoeven dus minder vaak met de auto of het Openbaar Vervoer (OV) naar het werk. Dit betekent voor de samenleving dat het rustiger zal worden op de weg en in het OV, wat resulteert in minder CO2 uitstoot en is beter voor het milieu.

Wanneer de reisbeweging reduceert doordat minder mensen op locatie werken, betekent dat ook dat er minder werkruimte nodig is. Saxion huurt een tal van gebouwen en dit brengen hoge kosten met zich mee, aldus de afdeling HRM. Sommige gehuurde gebouwen zijn niet meer nodig wanneer er over wordt gegaan op hybride of online onderwijs. Dit resulteert in kostenbesparing voor Saxion. Van dit budget kan er geïnvesteerd worden in overige innovaties.

Vanuit het perspectief 'duurzaamheid' kan de kwaliteit als hoog worden gemeten. Wanneer de studie Hotelmanagement over zou gaan op online of hybride onderwijs, heeft dit op langere termijn een toegevoegde waarde. Het heeft zowel een maatschappelijke toegevoegde waarde door de vermindering in reisbeweging en daarmee de verlaging in CO2 uitstoot. Daarbij heeft online onderwijs een toegevoegde waarde betreft het budget van Saxion, middels het verminderen van het aantal gebouwen die gehuurd worden door Saxion.

Een tweede perspectief waaraan de toekomstig gewenste kwaliteit kan worden gemeten is het 'adaptievermogen', een van de vijf perspectieven om kwaliteit van te meten (Barret et al. en Scheerens, in Veen 2015). Het adaptievermogen is het vermogen waarin een school in staat is om juiste keuzes te maken omtrent diverse vragen uit de omgeving. Voor het maken van de juiste keuzes is er contact en onderzoek nodig van de omgeving.

Saxion heeft het afgelopen jaar een aantal onderzoeken uitgevoerd; er is bijvoorbeeld een enquête uitgezet voor docenten en medewerkers over hoe zij het online onderwijs en thuiswerken ervaren. Studenten ontvingen ook een enquête omtrent hoe zij online onderwijs ervaren en de kwaliteit hiervan. Daarnaast draagt dit onderzoek ook bij aan de inventarisatie van de meningen en ervaringen van het online onderwijs.

Door middel van deze diverse onderzoeken, krijgt (HBS) Saxion een beter beeld van de ervaren situatie door de omgeving. Op basis hiervan kan Saxion anticiperen en actie ondernemen, om zo innovatief te blijven en kwaliteit van onderwijs te waarborgen. Wanneer (HBS) Saxion deze trend, het onderzoeken en contact hebben met de omgeving, blijft doorzetten zal het adaptievermogen van hoge kwaliteit zijn. Saxion is dan in staat om juiste keuzes te maken en af te wegen vanuit de informatie die de omgeving geeft.

Een voorbeeld van een keuze maken naar aanleiding van specifieke vragen en informatie uit de omgeving; is het vervullen van de wensen van de docenten omtrent online onderwijs. De wensen die naar voren kwamen in dit onderzoek, naar aanleiding van interviews met de docenten, waren voornamelijk de punten omtrent roostering, het inhuren van een expert en toetsing.

Voor de roostering geldt dat de docenten een werkrooster wensen, waarbij of alles zich online afspeelt of alles zich fysiek afspeelt. Deze twee door elkaar heen op een dag is niet gewenst. Daarnaast gaven enkele docenten aan dat ze behoefte zouden hebben aan een expert op het gebied van online didactiek. Tot slot zou een wens zijn om de verantwoordelijkheden van online toetsing bij het toetsbureau neer te leggen in plaats van bij de docenten zelf.

3.4.5 Conclusie

Op de gemeten perspectieven 'duurzaamheid' en 'adaptievermogen' om kwaliteit te meten, zijn de uitslagen positief. Betreft het perspectief 'duurzaamheid' zijn de uitkomsten positief; online onderwijs is van een toegevoegde waarde voor zowel Saxion als voor de maatschappij. Voor de maatschappij geldt dat, wanneer online onderwijs de nieuwe norm wordt, er minder reisbeweging zal zijn en er een vermindering van CO2-uitstoot zal zijn. Minder CO2-uitstoot is beter voor het milieu.

Minder medewerkers hoeven op locatie te werken wanneer online onderwijs de norm wordt. Dit betekent dat er ruimte in de Saxion-gebouwen overblijft en sommige gebouwen niet meer gehuurd hoeven te worden. Minder gebouwen huren werkt kostenbesparend, dit budget kan in iets anders nuttigs worden geïnvesteerd. Deze beide bijkomstigheden, maken het online onderwijs op het gebied van duurzaamheid van hoge kwaliteit.

Daarbij geldt voor het perspectief 'adaptievermogen' dat deze ook van hoge kwaliteit is. Mede door het in contact blijven met de omgeving; de docenten, studenten en medewerkers. Op deze manier kan Saxion zich blijven ontwikkelen en voldoen aan de behoeftes van de omgeving. Hiermee kan er op basis van de informatie keuzes worden gemaakt die aansluiten op de wensen en behoeftes van de omgeving. Hierdoor blijft de kwaliteit van het adaptievermogen hoog.

De gewenste kwaliteit van onderwijs is op vele perspectieven te meten. Wanneer er gemeten wordt via de perspectieven 'adaptievermogen' en 'duurzaamheid', volstaat een hoge kwaliteit van online onderwijs.

3.4.6 Beantwoording deelvraag 3: “Wat is de kwaliteit van onderwijs?”

Kwaliteit van onderwijs is een ondefinieerbaar begrip, bleek eerder uit het literatuuronderzoek. Ondanks deze stelling, is geprobeerd om middels sub-vragen antwoord te geven op de volgende deelvraag: “Wat is de kwaliteit van onderwijs?”

Vanuit de literatuur werd eerder duidelijk dat er vele invalshoeken en perspectieven zijn hoe kwaliteit van onderwijs gemeten kan worden. Vanuit de literatuur zijn vijf perspectieven van Barret et al. en Scheerens (in Veen 2015) toegelicht. Voor het beantwoorden van deze deelvraag zijn een aantal perspectieven uitgewerkt en is daarmee de huidige en de gewenste kwaliteit van onderwijs gemeten. Wanneer volgens de vijf perspectieven kwaliteit wordt beoordeeld kunnen de perspectieven ‘productiviteit’, ‘effectiviteit’, ‘duurzaamheid’, ‘adaptievermogen’ en ‘efficiency’ worden verstaan onder kwaliteit van onderwijs.

Op basis hiervan scoort de studie Hotelmanagement en Saxion redelijk hoog. Bijvoorbeeld door het behouden van dezelfde resultaten, na alle veranderingen, onder de studenten. De mening over online onderwijs is zeer positief onder de studenten blijkt uit de enquête, uitgezet door Saxion, en docenten zien online onderwijs zitten, blijkt uit de interviews met de docenten. Daarentegen ervaart een groot deel van de studenten het online onderwijs als ‘niet prettig’, hierin schiet kwaliteit klaarblijkelijk tekort voor de studenten.

Voor de toekomst hangen er veel voordelen aan het overgaan op (deels) online onderwijs, dusdanig dat online onderwijs van toegevoegde waarde wordt voor zowel Saxion als de maatschappij. Met een vermindering aan CO2 uitstoot en minder huurkosten voor het huren van de gebouwen voor Saxion, maakt de toekomst van online onderwijs van hoge kwaliteit.

Kwaliteit van onderwijs kan ook op een andere manier worden geïnterpreteerd; zoals bij de externe accreditatie. In deze accreditatie werd er aan de hand van diverse beoordelingscriteria kwaliteit van onderwijs gemeten.

Wanneer gekeken wordt naar de beoordelingscriteria van de externe accreditatie, die in een periode voor Corona plaats vond, werd er op vier invalshoeken de kwaliteit bepaald. Op iedere invalshoek werd er door het auditpanel beoordeeld met een ‘goed’. De beoordelingscriteria waren; ‘beoogd leerresultaat’, ‘onderwijs- en leeromgeving’, ‘beoordeling’ en ‘bereikt leerresultaat’. Voor de accreditatie bestaat de kwaliteit van onderwijs uit deze beoordelingscriteria, dit is een net wat andere perceptie dan Barret et al. en Scheerens (in Veen, 2015) hebben.

In het geval van dit onderzoek, kan onder kwaliteit van onderwijs het volgende worden verstaan; ‘beoogd leerresultaat’, ‘onderwijs- en leeromgeving’, ‘beoordeling’, ‘bereikt leerresultaat’ zijn de beoordelingscriteria die tezamen de kwaliteit van onderwijs bepalen voor de accreditatie. Daarnaast kan ook onder kwaliteit van onderwijs; ‘productiviteit’, ‘effectiviteit’, ‘duurzaamheid’, ‘adaptievermogen’ en ‘efficiency’ worden verstaan vanuit de theorie van Barret et al. en Scheerens (in Veen, 2015)

3.5 Observaties

Voor dit onderzoek zijn er twee observaties uitgevoerd bij lessen van docenten van de studie Hotelmanagement. Deze lessen vonden online plaats. Naar aanleiding van de eerder opgedane informatie vanuit de literatuur, interviews en enquête, is het observatieschema gemaakt. Het observatieschema vanuit de literatuur van TPACK, diende als basis voor het maken van dit observatieschema (Studylib, 2021). Het gebruikte observatieschema bevindt zich in Bijlage V van het Verantwoordingsdocument. Deze observaties dienen dan ook als illustratie van de werkelijkheid en bevestigen de eerder opgedane informatie in dit onderzoek. Welke vakken en welke docenten zijn gevolgd blijft anoniem, in verband met de AVG-wet. De lessen en docenten zullen worden onderscheiden met 'observatie 1' en 'observatie 2'.

Bij het voorbereiden van de observaties is de observatielijst van TPACK gebruikt als basis. Deze observatielijst is aangepast naar relevantie voor dit onderzoek, hierbij zijn alle technologische aspecten gebleven en zijn de pedagogische aspecten weggehaald. Dit onderzoek is niet gericht op de pedagogische onderdelen van een les of van skills van een docent.

Per stelling werd er beoordeeld of de beheersing hiervan 'slecht', 'goed', 'heel goed' of 'uitstekend' is. Aan deze beoordeling hangen ook punten, 'slecht' is 1 punt, 'goed' is 2 punten, 'heel goed' is 3 punten en 'uitstekend' is 4 punten. De gemiddeldes van deze stellingen worden per onderdeel van TPACK berekend en besproken in onderstaande. De onderwerpen zijn als volgt; 'TK', 'TCK', 'TPK' en 'TPACK'.

Daarbij is de betrokkenheid in de gaten gehouden. Zowel de betrokkenheid van de studenten naar de les en de docent toe, als van de docent naar de studenten toe. Deze betrokkenheid is vrij geïnterpreteerd en omschreven in de ingevulde observatieschema's. De verschillende technologische tools en de doeleinden hiervan zijn ook bijgehouden tijdens de observaties. De ingevulde observatieschema's bevinden zich in Bijlage VI van het Verantwoordingsdocument.

3.5.1 Observatie 1

De eerste observatie vond plaats van 10.18 uur tot 11.42 uur. De les stond ingeroosterd van 10.15 uur tot 11.45 uur. Hier is niet tot nauwelijks van afgeweken. De les begon met 17 aanwezige studenten en eindigde met 15 studenten. Er is geen pauze gehouden en de betrokkenheid vanuit de studenten naar de docent en de lesstof was groot; in totaal zijn er 57 vragen gesteld tijdens deze les door de studenten. Hiervan waren 56 vragen via de chatfunctie van Collaborate en 1 vraag werd gesteld via de microfoon.

De betrokkenheid van de docent naar de studenten toe was ook groot. De docent begon met het afspelen van een nummer via Spotify om zo de sfeer van lessen te doorbreken voor de studenten. Daarnaast vroeg ze, voordat de les begon, of de studenten hiervoor les hadden gehad, van wie en hoe het beviel. De docent stelde in totaal 13 vragen aan de studenten. Aan het eind van de les werd gevraagd door de docent hoe veel energie de studenten nog hadden; niet veel. Hierop heeft de docent haar lesprogramma aangepast en is een opdracht gezamenlijk uitgevoerd in plaats van in groepen.

In observatie 1 zijn er vele online tools aan bod gekomen; Blackboard Collaborate, PowerPoint, break-out-rooms, whiteboard, aanwijsvinger, chatfunctie, Spotify en het delen van een beeldscherm.

Observatie 1 scoort op het gebied van Technologische Kennis (TK), gemiddeld 4 punten, wat staat voor 'uitstekend'. De docent gebruikte alle tools foutloos en er was sprake van veel diversiteit in gebruik van de online tools.

Op het gebied van Technologische Inhoudelijke Kennis (TCK) scoort observatie 1 gemiddeld 2,75 punt, de score op dit gebied van TPACK ligt tussen 'goed' en 'heel goed' in. Het gemiddelde ligt dichterbij 3 en daarom valt deze beoordeling sterker naar 'heel goed'. Voorbeelden wat bij de lesstof hoorde werden met het eigen enthousiasme van de docent verteld, technologie kwam hierbij niet te pas. De PowerPoint was verder netjes.

Observatie 1 scoort op Technologische Pedagogische Kennis (TPK), gemiddeld 4 punten, wat staat voor 'uitstekend'. De docent betrok de studenten bij de lessen door middel van hen te laten samenwerken via break-out-rooms of actief mee te doen in de les via gebruik van het Whiteboard.

Tot slot, op gebied van Technologische Pedagogische en Inhoudelijke Kennis (TPACK), telt observatie 1 gemiddeld 4 punten, en scoort hiermee 'uitstekend'. De docent had een voorbereid lesplan en gaf studenten de ruimte om samen te werken tijdens het leerproces, middels gebruikt te maken van het Whiteboard, break-out-rooms en de chatfunctie van Collaborate.

3.5.2 Observatie 2

De tweede observatie vond plaats van 10.17 uur tot 11.46 uur. De les stond ingeroosterd van 10.15 uur tot 11.45 uur. Hier is niet tot nauwelijks van afgeweken. De les begon met 13 aanwezige studenten en eindigde met 11 aanwezige studenten. Er is een keer een pauze ingelast na 37 minuten les, deze pauze duurde 5 tot 6 minuten. De betrokkenheid vanuit de studenten naar de docent was een stuk lager dan bij observatie 1; er werden 4 vragen gesteld door de studenten, via de chatfunctie van Collaborate.

De betrokkenheid van de docent naar de studenten was een stuk groter dan andersom. In totaal stelde de docent 24 vragen aan de studenten. Daarbij sloot de docent de les af met een poll. In deze poll werd gevraagd aan de studenten of zij dit vak liever helemaal online willen volgen, of deels online en deels fysiek. 7 studenten vinden het online volgen van deze les het fijnst en 5 studenten hebben meer behoefte aan beide vormen. De docent naar aanleiding van deze uitslag aan, dat zij met haar collega ging overleggen over wat ze gingen beslissen. Daarnaast wordt met het inlassen van een korte pauze gedacht aan de behoeftes van de studenten.

In observatie 2 zijn er vele online tools aan bod gekomen; Blackboard Collaborate, PowerPoint, break-out-rooms, chatfunctie, YouTube, internetlinkjes, polls en het delen van een beeldscherm en afbeeldingen.

Observatie 2 scoort op het gebied van Technologische Kennis (TK), gemiddeld 3,5 punt, wat precies de score is tussen 'heel goed' en 'uitstekend'. De docent maakte gebruik van diverse online tools, maar werden er af en toe kleine fouten gemaakt in het gebruik van de techniek. Zo stond de microfoon uit en duurde het een tijdje voordat een bestand geüpload was.

Op het gebied van Technologische Inhoudelijke Kennis (TCK), scoort observatie 2 gemiddeld 3 punten, dit staat voor 'heel goed'. De PowerPoint zat strak in elkaar en was modern. Daarnaast is er een video laten zien via YouTube en afbeeldingen laten zien ter illustratie bij de lesstof.

Observatie 2 scoort op Technologische Pedagogische Kennis (TPK), gemiddeld 2,5 punt, dit gemiddelde zit exact tussen 'goed' en 'heel goed' in. De docent maakte een keer gebruik van break-out-rooms, waarin studenten genoodzaakt zijn om samen te werken. In de les werd er echter geen collectieve opdracht gevraagd, zoals bijvoorbeeld het beantwoorden van een vraag via het Whiteboard of het vaker inzetten van break-out-rooms.

Tot slot, op gebied van Technologische Pedagogische en Inhoudelijke Kennis (TPACK), telt observatie 2, gemiddeld 3,5 punt, en scoort hiermee tussen 'heel goed' en 'uitstekend' in. De docent vertelt aan het begin, middels de PowerPoint, haar lesplan en is voorbereid. Daarnaast maakt ze gebruik van internetlinkjes voor zelfstudie na de les.

3.5.3 Conclusie

Vanuit de twee observaties kan worden geconcludeerd dat de Technologische Kennis (TK) van de docenten van de studie Hotelmanagement 'uitstekend' is. Beiden scoren hier gemiddeld 4 punten op. De docenten gebruiken essentiële technologische hulpmiddelen zonder problemen.

Op het gebied van Technologische Inhoudelijke Kennis (TCK) is er nog ruimte voor verbetering. De docenten scoren nu gemiddeld 3 punten op dit onderdeel, wat staat voor 'heel goed'. Er wordt gebruik gemaakt van diverse tools, maar technologie als hoofdmiddel in te zetten om complexe stof uit te leggen was niet van toepassing tijdens deze observaties.

De Technologische Pedagogische Kennis (TPK) scoort gemiddeld 3,5 punt. Dit zit tussen 'heel goed' en 'uitstekend' in. De docenten maken beide gebruik van break-out-rooms, de een vaker dan de ander. Er is diversiteit te zien in gebruik van tools om het samenwerken en betrokkenheid van studenten te bevorderen.

Op het laatste gebied; Technologische Pedagogische en Inhoudelijke Kennis (TPACK) is een score van 4 punten gemiddeld gemeten. De onderdelen van TPACK in het algemeen hebben de docenten uitstekend onder controle. Er is variatie in de les qua het gebruik van tools en de docenten zijn voorbereid.

Naar aanleiding van deze bevindingen kan worden geconcludeerd dat de kwaliteit van online onderwijs, op basis van TPACK, tussen 'heel goed' en 'uitstekend' balanceert.

4. Conclusie

In dit onderzoek is gezocht naar een antwoord op de hoofdvraag: *“Hoe kunnen docenten het beste ondersteund worden bij hun online onderwijstaken, zodanig dat zij (weer) optimaal inzetbaar zijn voor het leveren van een hoge kwaliteit van het onderwijs?”* Hiervoor is zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek uitgevoerd naar de wensen en behoeftes van de docenten en het huidige online onderwijs.

Uit de resultaten van de interviews met de docenten van de studie Hotelmanagement is gebleken dat kennisclips, Blackboard, PowerPoint en video's via YouTube verstonden onder online onderwijstaken, voor de komst van Corona. Collaborate, break-out-rooms, chatfuncties, gastcolleges, Kahoot quizen, meetings online via Teams en online tentamens voorbereiden is aan de lijst toegevoegd van online onderwijstaken.

De docenten zien voordelen in het online werken en wensen slb-gesprekken, begeleiding van het Young Professional semester en andere meetings via Teams te blijven doen. Daarnaast is het hosten van gastcolleges goed bevallen online en het geven van colleges ook. Docenten merken dat zij efficiënter gebruik maken van de tijd die zij hebben.

Uit het interview met de HRM-afdeling van Saxion blijkt dat docenten en medewerkers momenteel worden ondersteund middels het platform 'Education' en een andere website met tools, tips en tricks voor het geven van online onderwijs. Daarnaast biedt HRM aan alle medewerkers de mogelijkheid aan om kleine trainingen te volgen, om zo het welzijn van de docenten te ondersteunen. Medewerkers krijgen inmiddels de juiste materialen binnen voor het thuiswerken en mogen tot €50,- declareren.

De wensen van de docenten zijn onder andere om geschoold te worden door een expert op het gebied van online didactiek, hulp te krijgen bij het afnemen en het voorbereiden van online tentamens en een lesrooster waarbij zij de hele dag ofwel fysiek of online werken.

De resultaten van de enquête, gebaseerd op het Concerns-Bases Adoption Model, wijzen erop dat het per fase van CBAM verschilt of deze voldoende geïmplementeerd is onder de docenten van HBS Saxion. Bij de nulmeting zijn er een aantal schommelingen gemeten in de betrokkenheid per fase.

Uit de resultaten van het literatuuronderzoek is gebleken dat het begrip 'onderwijskwaliteit' ondefinieerbaar is. Onderwijskwaliteit kan op vele manieren gemeten en geïnterpreteerd worden. Veen (2015) meet onderwijskwaliteit in vijf perspectieven en Saxion meet dit met het verschil tussen mening van kwaliteit en de belevenis hiervan. Vanuit de resultaten van de documentanalyse, de accreditatie, is gebleken dat de studie Hotelmanagement op iedere beoordelingscriteria van het externe en officiële auditpanel een 'goed' scoort op kwaliteit van onderwijs. De resultaten van de observaties, op basis van TPACK, wijzen erop dat de kwaliteit van online onderwijs tussen 'heel goed' en 'uitstekend' balanceert.

Uit dit onderzoek is gebleken dat docenten het best kunnen worden ondersteund op het gebied van online onderwijs, door het nog specifiekere achterhalen van de wensen en behoeftes van de docenten en de haalbaarheid hiervan. Dit kan middels het uitvoeren van een vervolgonderzoek. Docenten hebben ook de wens om bijgeschoold te worden op gebied van online didactiek. Door deze kans aan te bieden voor de docenten worden de docenten ondersteund. Daarnaast worden de docenten ondersteund wanneer de betrokkenheid, vanuit CBAM, wordt verhoogd en op chronologische volgorde wordt geïmplementeerd. Door het verhogen van de betrokkenheid zijn docenten tot meer dingen bereid en wordt de kans van slagen van het integreren van online onderwijs groter. Daarbij is het implementeren van het AMO-model bij de nog te benoemen aanbevelingen, iets waarin docenten kunnen worden ondersteund. Door alle aspecten te integreren in het advies, zal het 'mogen', 'kunnen' en 'willen' van de docent worden vergroot en hiermee de tevredenheid onder docenten stijgen.

5. Discussie

Tijdens dit onderzoek zijn er vele soorten onderzoeksmethodes gebruikt. Hierbij liep het in praktijk soms wat anders dan alvorens bedacht. Sommige aspecten hebben invloed gehad op de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek. In dit hoofdstuk wordt er gediscussieerd over de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek, de te interpreteren resultaten, beperkingen en implicaties van dit onderzoek.

5.1 Validiteit onderzoek

Voor dit onderzoek is er middels het uitzetten van een enquête onder de docenten van HBS, twee verschillende soorten interviews onder docenten van de studie Hotelmanagement en de afdeling HRM, twee observaties van lessen bij de studie Hotelmanagement en literatuuronderzoek gemeten wat er gemeten diende te worden. Hetgeen wat gemeten moest worden in dit onderzoek was in welk opzicht docenten ondersteund dienen te worden in hun online onderwijstaken. Middels deze onderzoeksopzet, met diversiteit in vormen van onderzoek, is deze informatie gewonnen.

Door in de onderzoeksopzet meerdere vormen van onderzoek te gebruiken, is er sprake van triangulatie in het onderzoek. Vanuit de informatie van het literatuuronderzoek is bij de interviews met de docenten nogmaals gevraagd naar bijvoorbeeld het begrip 'online onderwijstaken'. De informatie vanuit de literatuur werd in de praktijk nogmaals bevestigd. Middels het houden van observaties, werd de informatie vanuit de interviews met de docenten nogmaals bevestigd. Deze observaties dienden als een visualisatie en bevestiging van de eerder verkregen informatie in de interviews. Hierbij is er ook sprake geweest van triangulatie. Door triangulatie is de interne validiteit verhoogd, omdat systematische fouten werden beperkt in het onderzoek.

De populatie in dit onderzoek zijn de docenten van de studie Hotelmanagement en de academie Hospitality Business School. De resultaten van dit onderzoek zijn gedeeltelijk te generaliseren. Enerzijds zijn de resultaten te generaliseren voor docenten in het hoger onderwijs in Nederland. De resultaten van de interviews met de docenten, waarin duidelijk werd wat de wensen en behoeftes zijn omtrent online onderwijs geven, zijn verder te generaliseren over docenten in het hoger onderwijs in Nederland. De behoeftes en wensen slaan niet specifiek op de opleiding Hotelmanagement of Saxion specifiek. De wensen om bijvoorbeeld een goed rooster te krijgen en bijgeschoold te worden omtrent online didactiek zijn behoeftes die elke docent in het hoger onderwijs kan beamen.

Daarnaast zijn de resultaten van het interview met de HRM-afdeling gedeeltelijk te generaliseren. De stappen die de HRM-afdeling gezet heeft om de docenten te ondersteunen gelden voor geheel Saxion. Betreft andere hogescholen is het niet bekend of de afdeling HRM dezelfde stappen heeft ondernomen, door de docenten te ondersteunen middels korte trainingen en een opstroomcursus. Daarnaast kan de actie van de HRM-afdeling om te zorgen voor materiaal voor een gedeelte worden gegeneraliseerd betreft meerdere hogescholen in Nederland. Het is aannemelijk dat meerdere hogescholen in Nederland hun personeel heeft ondersteund middels het regelen van materiaal om thuis mee te werken en/ of kosten voor deze materialen te kunnen declareren.

Daarbij zijn de resultaten van de observaties gedeeltelijk te generaliseren. Bij de observatie zijn online lessen geobserveerd van hbo-niveau. De kwaliteit van de lessen is in principe te generaliseren over alle hogescholen Nederland. Er kan vanuit worden gegaan dat het niveau van lesgeven aan studenten, online, van dezelfde kwaliteit is op alle hogescholen in Nederland. Het is echter wat minder te generaliseren als er gekeken wordt naar de docent specifiek. Bij de observaties die zijn uitgevoerd bij dit onderzoek waren er een klein aantal verschillen te vinden. Wanneer dit onderzoek op alle hogescholen in Nederland zou worden uitgevoerd, zullen deze verschillen aannemelijk toenemen. Hiermee is dit deel van de observatie niet tot lastig te generaliseren.

Een deel wat echter niet te generaliseren is over alle hogescholen van Nederland, zijn de resultaten van de enquête omtrent het meten van betrokkenheid van de docenten bij verandering. Deze resultaten zijn niet over een grotere groep te generaliseren, omdat de academie onderling al varieert in resultaten. De uitkomsten per fase van betrokkenheid verschilt per studie, deze is over een relatief kleine populatie gemeten. In een grotere populatie, bijvoorbeeld onder alle studie van Saxion of alle hogescholen in Nederland, zullen er grotere en meerdere verschillen in uitkomsten ontstaan. Hiermee zijn deze resultaten niet te generaliseren.

Middels de grote gedeeltelijke generaliseerbaarheid van dit onderzoek, is de externe validiteit van dit onderzoek goed, evenals de interne validiteit.

De betrouwbaarheid van de methoden van onderzoek is hoog. CBAM en het AMO-model zijn twee modellen die jaren meegaan en ook met de jaren meegaan. De modellen worden jaarlijks vernieuwd, aangepast en onderzocht door wetenschappelijke onderzoekers. Deze theorieën zijn dus erg betrouwbaar. Daarentegen is TPACK een theorie die nog vol in ontwikkeling is, gezien dit nog een relatief jonge theorie is. De vragenlijst die bijvoorbeeld is gebruikt voor dit onderzoek is nog niet helemaal doorontwikkeld door de makers van deze theorie. Hierdoor neemt de betrouwbaarheid van deze theorie en het gebruik hiervan licht af.

De bronnen die zijn gebruikt in dit onderzoek zijn ook betrouwbaar. De bronnen die zijn gebruikt in het uitvoeren van het literatuuronderzoek zijn allemaal vanuit, op een na, wetenschappelijke artikelen en vaak geschreven door bekende auteurs en onderzoekers. Daarnaast is voor het afnemen van de interviews, enquête en observaties, gebruik gemaakt van docenten en medewerkers van Saxion. Voor de docenten en medewerkers die meegewerkt hebben aan dit onderzoek was de relevantie van dit onderzoek de doorslaggever om mee te werken. Vanuit hun betrokkenheid en behoefte om hun verhaal kwijt te kunnen, hebben zij geparticipeerd in dit onderzoek. Hieruit kan er worden aangenomen dat zij naar waarheid hebben gesproken. Dit maakt hen als bron, zeer betrouwbaar.

5.2 Resultaten interpreteren

De resultaten komen gedeeltelijk overeen met de verwachtingen die waren geschetst op basis van het literatuuronderzoek. Door een aantal resultaten zijn er nieuwe inzichten ontstaan en een aantal resultaten hangen samen met het literatuuronderzoek.

Bijvoorbeeld de theorie van CBAM komt overeen met de resultaten van de enquête op basis van CBAM. De uitleg en toelichting over dit model en de conclusies die per fase van CBAM kan worden getrokken, werden inzichtelijk gemaakt in het literatuuronderzoek. De resultaten van deze enquête bevestigde de samenhang tussen de theorie van CBAM met de praktijk, de enquête, van CBAM. Aan de resultaten vanuit de enquête kon de theorie van CBAM gekoppeld worden. Er heerst een samenhang tussen theorie en praktijk. De conclusies die voort zijn gekomen uit deze samenhang is interessant. Er is naar voren gekomen in de resultaten dat de fasen van betrokkenheid niet op een chronologische volgorde zijn geïnterpreteerd, wat wel de bedoeling is volgens de theorie. De ene fase is verder ontwikkeld en onder controle in het team dan een andere fase. Dit betekent dat er gewerkt dient te worden aan de betrokkenheid van de docenten, in de juiste, chronologische, volgorde.

Naast de samenhang die naar voren is gekomen, zijn er ook nieuwe inzichten ontstaan naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek en de verwachtingen hiervan. Alvorens dit onderzoek werd er verwacht dat alleen Saxion, als organisatie, online onderwijs zag zitten gezien de voordelen voor hen hiervan. De verwachting was niet dat docenten positief zouden zijn over het geven van online onderwijs en dit de nieuwe norm maken. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt echter dat docenten juist openstaan voor het doorzetten van online onderwijs, mits een aantal zaken op orde zijn. De voordelen van het geven van online onderwijs en thuiswerken wegen zwaarder mee dan eerder werd gedacht. Docenten vinden het zelfs prettig om thuis te werken en krijgen meer gedaan.

De efficiëntie van het werk is ook gestegen. Deze resultaten en conclusies zorgen voor nieuwe inzichten die niet werden verwacht.

Daarnaast is de HRM-afdeling van Saxion actiever in haar ondersteuning dan verwacht. Zowel Saxion als geheel, de HRM-afdeling als de teamleiders zijn actief bezig met het ondersteunen van haar medewerkers in hun online onderwijstaken. Er werd verwacht dat de HRM-afdeling de medewerkers zou helpen met het regelen van materialen en verdere ondersteuning op aanvraag. Het blijkt echter, uit de resultaten van het interview met de HRM-afdeling en de interviews met de docenten, dat er gratis en vrijwillige trainingen worden aangeboden ter ondersteuning. De frequentie van onderzoek die wordt uitgevoerd onder zowel de docenten als de studenten laat ook de hoge betrokkenheid zien, het lijkt er op dat Saxion het beste voor heeft voor haar medewerkers en studenten en dat zij hier hard voor doet. Daarnaast wordt er voldaan aan de verwachting van het regelen van de materialen om thuis te werken.

Een ander nieuw inzicht gaat over het begrip onderwijskwaliteit. In de literatuur werd eerder duidelijk dat het begrip ondefinieerbaar is, dit maakte het voor het onderzoek lastig te meten in de praktijk. De verwachting was dat, ondanks dit lastige en subjectieve begrip, het te meten zou kunnen zijn middels een aantal onderdelen. Deze onderdelen, ook wel perspectieven genoemd, kwamen naar voren in het literatuuronderzoek. Tijdens het meten van onderwijskwaliteit naar aanleiding van deze perspectieven, werd het duidelijk dat dit ontzettend lastig is. Het begrip is niet goed genoeg meetbaar om er duidelijke en stevige conclusies uit te trekken. Het begrip toepassen in de praktijk bleek lastiger dan verwacht.

Met alle resultaten samen van dit onderzoek, is het belang en de relevantie van dit onderzoek en vraagstuk aangetoond. Docenten zijn meer dan bereid om online les te geven en vanuit huis en online te werken. De kanttekening is voor velen van hen wel dat er nog een aantal zaken geregeld moeten worden; zoals de roostering en een cursus over online didactiek. Wanneer Saxion in gaat op deze wensen en behoeftes ligt de norm van online onderwijs dichterbij dan gedacht. Door dit onderzoek zijn de voordelen voor beide partijen, zowel de docenten als voor Saxion, benoemd en dienen deze als een serieuze kans te worden gezien om online onderwijs toe te passen. Daarbij is de relevantie voor vervolgonderzoek aangetoond in de resultaten. Bijvoorbeeld de resultaten van de enquête op basis van CBAM is interessant om over een periode nogmaals uit te voeren en de resultaten met elkaar te vergelijken. Daarbij is het interessant om verder de wensen en behoeftes van docenten te onderzoeken en een lijst te maken van urgente wensen en behoeftes. Bij vervolgonderzoek zouden deze wensen en behoeftes verder kunnen worden onderzocht naar implementatie en de mogelijkheden hiervan.

5.3 Beperkingen

Tijdens het onderzoeken van dit vraagstuk zijn er een aantal eventuele beperkingen naar voren gekomen, waardoor de resultaten van dit onderzoek mogelijk niet volledig betrouwbaar zijn. Hiervan is bijvoorbeeld sprake als er wordt gefocust op het begrip onderwijskwaliteit. Dit is in de wetenschappelijke literatuur geen duidelijk bestaand begrip. De begrippen onderwijs en kwaliteit zijn los van elkaar onderzocht in het literatuuronderzoek, waarna deze begrippen samen zijn gevoegd tot een begrip; onderwijskwaliteit. Door deze begrippen samen te voegen kan de betrouwbaarheid van dit begrip en de bijhorende informatie afnemen, gezien het geen bestaand begrip is. Doordat het geen bestaand begrip is kan het zijn dat er relevante informatie of relevante bronnen voor het begrijpen van dit begrip over het hoofd zijn gezien. Door deze eventuele gemiste informatie kan de betrouwbaarheid van de betekenis van het begrip afgenomen zijn.

Een ander onderdeel wat een eventuele beperking heeft gehad in dit onderzoek is de theorie omtrent TPACK. Zoals in het literatuuronderzoek naar voren kwam is TPACK een theorie wat nog vol in ontwikkeling is door de onderzoekers. Dit betekent dat er nog flink gesleuteld wordt aan TPACK op dit moment. Hierdoor kunnen bepaalde conclusies of bijvoorbeeld het deels gebruikte observatieschema

op basis van TPACK afnemen in validiteit en betrouwbaarheid. De factoren die gebruikt zijn in het meten van TPACK in de praktijk kunnen verschillend worden ingestoken bij ontwikkeling van deze theorie. Daarnaast hebben de observaties op zichzelf ook een eventuele beperking; de onderzoeker van dit vraagstuk had hiervoor nog nooit eerder observaties gedaan of een observatieschema gemaakt. Het eventuele gebrek aan kennis en ervaring omtrent observeren kan ervoor hebben gezorgd dat er relevante punten zijn gemist om op te letten in de observaties. Wellicht dat hierdoor informatie mist en de betrouwbaarheid is afgenomen.

Tijdens het uitvoeren van dit onderzoek zijn er ook wat problemen geweest. Een van deze problemen heeft betrekking op de beperking en de betrouwbaarheid van dit onderzoek. Dit probleem betreft de observaties. Sinds eind april mogen studenten van hogescholen weer een dag in de week fysiek naar school om hun lessen te volgen. Voor de observaties was het van belang dat deze werden uitgevoerd bij online lessen. Doordat fysieke lessen weer zijn toegestaan, werd het lastig om lessen te volgen die online plaatsvonden. Daarnaast hebben docenten te laat gereageerd op de uitnodiging, helemaal niet of waren er privéomstandigheden waardoor het niet mogelijk was om een observatie uit te voeren. De tijd begon te dringen en daarom is er gekozen om twee observaties uit te voeren. De observaties hebben gediend als visualisatie en bevestiging van de eerder verkregen interviews in dit onderzoek.

Iets wat tijdens dit onderzoek een rol speelde was de tijd. Vanaf het begin af aan was er nauw gepland. Daarbij kreeg de onderzoeker zelf Corona en heeft zij zich twee weken niet volledig in kunnen zetten voor dit onderzoek zoals ze dit wilde en van haar planning verwacht werd. Door de eerder krappe planning is ervoor gekozen om vier docenten te interviewen van de opleiding Hotelmanagement. Dit kan, vanuit gezond verstand, gezien worden als een klein aantal om de informatie vanuit de interviews valide te noemen. Wellicht als er bijvoorbeeld twee docenten meer waren geïnterviewd, was de validiteit hoger geweest. Met vier docenten was de verzadiging van informatie redelijk hoog. De docenten herhaalden elkaar vaak. Met twee docenten meer die de informatie van elkaar, onafhankelijk, zouden herhalen en bevestigen zou de validiteit van de interviews nog meer hebben verhoogd.

Hetzelfde geldt voor het aantal respondenten van de enquête. In totaal zijn er 78 docenten werkzaam binnen de studies Hotelmanagement, Tourism Management en Facility Management. In overleg met de opdrachtgever is, alvorens het versturen van de enquête naar deze studies, besloten om een bodemgrens van 30 respondenten te stellen. Dit betekende dat de enquête minimaal 38.5% respons zou moeten opleveren. Na het uitzetten en het verzenden van de enquête hebben 37 docenten de enquête ingevuld, dit is 47.4% de enquête heeft ingevuld. Voor een enquête is dit relatief erg hoog. Toch kan de validiteit van de enquête in twijfel worden getrokken, gezien een kleine helft van alle uitgenodigde docenten heeft gereageerd. Het zou bijvoorbeeld kunnen dat de verhoudingen en de uitkomsten van de enquête hadden verschild wanneer bijvoorbeeld 80% van de docenten gereageerd had op de enquête.

De bovengenoemde beperkingen hadden wellicht voorkomen kunnen worden wanneer er meer tijd was geweest voor dit onderzoek of bepaalde onderdelen in het onderzoek er uit te halen. De observaties zijn bijvoorbeeld bijzaak in dit onderzoek. Er had gekozen kunnen worden om dit eruit te laten. Dan hoefde de observaties op zichzelf niet in twijfel worden getrokken en was er meer tijd bijvoorbeeld geweest om twee docenten meer te interviewen. Daarnaast had er een tweede e-mail kunnen worden verzonden naar de docenten om de respons te verhogen.

5.4 Implicaties aanduiden

Dit onderzoek heeft gevolgen tot de manier van lesgeven op hogescholen, beginnend bij Saxion. Dit onderzoek laat zien dat er serieuze voordelen hangen aan het geven van online onderwijs en dat, met de juiste ondersteuning voor docenten, dit de nieuwe norm kan worden. De resultaten laten zien dat de docenten betrokken zijn bij hetgeen wat zij doen en dat zij openstaan om online onderwijs te geven, mits er naar de wensen en behoeften wordt geluisterd. Deze wensen en behoeften gaan

voornamelijk over de roostering, waarbij een dag volledig online of fysiek lesgeven een must is en dit niet door elkaar gaat lopen. Daarnaast is een educatieve cursus omtrent online didactiek, door een expert, gewenst onder de docenten.

De gevolgen wanneer er geen oplossing gevonden wordt of een juiste methodiek van werken wordt doorgevoerd, kan dit gevolgen hebben voor toekomst van het onderwijs. Zo kan het zijn dat de voordelen van online onderwijs niet worden benut wanneer de aanbevelingen niet worden geïntegreerd. Wanneer de aanbevelingen niet worden geïntegreerd en er niet wordt voldaan aan de wensen en behoeften van de docenten, is de kans op stijging van werkdruk hoog. Docenten zullen naar verwachting tegen hun zin in gaan werken, waarmee het werkplezier afneemt en de kwaliteit van onderwijs ook. Op den duur kan het imago van Saxion als hogeschool worden aangetast en zullen studenten ontevreden zijn over het geleverde onderwijs.

Dit onderzoek laat medewerkers van Saxion stilstaan bij de kans om online onderwijs daadwerkelijk toe te gaan passen op een reguliere basis. Daarbij wordt de stem van de docent gehoord. Vervolgonderzoek is echter wel nodig, gezien dit over een verandering gaat die heel veel impact kan gaan hebben op de gang van zaken in Saxion en het hoger onderwijs. Daarnaast worden in het volgende hoofdstuk de aanbevelingen besproken, aan de hand van het AMO-model.

5.5 Suggesties voor vervolgonderzoek

Een vervolgonderzoek naar hoe studenten het best kunnen worden ondersteund in online onderwijs, is iets wat uitgevoerd kan worden naar aanleiding van dit onderzoek. Op deze manier worden de wensen en behoeften van de twee belangrijkste doelgroepen onderzocht. Wanneer verandering plaats zal gaan vinden omtrent het invoeren van online onderwijs, kan rekening worden gehouden met de wensen en behoeften van beide doelgroepen. De kans van slagen, voor beide partijen, wordt hiermee vergroot.

Daarbij is een vervolgonderzoek met de focus op het specifiekere onderzoeken van de wensen en behoeften van de docenten een optie. Uit dit onderzoek zijn er een aantal zaken gekomen die voor de docenten wenselijk is, dit is echter gebaseerd op vier docenten van de studie Hotelmanagement. Een vervolgonderzoek zou meer docenten en medewerkers kunnen ondervragen, waardoor de uitkomst hiervan meer valide is en de vervolgstappen een groter succes op kunnen leveren.

6. Aanbevelingen

Naar aanleiding van alle resultaten die naar voren zijn gekomen door de diverse onderzoeken die uit zijn gevoerd, zijn er een aantal aanbevelingen voor de opdrachtgever. Deze aanbevelingen zullen de opdrachtgever helpen bij het oplossen en ondersteunen van het managementvraagstuk. Onderstaand zullen de verschillende aanbevelingen worden toegelicht.

6.1 Wensen en behoeften

Naar aanleiding van de interviews met de docenten is geconcludeerd dat er een aantal wensen en behoeften zijn omtrent de ondersteuning bij het in laten gaan van online onderwijs als norm. Het advies aan de studie Hotelmanagement is om een vervolgonderzoek in te zetten.

Dit onderzoek en de uitkomsten hiervan dienen als basis voor dit vervolgonderzoek en hiermee zijn de eerste stappen gezet. Door het gebrek aan tijd voor dit onderzoek, is een klein aantal van de docenten geïnterviewd. In dit vervolgonderzoek wordt aangeraden om de gehele groep van Hotelmanagement docenten te ondervragen middels een interview of een dialoog met hen aan te gaan, zodat alle wensen en behoeften van de docenten op een rij kunnen worden gezet en kunnen worden ingedeeld op frequentie. In totaal zijn er 31 docenten werkzaam bij de studie Hotelmanagement, hiervan zijn er vier al ondervraagd en dienen er voor dit advies nog 27 docenten te worden geïnterviewd of de dialoog mee aan te worden gegaan.

6.2 Haalbaarheid

Daarnaast wordt er aanbevolen om in dit vervolgonderzoek ook de focus te leggen op de haalbaarheid en de implementatie van alle wensen en behoeftes van de docenten. Een voorbeeld hiervan is een uitkomst vanuit dit onderzoek; docenten willen bij het overgaan naar online onderwijs, ondersteund worden in de roostering. Hierbij is de wens op een dag geheel fysiek les te geven of een dag geheel online les te geven, niet online en fysiek door elkaar heen.

Voor deze wens wordt aangeraden om in gesprek te gaan met de afdeling roostering. Er wordt geadviseerd om dit gesprek te voeren met het hoofd van de afdeling roostering, de teamleider van Hotelmanagement, twee docenten en de afdeling HRM. De afdeling HRM kan hierbij opkomen voor de belangen van de docenten. De docenten kunnen plaatsnemen in dit gesprek, zodat zij gehoord worden en mee kunnen denken met deze groep personen om hun wensen in vervulling te laten komen. Dit is haalbaar om in een tijdsbestek van drie maanden uit te voeren. Hierbij kunnen meerdere afspraken worden ingepland om de mogelijkheden en plannen te bespreken.

Met dit advies wordt direct rekening gehouden met de dimensie 'mogen' van het AMO-model. Deze dimensie kan worden beïnvloed door autonomie te geven aan medewerkers, hen mee te laten beslissen en te laten samenwerken in teams (Leisink & Boselie, 2014). Door de docenten mee te nemen in de gesprekken omtrent roostering en hen mee te nemen in het vervolgonderzoek, groeit de autonomie van de docenten. De docenten kunnen meebeslissen en samenwerken in teamverband om hun wensen te vervullen en te delen.

Dit vervolgonderzoek kan worden uitgevoerd door een intern onderzoeksteam van Saxion, maar kan ook worden opgepakt door een afstudeerstudent. Hierbij kan dit onderzoek als startpunt dienen van het vervolgonderzoek. Voor dit onderzoek zal een half studiejaar worden geadviseerd; even lang de tijd als voor dit onderzoek.

6.3 Verhogen betrokkenheid

Vanuit de resultaten kon worden geconcludeerd dat de betrokkenheid van de docenten schommelt per fase. Deze fasen behoren bij het Concerns-Based Adoption Model en elke fase meet de betrokkenheid van docenten bij veranderingen op een andere manier. Deze fasen dienen op chronologische volgorde te worden nageleefd. Vanuit de enquête die is gehouden onder de docenten bleek dat deze fasen verschillende scores. De ene fase is beter geïntegreerd dan de andere fase. Om deze lijn recht te trekken en de betrokkenheid op elke fase te gelijk te trekken, wordt er aanbevolen om met de docenten in gesprek te gaan.

Vanuit de theorie van CBAM blijkt dat wanneer de fasen niet voldoende zijn geïntegreerd, en de betrokkenheid verhoogd dient te worden, er in gesprek dient te worden gegaan met de docenten van de studie Hotelmanagement. Door met hen in gesprek te gaan over hun ervaringen en perceptie op online onderwijs, wordt de betrokkenheid verhoogd. Wanneer de fasen op chronologische volgorde worden geïntegreerd en er pas bij voldoende integratie van een fase verder wordt gegaan op een volgende fase, wordt de betrokkenheid van de docenten bij veranderingen verhoogd. Een hogere betrokkenheid zorgt ervoor dat docenten meer van zich laten horen en zij dat ene beetje meer willen bieden voor het werk wat zij doen. Hierdoor is de kans van slagen groot bij veranderingen en kunnen veranderingen op een positieve en succesvolle manier worden geïntegreerd. Een hoge betrokkenheid zorgt voor succesvolle integratie van veranderingen.

Er wordt geadviseerd om deze gesprekken te voeren tussen de teamleider van Hotelmanagement en de docenten. Op deze manier kan dit advies eenvoudig worden geïmplementeerd in het teamoverleg die regelmatig plaatsvindt. Voor implementatie van dit advies wordt een half studiejaar voor uitgetrokken. Na een half studiejaar wordt er geadviseerd om opnieuw de eerder afgenomen enquête, voor dit onderzoek, op basis van CBAM af te nemen en de resultaten te vergelijken met elkaar. Op deze manier is te meten of de betrokkenheid is toegenomen en in welke fasen dit het geval is. Deze enquête kan worden afgenomen en geanalyseerd door een adviseur van Saxion.

Ook bij dit advies geldt dat de dimensie 'mogen' van het AMO-model wordt geïntegreerd bij de implementatie van dit advies. Doordat de teamleider met de docenten in gesprek gaat, wordt de samenwerkingsband versterkt (Leisink & Boselie, 2014). De docenten gaan in gesprek met de teamleider tijdens het teamoverleg, dit vraagt om een goede communicatie onderling en versterkt het teamverband. Daarnaast kunnen de docenten hun mening kwijt over online onderwijs, wat later zal meebeslissen in de vervolgstappen omtrent het implementeren van online onderwijs.

6.4 Expert inschakelen

Een van de wensen van de docenten is om bijgeschoold te worden op gebied van online didactiek, zo bleek uit de interviews met de docenten. Er wordt geadviseerd om een expert in te schakelen omtrent online didactiek en docenten te laten bijscholen middels een cursus van deze expert. Daarbij kwam er naar voren in het interview met de afdeling HRM, dat docenten weinig tot geen gebruik maken van de ondersteunende faciliteiten die HRM biedt. Daarom wordt er geadviseerd om deze bijscholing verplicht te maken voor de docenten van de opleiding Hotelmanagement.

Het advies is om een expert in te huren voor het bijscholen van de docenten van de studie Hotelmanagement op het gebied van online didactiek. Middels deze cursus worden de docenten op een professionele manier bijgeschoold over online didactiek. Na ruim een jaar ervaring met online lesgeven hebben de docenten kennis vergaderd. Door kennis te vergaren middels een cursus door een expert kunnen docenten de online didactiek onderbouwd toepassen en leren zij nieuwe dingen. Hierdoor wordt de kans op het behoud en het toenemen van kwalitatief goede online lessen vergroot. De docent kan efficiënter zijn of haar lessen indelen doordat zij de tips en trucs hebben geleerd door

de bijscholing. Door het behoud of zelfs toename van kwaliteit in de lessen zullen de studenten meer tevreden zijn over de online lessen en wellicht beter presteren dan voorheen.

Het wordt aanbevolen om de expert te zoeken door de afdeling HRM, in overleg met de teamleider van Hotelmanagement. De afdeling HRM heeft ervaring met het zoeken van experts voor het geven van bijscholing en de teamleider weet wat hij zoekt en wat zijn team nodig heeft. Voor dit advies zal ongeveer een studiejaar uitgetrokken moeten worden. Zowel de voorbereidingen als de uitvoering en de evaluatie hiervan zit hierbij inbegrepen. Er wordt geadviseerd om per cursus 5 docenten bij te scholen. Daarnaast wordt er aanbevolen om drie maal 90 minuten per groep in te plannen voor de cursus.

Dit advies heeft betrekking op de dimensies 'kunnen' en 'willen' van het AMO-model. De dimensie 'kunnen' wordt geïmplementeerd in dit advies middels het aanbieden van bijscholing door een expert aan de docenten. Opleiding en trainingen dragen bij aan de dimensie 'kunnen'. Hierdoor ontwikkelen de docenten hun vaardigheden en wordt hun 'kunnen' groter.

Daarnaast heeft dit advies betrekking op de dimensie 'willen' van het AMO-model. Door alle docenten van de studie Hotelmanagement te laten bijscholen en deze nieuwe vaardigheden te leren en leren toe te passen, ontstaat er een uitdagende werkomgeving. De docenten worden uitgedaagd om nieuwe dingen te leren en toe te passen in de praktijk. Dit vraagt van de docenten om buiten hun comfortzone te stappen en maakt het werk uitdagend. Docenten zullen hierdoor volgens het AMO-model meer bereid zijn om zich extra in te zetten voor de organisatie (Leisink & Boselie, 2014). De wil van de docenten neemt hiermee toe.

6.5 AMO-model

Het wordt geadviseerd om alle bovenstaande adviezen gezamenlijk uit te voeren. In ieder advies komen een of meerdere dimensies van het AMO-model naar voren. De drie dimensies staan met elkaar in verband. Wanneer alle drie de dimensies aan bod komen, kan het raamwerk van het AMO-model in kaart brengen wat de relatie is tussen HRM en prestaties (Leisink & Boselie, 2014).

Als alle dimensies; 'kunnen', 'willen' en 'mogen' dragen bij aan de bekwaamheid om goede prestaties te leveren als individu en als team wat doorwerkt in opbrengsten. Daarnaast biedt de bijdrage van HRM positieve effecten op de motivatie van werknemers en de bereidheid om zich in te zetten voor de organisatie. Wanneer medewerkers het gevoel krijgen dat hun leidinggevende, in dit geval de teamleider, zich inspant om hen te ondersteunen, belangstelling hebben en hen waarderen voor het werk wat ze doen, zijn medewerkers extra gemotiveerd. De ruimte en hulpmiddelen hiervoor worden aangeboden middels bovenstaande adviezen (Leisink & Boselie, 2014).

7. Financieel

Het implementeren van de gegeven adviezen brengen zowel kosten als baten met zich mee. In dit hoofdstuk zullen de ingeschatte kosten en baten worden beschreven. De exacte berekeningen zijn te vinden in het Verantwoordingsdocument in Bijlage VII en de onderbouwingen omtrent de gemaakte keuzes voor het berekenen van de financiële gevolgen, zijn te vinden in het Verantwoordingsdocument, Hoofdstuk 8 'Financieel'.

7.1 Kosten

Advies	Functie	Loonkosten per functie advies
Wensen en behoeften:		
Gesprekken roostering	Docent	€377,91
	Teamleider	€207,06
	Medewerker roostering	€115,07
	Hoofd afdeling HRM	€220,88
Totaal advies 'wensen en behoeften'	€920,92	
Haalbaarheid:		
1) Vervolgonderzoek door TLC	Adviseur	€22.856,25
Totaal advies 'haalbaarheid' #1	€22.856,25	
2) Vervolgonderzoek door student	Docent	€4.199,-
Totaal advies 'haalbaarheid' #2	€4.199,-	
Betrokkenheid verhogen:		
1) Teamoverleg	Teamleider	€805,18
	Docent	€9.762,68
Totaal advies 'betrokkenheid verhogen' #1	€10.567,86	
2) Enquête opnieuw afnemen	Adviseur	€4.571,25
Totaal advies 'betrokkenheid verhogen' #2	€4.571,25	
Totaal advies 'betrokkenheid verhogen'	€14.333,93	
Expert inschakelen:		
	Lector	€1.910,74
	Docent	€5.857,61
Totaal advies 'expert inschakelen'	€7.768,35	
Totale loonkosten (als advies #1 'haalbaarheid' wordt uitgevoerd)	OF €45.879,45	
Totale loonkosten (als advies #2 'haalbaarheid' wordt uitgevoerd)	€27.222,20	

Tabel 4: Investeringsbegroting

De loonkosten zijn berekend middels Berekenhet.nl (2021) en de geschatte functieschalen met bijhorende lonen, uit de cao van het hbo (AOB, 2020) De haalbaarheid van dit financiële plan wordt, ondanks de aannames die zijn gemaakt, hoog ingeschat. De kosten van €45.879,45 of €27.222,20 voor de implementatie van alle adviezen in totaal lijkt in eerste instantie hoog. Deze kosten worden echter sowieso doorberekend en uitbetaald, ook zonder de implementatie van deze adviezen. Medewerkers van Saxion worden niet per uur betaald, maar per maand krijgen zij een vast bedrag. Dit blijkt uit een eerdere les voor de minor HRM voor leidinggevendenden, waarin het salaris van een docent werd besproken.

Het enige advies waarin een kans bestaat dat er extra kosten aan verbonden zijn, is het advies omtrent het inschakelen van een expert. Dit advies kan worden uitgevoerd door een lector van Saxion

zelf; in dit geval is de kans klein dat hier directe kosten aan verbonden zitten. De lector is in dienst van Saxion, deze wordt naar verwachting maandelijks uitbetaald en niet naar uren. Wanneer de lector van een andere hogeschool of universiteit afkomstig is, is deze niet in dienst van Saxion en zijn dit directe extra kosten voor Saxion.

7.2 Baten

Baten zijn vooral kwalitatief te verantwoorden. Toelichten hoe dit komt. Aannames onderbouwen.

Door te investeren in bijscholing en vervolgonderzoek kan er nauwer worden gekeken naar wensen en behoeftes van docenten omtrent online onderwijs. Middels het investeren in bijscholing van docenten, wordt de kennis van de docenten en de didactische vaardigheden die zij bezitten verbreed. Door deze verbreding in kennis en vaardigheden wordt het niveau van onderwijs van hoge kwaliteit. Een hoge kwaliteit van onderwijs zorgt voor tevreden studenten, waardoor zij naar verwachting meer gemotiveerd zullen raken. Door deze groei in motivatie zullen zij naar verwachting meer tijd besteden in hun studie en beter gaan presteren.

Daarbij zorgt de hogere tevredenheid onder de studenten ervoor dat Saxion Hotelmanagement beter aangeschreven staat. Zij zullen mond-op-mond-reclame houden betreft hun studie, naar vrienden, familie en kennissen. Dit kan er op termijn voor zorgen dat Saxion Hotelmanagement een positievere imago krijgt en meer nieuwe studenten aan zal trekken dan het nu doet. Door meer inschrijvingen van nieuwe studenten genereert Saxion op termijn meer omzet en kunnen zij zich verder en sneller ontwikkelen.

Door te luisteren naar de wensen en behoeftes van de docenten, kan hierop worden ingespeeld. Door in te spelen op de wensen en behoeftes van de docenten en hieraan te voldoen, zal naar verwachting de werknemerstevredenheid stijgen. Wanneer werknemers meer tevreden zijn over de gang van zaken omtrent hun baan, ontstaat er minder verzuim. Werknemers gaan met meer plezier naar hun werk en zullen zich minder snel ziekmelden en verzuimen. Dit zorgt ervoor dat de verzuimkosten op termijn worden gereduceerd.

Literatuurlijst

- Allen, I. E., & Seaman, J. (2014). *Grade Change | Tracking Online Education in the United States*.
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED602449.pdf>
- AOB. (2020). *Collectieve Arbeidsovereenkomst voor het hoger beroepsonderwijs 2020*.
https://www.aob.nl/wp-content/uploads/2020/08/CAO_HBO_2020_DEFINITIEF.pdf
- Berekenhet.nl. (2021). *Loonkosten voor de werkgever in 2021 berekenen*.
<https://www.berekenhet.nl/ondernemen/loonkosten-werkgever.html>
- Cadenza Onderwijsconsult. (2013, september). *Techniek: Het CBAM. 1.1 Lijst met uitspraken over de voorgestelde vernieuwing. Vragenlijst met toelichting - PDF Free Download*.
<https://docplayer.nl/69430922-Techniek-het-cbam-1-1-lijst-met-uitspraken-over-de-voorgestelde-vernieuwing-vragenlijst-met-toelichting.html>
- Hall, & Lord. (2006). *Concerns-based adoption model* [Illustratie]. <https://www.researchgate.net>.
https://www.researchgate.net/figure/Concerns-based-adoption-model-by-Hall-and-Hord-2006_fig1_311498693
- Honingh, M. E., & Ehren, M. C. M. (2012). *ONDERWIJSTOEZICHT IN EEN POLYCENTRISCH STURINGSMODEL*. Boom Lemma Tijdschriften.
<https://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/111752/111752.pdf>
- Honingh, M., Ruiter, M., van Thiel, S., & van den Akker, H. (2017, mei). *Een internationale vergelijking van de relatie tussen onderwijsbestuur en de kwaliteit van onderwijs in het primair en voortgezet onderwijs*. Radboud University Nijmegen.
<https://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/181704/181704.pdf?sequence=1>
- India Education. (2021). What is online education? *India Education*.
<https://www.indiaeducation.net/online-education/articles/what-is-online-education.html>
- Khoboli, B., & O'toole, J. M. (2011). The Concerns-Based Adoption Model: Teachers' Participation in Action Research. *Systemic Practice and Action Research*, 25(2), 137–148.
<https://doi.org/10.1007/s11213-011-9214-8>
- Koehler, & Mishra. (2008). TPACK: kennis en vaardigheden voor ict-integratie [Illustratie]. In *TPACK: kennis en vaardigheden voor ict-integratie* (pp. 22–29).
- Leisink, P., & Boselie, P. (2014). *Strategisch HRM voor beter onderwijs*. Universiteit Utrecht.
<https://www.voion.nl/media/2767/strategischhrmvoorbeteronderwijs.pdf>
- Marin-Garcia, J. A., & Martinez Tomas, J. (2016). Deconstructing AMO framework: a systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040–1087. <https://doi.org/10.3926/ic.838>
- Mulder, R. H. (2014). *Bevorderen van de kwaliteit van leer- en opleidingsprocessen in het beroepsonderwijs: actuele uitdagingen voor onderzoek en theorieontwikkeling*.
<https://pedagogischestudien.nl/download?type=document&identifier=616328>
- Paulsen, M. F. (2002). Online Education Systems: Discussion and Definition of Terms. *Web Education Systems Project*, 1–8.
<https://www.porto.ucp.pt/open/curso/modulos/doc/Definition%20of%20Terms.pdf>

- Philippe, J. (2008). *EEN EVALUATIE VAN HET GEBRUIK VAN DIDACTISCHE WERKVORMEN AAN DE UNIVERSITEIT GENT* (Scriptie).
https://libstore.ugent.be/fulltxt/RUG01/001/295/963/RUG01-001295963_2010_0001_AC.pdf
- Qualtrics. (2021, 17 mei). *Qualtrics XM // The Leading Experience Management Software*.
<https://www.qualtrics.com/>
- Rijksoverheid. (2021). *Nationaal Programma Onderwijs steunprogramma voor herstel en perspectief*.
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2021/02/17/nationaal-programma-onderwijs-steunprogramma-voor-herstel-en-perspectief>
- Saxion. (2018). *Limited Programme Assessment*.
- Saxion. (2019). *Strategisch plan - Saxion*. Hogeschool Saxion. <https://www.saxion.nl/over-saxion/visie/strategisch-plan>
- Saxion. (2021a). *Cijfers en feiten - Saxion*. Hogeschool Saxion. <https://www.saxion.nl/over-saxion/organisatie/cijfers-en-feiten>
- Saxion. (2021b). *Geschiedenis*. Hogeschool Saxion. <https://www.saxion.nl/over-saxion/organisatie/geschiedenis>
- Saxion. (2021c). *Hospitality Business School (HBS)*. Hogeschool Saxion. <https://www.saxion.nl/over-saxion/organisatie/academies/hospitality-business-school-hbs>
- Saxion. (2021d). *Resultaten studentenenquête kw 1*.
- Schoenmacker, I. (2021). 'Geef studenten een gratis extra studiejaar wegens corona' [Persbericht].
<https://www.trouw.nl/onderwijs/geef-studenten-een-gratis-extra-studiejaar-wegens-corona~bffc39/?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>
- Simons, P. R. J. (2014). *Eindelijk aandacht voor didactiek van e-learning*.
https://www.researchgate.net/publication/27690216_Eindelijk_aandacht_voor_didactiek_van_e-learning/link/54194d070cf203f155add605/download
- Smit, K. (2015). *Docentenbetrokkenheid bij Onderwijsvernieuwing in het MBO*.
<https://www.leijgraaf.nl/wp-content/uploads/2020/01/Smit-K-docentbetrokkenheid-bij-onderwijsinnovaties-2015.pdf>
- Surf. (2015). *BEGRIPPENKADER ONLINE ONDERWIJS*. <https://www.surf.nl/files/2019-02/begrippenkader-online-onderwijs-15052015-def.pdf>
- Studylib. (2021). *Section 1: TPACK Observation Checklist - MEIS*.
<https://studylib.net/doc/6828389/section-1--tpack-observation-checklist---meis>
- Van den Berg, M., van Dongen, D., Rubens, W., Simons, P. R. J., & Westhoff, G. (2003, juni). De didactiek van digitaal leren. *Studiehuis*, 2003(51). <http://www.mesoconsult.nl/wp-content/uploads/2011/02/SH-51-digi.pdf>
- Van Veldhoven, M., & van Gelder, M. (2020). De voor- en nadelen van verplicht thuiswerken tijdens de lockdown. *Tijdschrift voor HRM*, 66–90. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.34262.27208>
- Veen, H. (2015). *Een brede kijk op onderwijskwaliteit* (Scriptie). Erasmus Universiteit Rotterdam.

Vinkenburg, H. H. (1996). *Kwaliteit; een intrigerend, maar onbepaald begrip*. Filosofie in Bedrijf.
<https://perspectievenopkwaliteit.nl/wp-content/uploads/Kwaliteit-begrip-FiB-1996.pdf>

Voogt, J., Fisser, P., Tondeur, J., & van Braak, J. (2013). *TPACK: kennis en vaardigheden voor ict-integratie*. <https://research.utwente.nl/en/publications/tpack-kennis-en-vaardigheden-voor-ict-integratie>

Bijlagen

Bijlage I: Interviewguide docenten

Interviewguide – 4 docenten Hotelmanagement

Wie: Docenten Hotelmanagement Saxion

Functie: Docent

Datum: 29 maart t/m 3 april

Lengte: 30 minuten tot 45 minuten

Hoofdvraag onderzoek: *Hoe kunnen docenten het beste ondersteund worden bij hun online onderwijstaken, zodanig dat zij (weer) optimaal inzetbaar zijn voor het leveren van een hoge kwaliteit van het onderwijs?*

Kernbegrippen:

- Online onderwijs
- Kwaliteit van onderwijs/ onderwijskwaliteit
- Online didactische werkvormen

Doel van het interview: Inzichtelijk krijgen wat de grootste veranderingen zijn van offline naar online onderwijzen. Daarnaast inzichtelijk krijgen hoe zij de ondersteuning ervaren en wat zij nodig hebben om hybride onderwijs te laten slagen.

Theorie van toepassing: TPACK

Deelvraag van toepassing:

- Wat wordt er verstaan onder online onderwijstaken? (1)
- Hoe worden docenten op dit moment ondersteund? (2)

Sub-vragen van toepassing:

- Wat wordt er verstaan onder de eerder online onderwijstaken? (1)
- Waaruit bestaan de huidige online onderwijstaken? (1)
- Waaruit zullen de toekomstig gewenste online onderwijstaken uit bestaan? (1)
- Wat is de huidige ondersteuning voor docenten betreft de online didactische werktaken? (2)
- Wat is de gewenste ondersteuning voor docenten betreft de online didactische werktaken? (2)

Introductie:

- Opnemen is akkoord – bevestiging
- Interview wordt anoniem bewerkt – geen namen benoemd, alleen bijvoorbeeld 'docent 1 zegt...'
- 30 minuten tot 45 minuten
- Vragen of opmerkingen vanuit geïnterviewde?

Topics:

- Online onderwijstaken
- TPACK
- Ontwikkeling
- Ondersteuning
- Toekomst

Online onderwijstaken

- Voor Corona
 - o Meest gebruikte
 - o Scholing
- Huidig (tijdens Corona)
 - o Meest gebruikte
 - o Scholing
 - o Nieuwe online onderwijstaken
 - Hoe zelf ontwikkeld
 - Mogelijkheden ontwikkelen
 - Hoe vaak nieuw ict-toepassingen

- Samenvatten

TPACK:

- PK (didactische kennis)
 - o Verschillende didactische werkvormen toepassen
 - o Hoe leerprestaties studenten beoordelen
 - o Hoe didactiek aanpassen aan diversiteit studenten
 - o Problemen online onderwijs/ ict
- TK (technologische kennis)
 - o Meest gebruikte online onderwijstaken/ ict
 - o Hoe vaak nieuwe ict-toepassingen
 - o Mogelijkheden gebruik verschillende ict-toepassingen
- TPACK (technologische pedagogische inhoudelijke kennis)
 - o Hoe combineren vakinhoud, didactiek, online/ict
- Samenvatten

Ontwikkeling

- Welke vaardigheden
 - o Hoe (bij)geleerd
 - o Gemakkelijk leren
- Samenvatten

Ondersteuning

- Waarbij gekregen
 - o Van wie
 - o Hoe
- Waarbij nog nodig
- Eigen beoordeling ondersteuning ict
- Eigen beoordeling ondersteuning online naar offline
- Samenvatten

Toekomst

- Hybride onderwijs
 - o Mening
 - o Voordelen
 - Hoe voorkomen
 - o Nadelen
 - Hoe voorkomen
 - o Hoe geslaagd
- Samenvatten

Afsluiting:

- Bedanken tijd en antwoorden
- Nogmaals benadrukken zorgvuldig mee omgaan
- Afsluiten

Bijlage II: Interviewguide HRM

Interviewguide – Teamleider HRM

Wie: Anoniem
Functie: HRM teamleider bij Saxion
Datum: 31 maart
Tijdstip: 15.15 uur
Lengte: 30 minuten tot 45 minuten

Hoofdvraag onderzoek: *Hoe kunnen docenten het beste ondersteund worden bij hun online onderwijstaken, zodanig dat zij (weer) optimaal inzetbaar zijn voor het leveren van een hoge kwaliteit van het onderwijs?*

Kernbegrippen:

- Online onderwijs
- Kwaliteit van onderwijs/ onderwijskwaliteit
- Online didactische werkvormen

Doel van het interview: Inzichtelijk krijgen wat er wordt verstaan onder de huidige ondersteuning voor docenten met betrekking tot de online didactische werkvormen en veranderingen. Plus, inzichtelijk krijgen wat en of er plannen zijn voor de toekomst waarin hybride onderwijs het uitgangspunt is.

Deelvraag van toepassing: *Hoe worden docenten op dit moment ondersteund?*

Sub-vragen van toepassing:

- *Wat is de huidige ondersteuning voor docenten betreft de online didactische werktaken?*
- *Wat is de gewenste ondersteuning voor docenten betreft de online didactische werktaken?*

Introductie:

- Opnemen is akkoord – bevestiging
- Interview wordt anoniem bewerkt – geen namen benoemd, alleen bijvoorbeeld ‘teamleider HRM/ HRM afdeling Saxion zegt...’
- 30 minuten tot 45 minuten
- Vragen of opmerkingen vanuit geïnterviewde?

Taken HRM:

- Taken en verantwoordelijkheden
- Meest voorkomende ondersteuning
 - o Voor Corona
 - o Na Corona
- Algemene ondersteuning docenten
- Samenvatten

Verandering omtrent Corona en HRM:

- Verandering werkzaamheden en focus
- Digitale ondersteuning
 - o Cursussen
 - o Materiaal
 - o Tools
- Bereidheid aanpassen docenten
 - o Meten ondersteuning
- Aangeboden ondersteuning sinds Corona
 - o Nieuwe taken
- Samenvatten

Toekomst HRM:

- Ondersteuning docenten hybride onderwijs
 - o Voorbereiding

- Doelen post-Corona
 - o Nieuwe focus
- Hybride onderwijs laten slagen
 - o Eigen bevindingen
- Ervaringen meten docenten
 - o Gesprekken, vragen, enquêtes

Bijlage III: Enquête CBAM

De vragen in deze enquête zijn gebaseerd op de originele vragenlijst die hoort bij de theorie van CBAM (Cadenza Onderwijsconsult, 2013).

CBAM survey - Thesis - Official Official - Copy

Start of Block: Block 1

Q20 Het afgelopen jaar is er naar aanleiding van de komst van het Corona-crisis veel veranderd voor het onderwijs; van alle lessen fysiek, naar alle lessen online. Ik, Joleine Eek; vierdejaars studente Hotelmanagement, doe onderzoek naar de vraag hoe docenten het best kunnen worden ondersteund bij hun online onderwijstaken.

Met deze vragenlijst wordt de betrokkenheid van docenten bij veranderingen gemeten. De vragenlijst bestaat uit 19 stellingen, waarop beantwoord dient te worden in hoeverre het op u van toepassing is. Deze resultaten zullen dienen als nulmeting.

Uw privacy zal worden gewaarborgd en de resultaten zijn geheel anoniem, volgens de AVG en privacywetgeving.

Antwoord alstublieft zo eerlijk mogelijk.

Alvast bedankt!

Joleine Eek

End of Block: Block 1

Start of Block: Default Question Block

Ik ben werkzaam bij de volgende studie:

- ☐ Hotelmanagement (1)
- ☐ Tourism Management (2)
- ☐ Facility Management (3)
- ☐ Anders, namelijk: (4) _____

Page Break

1/19. Ik weet eigenlijk nog zeer weinig over online onderwijs.

- ☐ 0 - Deze uitspraak is op mij niet van toepassing. (1)
 - ☐ 1 - Deze uitspraak is in geringe mate op mij van toepassing. (2)
 - ☐ 2 - Deze uitspraak is gedeeltelijk op mij van toepassing. (3)
 - ☐ 3 - Deze uitspraak is in sterke mate op mij van toepassing. (4)
-

2/19. Ik zou willen weten hoe mijn wijze van lesgeven en lesvoorbereiding zal moeten veranderen om tegemoet te komen aan online onderwijs.

- ☐ 0 - Deze uitspraak is op mij niet van toepassing. (1)
 - ☐ 1 - Deze uitspraak is in geringe mate op mij van toepassing. (2)
 - ☐ 2 - Deze uitspraak is gedeeltelijk op mij van toepassing. (3)
 - ☐ 3 - Deze uitspraak is in sterke mate op mij van toepassing. (4)
-

3/19. Ik ben bezorgd over de invloed van online onderwijs op onze studenten.

- ☐ 0 - Deze uitspraak is op mij niet van toepassing. (1)
 - ☐ 1 - Deze uitspraak is in geringe mate op mij van toepassing. (2)
 - ☐ 2 - Deze uitspraak is gedeeltelijk op mij van toepassing. (3)
 - ☐ 3 - Deze uitspraak is in sterke mate op mij van toepassing. (4)
-

Page Break

4/19. Ik ben zo in beslag genomen door andere zaken dat ik weinig aandacht aan online onderwijs kan besteden.

- ☐ 0 - Deze uitspraak is op mij niet van toepassing. (1)
 - ☐ 1 - Deze uitspraak is in geringe mate op mij van toepassing. (2)
 - ☐ 2 - Deze uitspraak is gedeeltelijk op mij van toepassing. (3)
 - ☐ 3 - Deze uitspraak is in sterke mate op mij van toepassing. (4)
-

5/19. Ik zou naar aanleiding van online onderwijs de samenwerking tussen de docenten willen bevorderen.

- ☐ 0 - Deze uitspraak is op mij niet van toepassing. (1)
 - ☐ 1 - Deze uitspraak is in geringe mate op mij van toepassing. (2)
 - ☐ 2 - Deze uitspraak is gedeeltelijk op mij van toepassing. (3)
 - ☐ 3 - Deze uitspraak is in sterke mate op mij van toepassing. (4)
-

6/19. Ik zou online onderwijs willen veranderen aan de hand van ervaringen vanuit een groep studenten.

- ☐ 0 - Deze uitspraak is op mij niet van toepassing. (1)
 - ☐ 1 - Deze uitspraak is in geringe mate op mij van toepassing. (2)
 - ☐ 2 - Deze uitspraak is gedeeltelijk op mij van toepassing. (3)
 - ☐ 3 - Deze uitspraak is in sterke mate op mij van toepassing. (4)
-

7/19. Ik ben niet geïnteresseerd in de optie hybride (= online en fysiek) onderwijs tegelijkertijd geven.

- ☐ 0 - Deze uitspraak is op mij niet van toepassing. (1)
 - ☐ 1 - Deze uitspraak is in geringe mate op mij van toepassing. (2)
 - ☐ 2 - Deze uitspraak is gedeeltelijk op mij van toepassing. (3)
 - ☐ 3 - Deze uitspraak is in sterke mate op mij van toepassing. (4)
-

8/19. Ik ben niet geïnteresseerd in de optie online- en fysiek onderwijs geven (= VB. 1 dag online les, 4 dagen fysiek les).

- ☐ 0 - Deze uitspraak is op mij niet van toepassing. (1)
 - ☐ 1 - Deze uitspraak is in geringe mate op mij van toepassing. (2)
 - ☐ 2 - Deze uitspraak is gedeeltelijk op mij van toepassing. (3)
 - ☐ 3 - Deze uitspraak is in sterke mate op mij van toepassing. (4)
-

9/19. Ik zou meer informatie willen hebben over de hoeveelheid tijd en inspanning die online onderwijs van mij vereist.

- ☐ 0 - Deze uitspraak is op mij niet van toepassing. (1)
 - ☐ 1 - Deze uitspraak is in geringe mate op mij van toepassing. (2)
 - ☐ 2 - Deze uitspraak is gedeeltelijk op mij van toepassing. (3)
 - ☐ 3 - Deze uitspraak is in sterke mate op mij van toepassing. (4)
-

10/19. Ik zou willen weten in welk opzicht online onderwijs beter is voor de studenten dan hetgeen we vòòr Corona deden.

- ☐ 0 - Deze uitspraak is op mij niet van toepassing. (1)
 - ☐ 1 - Deze uitspraak is in geringe mate op mij van toepassing. (2)
 - ☐ 2 - Deze uitspraak is gedeeltelijk op mij van toepassing. (3)
 - ☐ 3 - Deze uitspraak is in sterke mate op mij van toepassing. (4)
-

Page Break

11/19. Ik maak me zorgen over de tijd die ik moet besteden aan het oplossen van praktische problemen i.v.m. online onderwijs.

- ☐ 0 - Deze uitspraak is op mij niet van toepassing. (1)
 - ☐ 1 - Deze uitspraak is in geringe mate op mij van toepassing. (2)
 - ☐ 2 - Deze uitspraak is gedeeltelijk op mij van toepassing. (3)
 - ☐ 3 - Deze uitspraak is in sterke mate op mij van toepassing. (4)
-

12/19. Ik zou met anderen willen samenwerken om de invloed (op HBS Saxion) van online onderwijs zo groot mogelijk te maken.

- ☐ 0 - Deze uitspraak is op mij niet van toepassing. (1)
 - ☐ 1 - Deze uitspraak is in geringe mate op mij van toepassing. (2)
 - ☐ 2 - Deze uitspraak is gedeeltelijk op mij van toepassing. (3)
 - ☐ 3 - Deze uitspraak is in sterke mate op mij van toepassing. (4)
-

13/19. Ik zou de huidige uitwerking van online onderwijs willen herzien.

- ☐ 0 - Deze uitspraak is op mij niet van toepassing. (1)
 - ☐ 1 - Deze uitspraak is in geringe mate op mij van toepassing. (2)
 - ☐ 2 - Deze uitspraak is gedeeltelijk op mij van toepassing. (3)
 - ☐ 3 - Deze uitspraak is in sterke mate op mij van toepassing. (4)
-

Page Break

14/19. Ik heb op dit moment geen interesse om iets te leren over online onderwijs.

- ☐ 0 - Deze uitspraak is op mij niet van toepassing. (1)
 - ☐ 1 - Deze uitspraak is in geringe mate op mij van toepassing. (2)
 - ☐ 2 - Deze uitspraak is gedeeltelijk op mij van toepassing. (3)
 - ☐ 3 - Deze uitspraak is in sterke mate op mij van toepassing. (4)
-

15/19. Ik zou willen weten welke hulpmiddelen er beschikbaar zijn als we besluiten tot hybride (= online en fysiek) onderwijs te gaan.

- ☐ 0 - Deze uitspraak is op mij niet van toepassing. (1)
 - ☐ 1 - Deze uitspraak is in geringe mate op mij van toepassing. (2)
 - ☐ 2 - Deze uitspraak is gedeeltelijk op mij van toepassing. (4)
 - ☐ 3 - Deze uitspraak is in sterke mate op mij van toepassing. (5)
-

16/19. Ik heb vragen over de waarde van online onderwijs wanneer ik denk aan het effect ervan bij de studenten.

- ☐ 0 - Deze uitspraak is op mij niet van toepassing. (1)
- ☐ 1 - Deze uitspraak is in geringe mate op mij van toepassing. (2)
- ☐ 2 - Deze uitspraak is gedeeltelijk op mij van toepassing. (3)
- ☐ 3 - Deze uitspraak is in sterke mate op mij van toepassing. (4)
-

Page Break

17/19. Ik denk dat diegenen die online onderwijs voorstellen (ook na Corona) te veel van mij verwachten.

- ☐ 0 - Deze uitspraak is op mij niet van toepassing. (1)
- ☐ 1 - Deze uitspraak is in geringe mate op mij van toepassing. (2)
- ☐ 2 - Deze uitspraak is gedeeltelijk op mij van toepassing. (3)
- ☐ 3 - Deze uitspraak is in sterke mate op mij van toepassing. (4)
-

18/19. Ik zou collega's willen inlichten over de vorderingen bij online onderwijs.

- ☐ 0 - Deze uitspraak is op mij niet van toepassing. (1)
- ☐ 1 - Deze uitspraak is in geringe mate op mij van toepassing. (2)
- ☐ 2 - Deze uitspraak is gedeeltelijk op mij van toepassing. (3)
- ☐ 3 - Deze uitspraak is in sterke mate op mij van toepassing. (4)
-

19/19. Er zijn een aantal aspecten aan online onderwijs waarvoor ik nu duidelijke alternatieven zie.

- ☐ 0 - Deze uitspraak is op mij niet van toepassing. (1)
- ☐ 1 - Deze uitspraak is in geringe mate op mij van toepassing. (2)
- ☐ 2 - Deze uitspraak is gedeeltelijk op mij van toepassing. (3)
- ☐ 3 - Deze uitspraak is in sterke mate op mij van toepassing. (4)

End of Block: Default Question Block

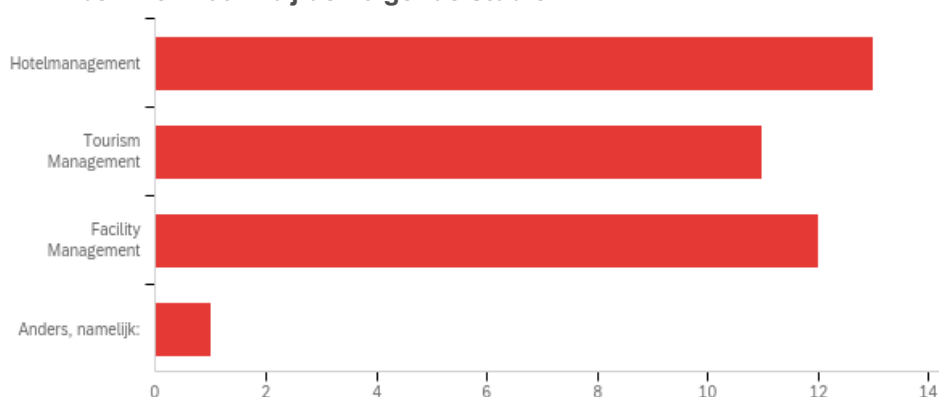
Bijlage IV: Exacte uitkomsten enquête CBAM

Deze uitkomsten zijn in beeld gebracht middels Qualtrics (2021).

Legenda:

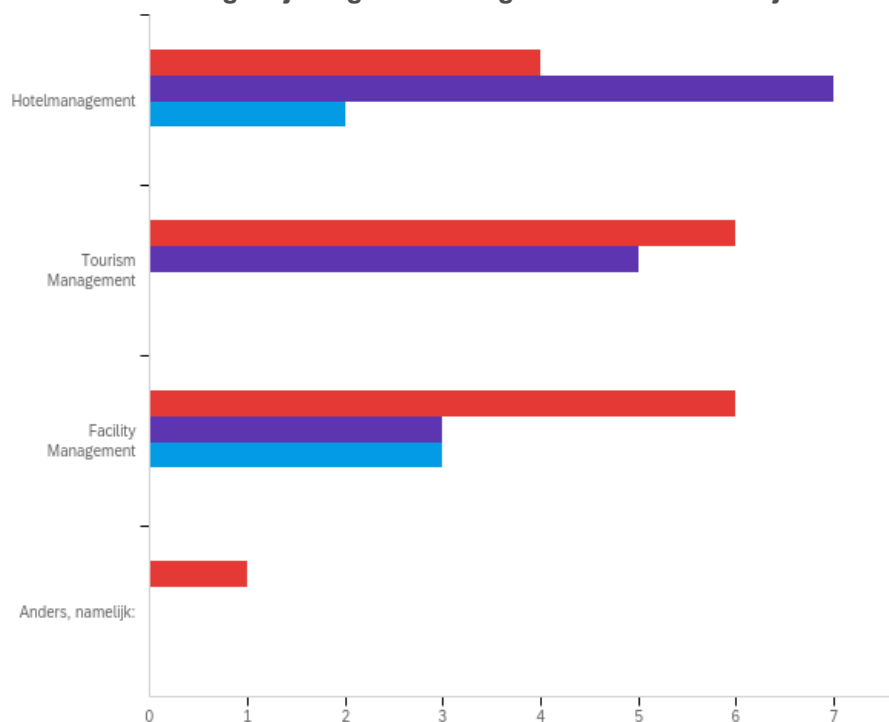
Antwoord:	Kleur kolom:
0 - Deze uitspraak is op mij niet van toepassing	
1 - Deze uitspraak is in geringe mate op mij van toepassing	
2 - Deze uitspraak is gedeeltelijk op mij van toepassing	
3 - Deze uitspraak is in sterke mate op mij van toepassing	

Q22 - Ik ben werkzaam bij de volgende studie:



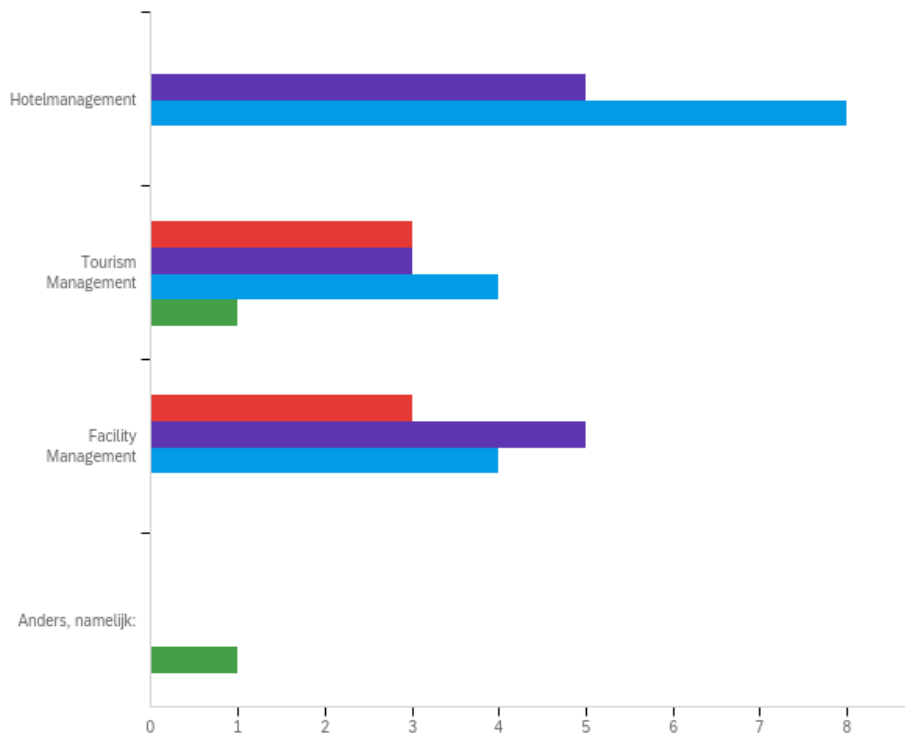
#	Answer	%	Count
1	Hotelmanagement	35.14%	13
2	Tourism Management	29.73%	11
3	Facility Management	32.43%	12
4	Anders, namelijk:	2.70%	1
	Total	100%	37

Q2 - 1/19. Ik weet eigenlijk nog zeer weinig over online onderwijs.



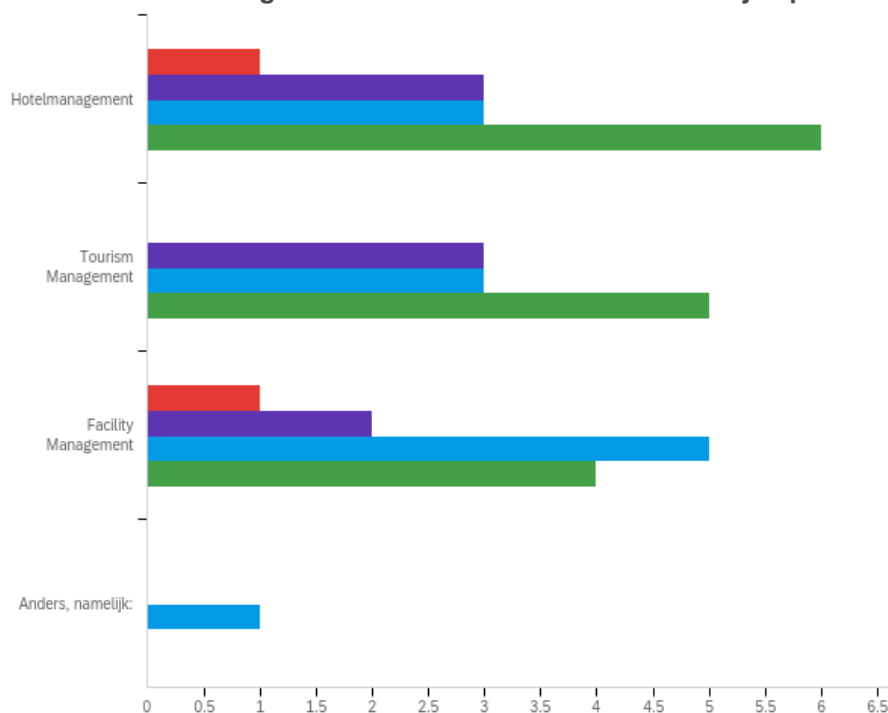
#	Question	Hotelmanagemen t		Tourism Managemen t		Facility Managemen t		Anders, namelijk :		Tota l
1	0 - Deze uitspraak is op mij niet van toepassing	23.53%	4	35.29%	6	35.29%	6	5.88%	1	17
2	1 - Deze uitspraak is in geringe mate op mij van toepassing	46.67%	7	33.33%	5	20.00%	3	0.00%	0	15
3	2 - Deze uitspraak is gedeeltelijk op mij van toepassing	40.00%	2	0.00%	0	60.00%	3	0.00%	0	5
4	3 - Deze uitspraak is in sterke mate op mij van toepassing	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0

Q3 - 2/19. Ik zou willen weten hoe mijn wijze van lesgeven en lesvoorbereiding zal moeten veranderen om tegemoet te komen aan online onderwijs.



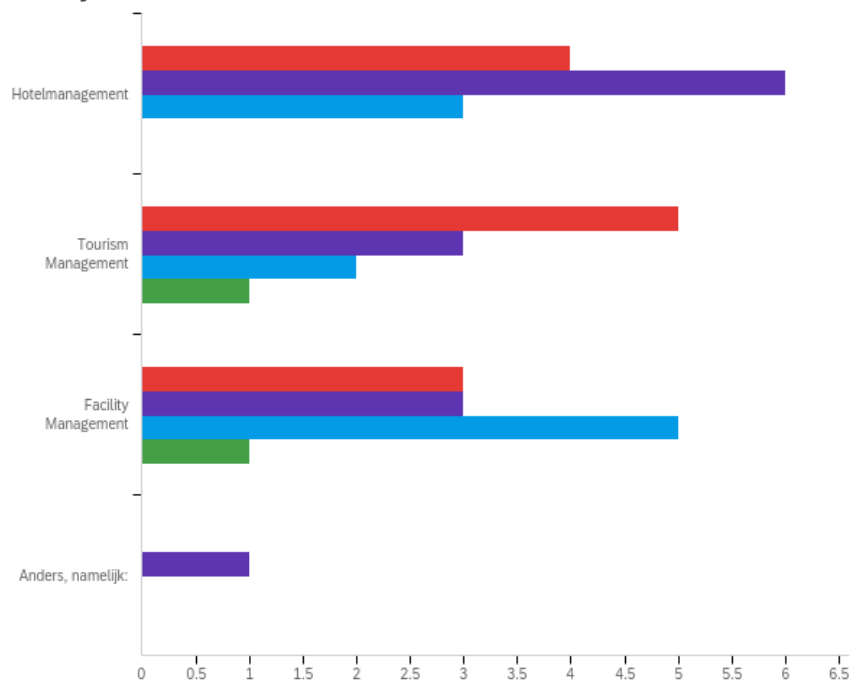
#	Question	Hotelmanagemen t		Tourism Managemen t		Facility Managemen t		Anders, namelijk :		Tota l
1	0 - Deze uitspraak is op mij niet van toepassing .	0.00%	0	50.00%	3	50.00%	3	0.00%	0	6
2	1 - Deze uitspraak is in geringe mate op mij van toepassing .	38.46%	5	23.08%	3	38.46%	5	0.00%	0	13
3	2 - Deze uitspraak is gedeeltelijk op mij van toepassing .	50.00%	8	25.00%	4	25.00%	4	0.00%	0	16
4	3 - Deze uitspraak is in sterke mate op mij van toepassing .	0.00%	0	50.00%	1	0.00%	0	50.00%	1	2

Q5 - 3/19. Ik ben bezorgd over de invloed van online onderwijs op onze studenten.



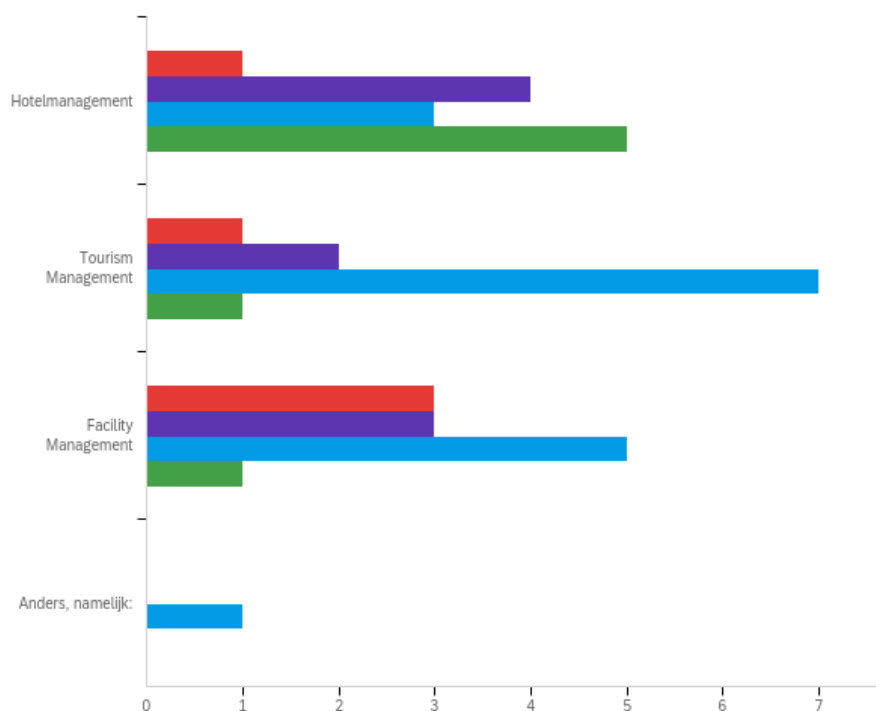
#	Question	Hotelmanagemen t		Tourism Managemen t		Facility Managemen t		Anders, namelijk :		Tota l
1	0 - Deze uitspraak is op mij niet van toepassing	50.00%	1	0.00%	0	50.00%	1	0.00%	0	2
2	1 - Deze uitspraak is in geringe mate op mij van toepassing	37.50%	3	37.50%	3	25.00%	2	0.00%	0	8
3	2 - Deze uitspraak is gedeeltelijk op mij van toepassing	25.00%	3	25.00%	3	41.67%	5	8.33%	1	12
4	3 - Deze uitspraak is in sterke mate op mij van toepassing	40.00%	6	33.33%	5	26.67%	4	0.00%	0	15

Q6 - 4/19. Ik ben zo in beslag genomen door andere zaken dat ik weinig aandacht aan online onderwijs kan besteden.



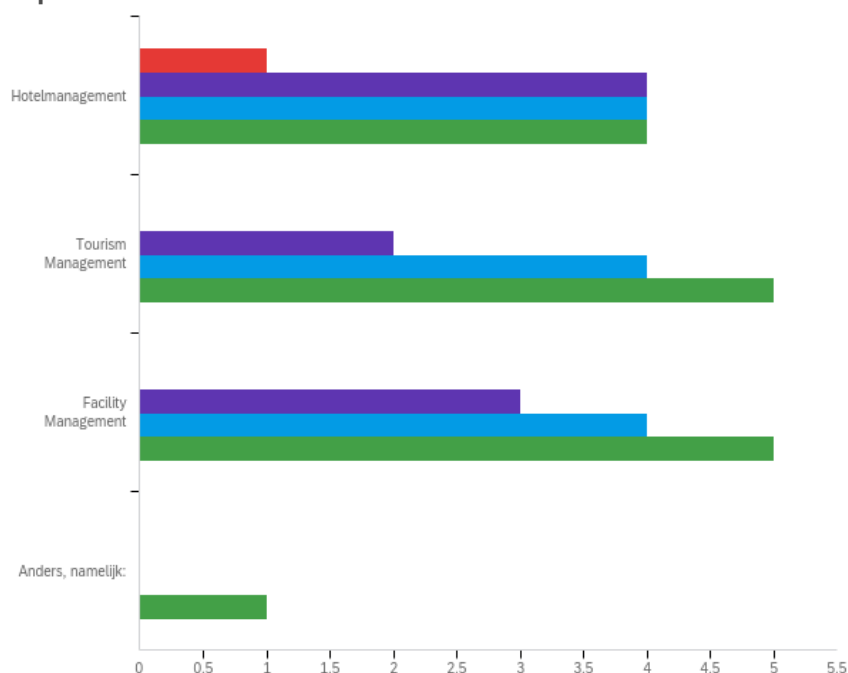
#	Question	Hotelmanagemen t		Tourism Managemen t		Facility Managemen t		Anders, namelijk :		Tota l
1	0 - Deze uitspraak is op mij niet van toepassing	33.33%	4	41.67%	5	25.00%	3	0.00%	0	12
2	1 - Deze uitspraak is in geringe mate op mij van toepassing	46.15%	6	23.08%	3	23.08%	3	7.69%	1	13
3	2 - Deze uitspraak is gedeeltelijk op mij van toepassing	30.00%	3	20.00%	2	50.00%	5	0.00%	0	10
4	3 - Deze uitspraak is in sterke mate op mij van toepassing	0.00%	0	50.00%	1	50.00%	1	0.00%	0	2

Q7 - 5/19. Ik zou naar aanleiding van online onderwijs de samenwerking tussen de docenten willen bevorderen.



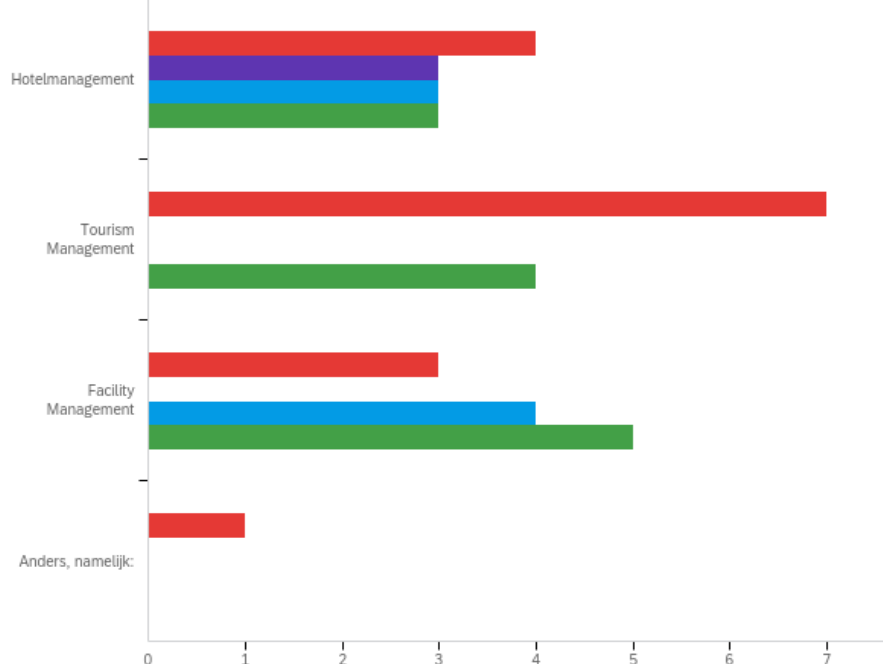
#	Question	Hotelmanagemen t		Tourism Managemen t		Facility Managemen t		Anders, namelijk :		Tota l
1	0 - Deze uitspraak is op mij niet van toepassing	20.00%	1	20.00%	1	60.00%	3	0.00%	0	5
2	1 - Deze uitspraak is in geringe mate op mij van toepassing	44.44%	4	22.22%	2	33.33%	3	0.00%	0	9
3	2 - Deze uitspraak is gedeeltelijk op mij van toepassing	18.75%	3	43.75%	7	31.25%	5	6.25%	1	16
4	3 - Deze uitspraak is in sterke mate op mij van toepassing	71.43%	5	14.29%	1	14.29%	1	0.00%	0	7

Q8 - 6/19. Ik zou online onderwijs willen veranderen aan de hand van ervaringen vanuit een groep studenten.



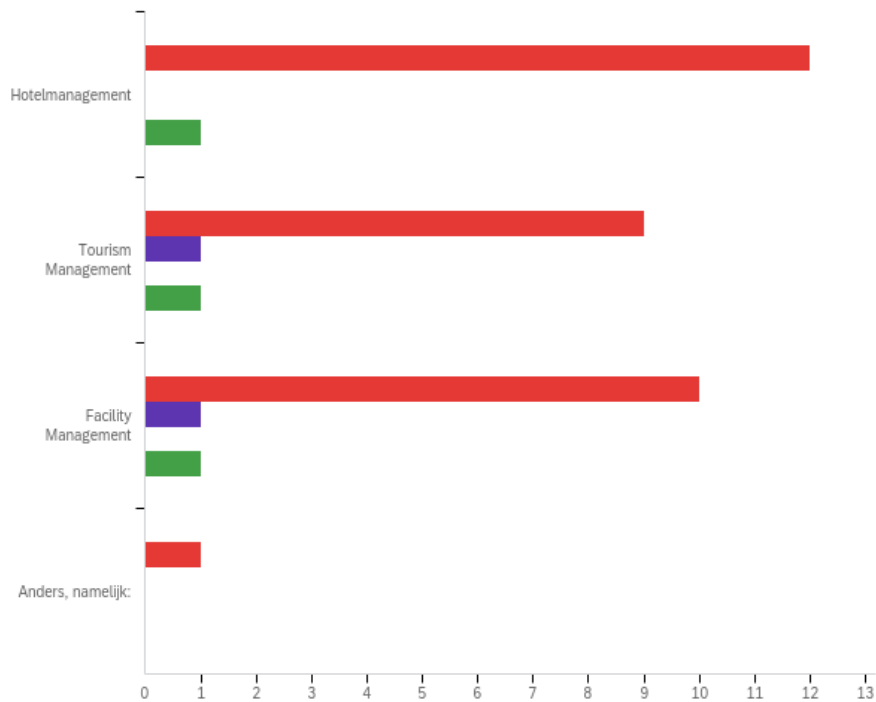
#	Question	Hotelmanagemen t	Tourism Managemen t	Facility Managemen t	Anders, namelijk :	Tota l
1	0 - Deze uitspraak is op mij niet van toepassing .	100.00% 1	0.00% 0	0.00% 0	0.00% 0	1
2	1 - Deze uitspraak is in geringe mate op mij van toepassing .	44.44% 4	22.22% 2	33.33% 3	0.00% 0	9
3	2 - Deze uitspraak is gedeeltelijk op mij van toepassing .	33.33% 4	33.33% 4	33.33% 4	0.00% 0	12
4	3 - Deze uitspraak is in sterke mate op mij van toepassing .	26.67% 4	33.33% 5	33.33% 5	6.67% 1	15

Q9 - 7/19. Ik ben niet geïnteresseerd in de optie hybride (= online en fysiek) onderwijs tegelijkertijd geven.



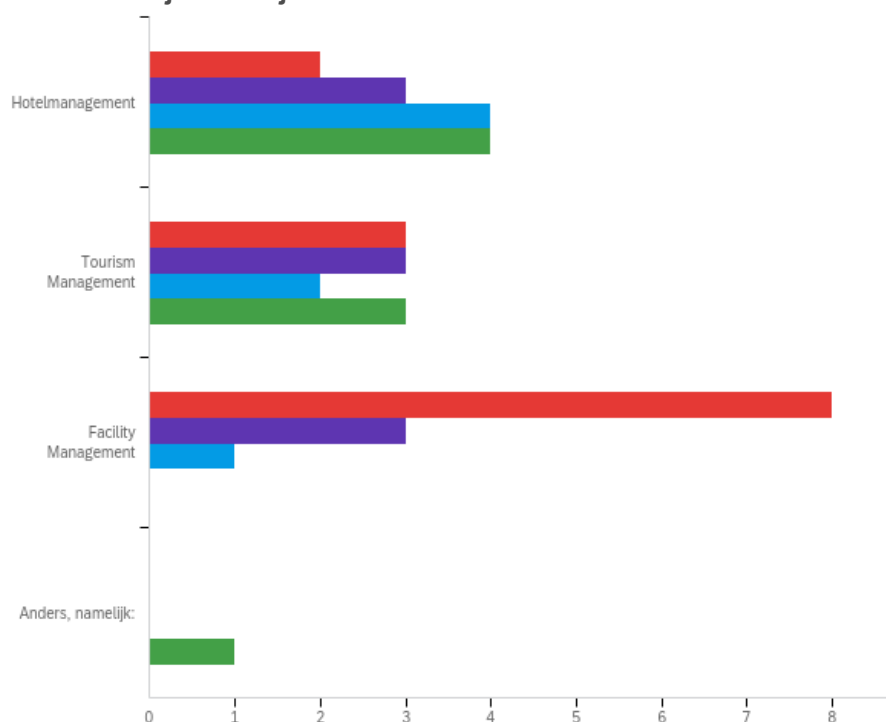
#	Question	Hotelmanagemen t		Tourism Managemen t		Facility Managemen t		Anders, namelijk :		Tota l
1	0 - Deze uitspraak is op mij niet van toepassing	26.67%	4	46.67%	7	20.00%	3	6.67%	1	15
2	1 - Deze uitspraak is in geringe mate op mij van toepassing	100.00%	3	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	3
3	2 - Deze uitspraak is gedeeltelijk op mij van toepassing	42.86%	3	0.00%	0	57.14%	4	0.00%	0	7
4	3 - Deze uitspraak is in sterke mate op mij van toepassing	25.00%	3	33.33%	4	41.67%	5	0.00%	0	12

Q24 - 8/19. Ik ben niet geïnteresseerd in de optie online- en fysiek onderwijs geven (= VB. 1 dag online les, 4 dagen fysiek les).



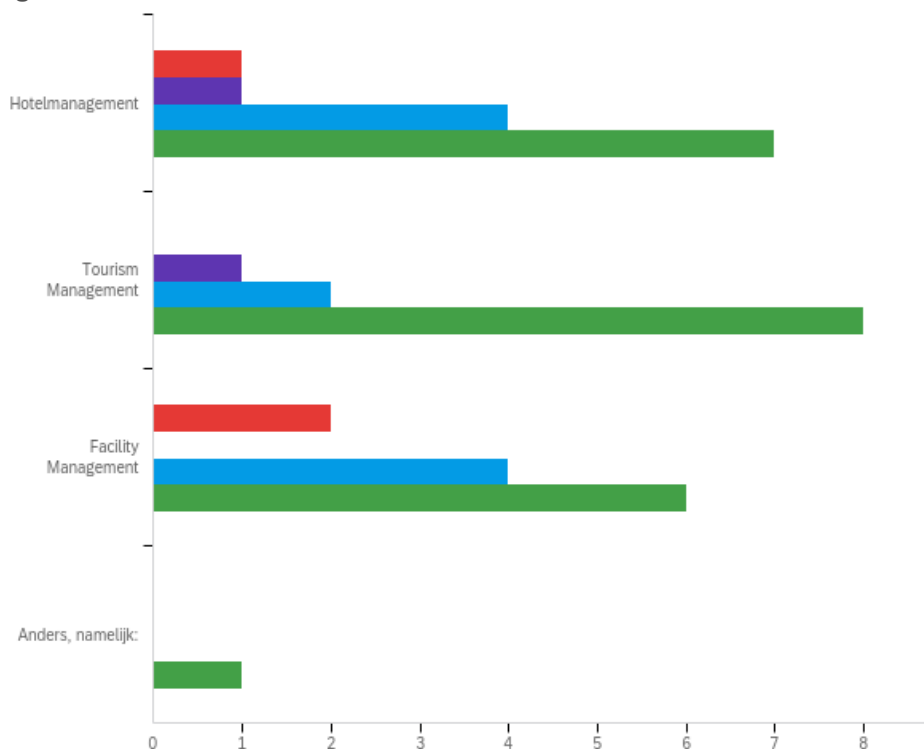
#	Question	Hotelmanageme nt		Tourism Managemen t		Facility Managemen t		Anders, namelijk :		Tota l
1	0 - Deze uitspraak is op mij niet van toepassing .	37.50%	12	28.13%	9	31.25%	10	3.13%	1	32
2	1 - Deze uitspraak is in geringe mate op mij van toepassing .	0.00%	0	50.00%	1	50.00%	1	0.00%	0	2
3	2 - Deze uitspraak is gedeeltelijk op mij van toepassing .	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0
4	3 - Deze uitspraak is in sterke mate op mij van toepassing .	33.33%	1	33.33%	1	33.33%	1	0.00%	0	3

Q10 - 9/19. Ik zou meer informatie willen hebben over de hoeveelheid tijd en inspanning die online onderwijs van mij vereist.



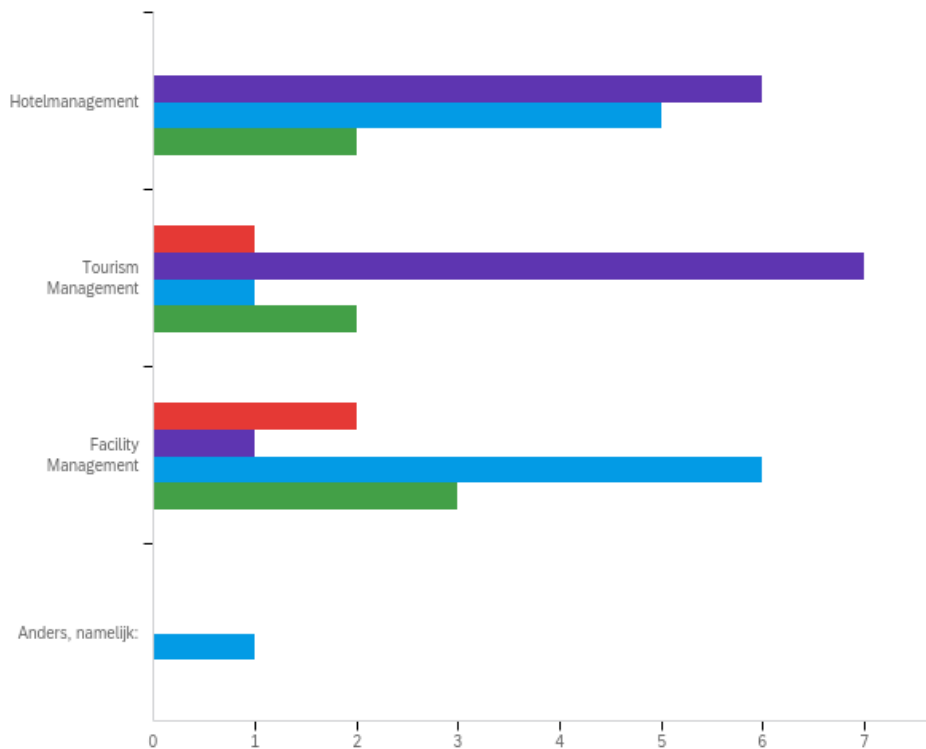
#	Question	Hotelmanagemen t		Tourism Managemen t		Facility Managemen t		Anders, namelijk :		Tota l
1	0 - Deze uitspraak is op mij niet van toepassing	15.38%	2	23.08%	3	61.54%	8	0.00%	0	13
2	1 - Deze uitspraak is in geringe mate op mij van toepassing	33.33%	3	33.33%	3	33.33%	3	0.00%	0	9
3	2 - Deze uitspraak is gedeeltelijk op mij van toepassing	57.14%	4	28.57%	2	14.29%	1	0.00%	0	7
4	3 - Deze uitspraak is in sterke mate op mij van toepassing	50.00%	4	37.50%	3	0.00%	0	12.50%	1	8

Q11 - 10/19. Ik zou willen weten in welk opzicht online onderwijs beter is voor de studenten dan hetgeen we vòòr Corona deden.



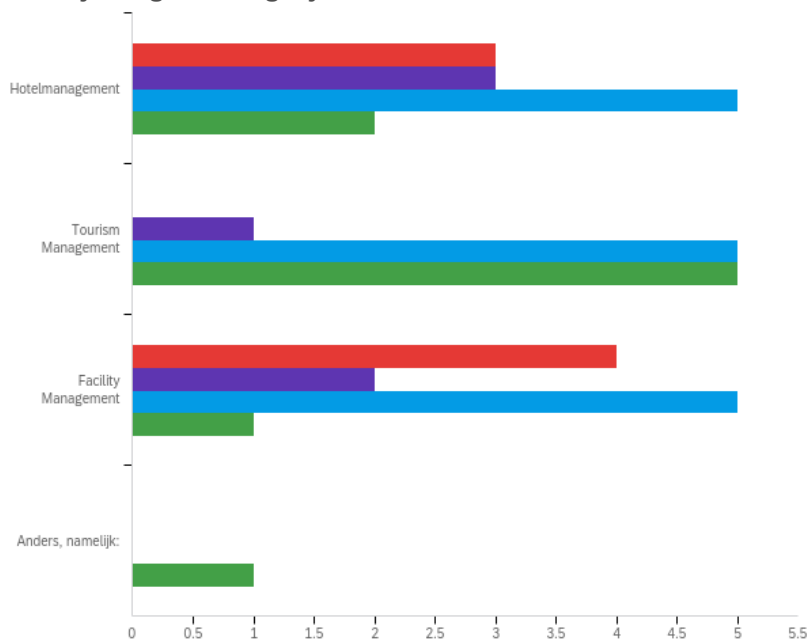
#	Question	Hotelmanagemen t		Tourism Managemen t		Facility Managemen t		Anders, namelijk :		Tota l
1	0 - Deze uitspraak is op mij niet van toepassing	33.33%	1	0.00%	0	66.67%	2	0.00%	0	3
2	1 - Deze uitspraak is in geringe mate op mij van toepassing	50.00%	1	50.00%	1	0.00%	0	0.00%	0	2
3	2 - Deze uitspraak is gedeeltelijk op mij van toepassing	40.00%	4	20.00%	2	40.00%	4	0.00%	0	10
4	3 - Deze uitspraak is in sterke mate op mij van toepassing	31.82%	7	36.36%	8	27.27%	6	4.55%	1	22

Q12 - 11/19. Ik maak me zorgen over de tijd die ik moet besteden aan het oplossen van praktische problemen i.v.m. online onderwijs.



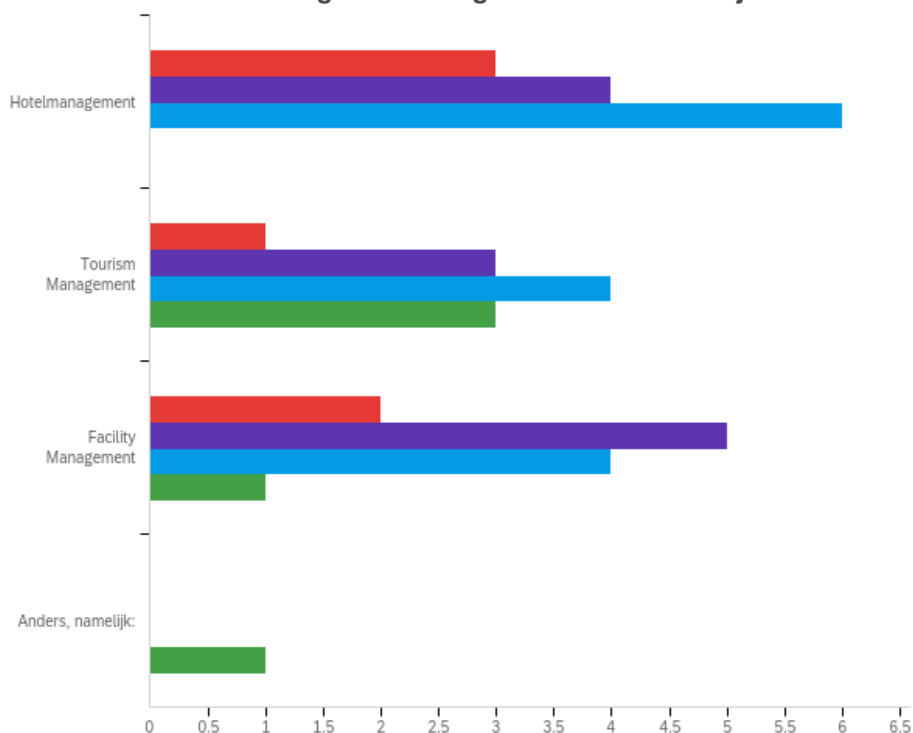
#	Question	Hotelmanagemen t		Tourism Managemen t		Facility Managemen t		Anders, namelijk :		Tota l
1	0 - Deze uitspraak is op mij niet van toepassing.	0.00%	0	33.33%	1	66.67%	2	0.00%	0	3
2	1 - Deze uitspraak is in geringe mate op mij van toepassing.	42.86%	6	50.00%	7	7.14%	1	0.00%	0	14
3	2 - Deze uitspraak is gedeeltelijk op mij van toepassing.	38.46%	5	7.69%	1	46.15%	6	7.69%	1	13
4	3 - Deze uitspraak is in sterke mate op mij van toepassing.	28.57%	2	28.57%	2	42.86%	3	0.00%	0	7

Q13 - 12/19. Ik zou met anderen willen samenwerken om de invloed (op HBS Saxion) van online onderwijs zo groot mogelijk te maken.



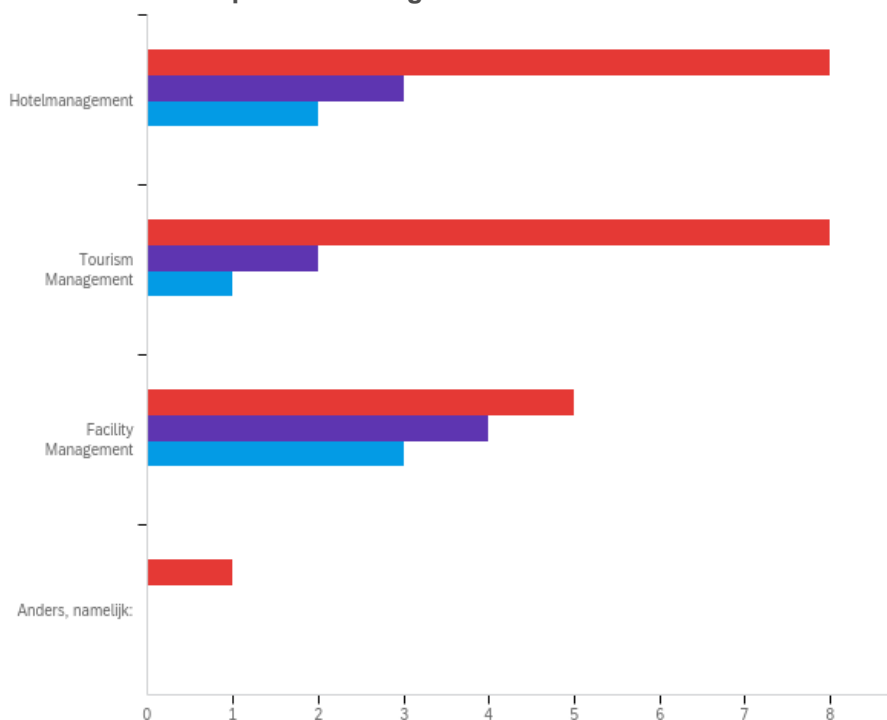
#	Question	Hotelmanagemen t		Tourism Managemen t		Facility Managemen t		Anders, namelijk :		Tota l
1	0 - Deze uitspraak is op mij niet van toepassing.	42.86%	3	0.00%	0	57.14%	4	0.00%	0	7
2	1 - Deze uitspraak is in geringe mate op mij van toepassing.	50.00%	3	16.67%	1	33.33%	2	0.00%	0	6
3	2 - Deze uitspraak is gedeeltelijk op mij van toepassing.	33.33%	5	33.33%	5	33.33%	5	0.00%	0	15
4	3 - Deze uitspraak is in sterke mate op mij van toepassing.	22.22%	2	55.56%	5	11.11%	1	11.11%	1	9

Q14 - 13/19. Ik zou de huidige uitwerking van online onderwijs willen herzien.



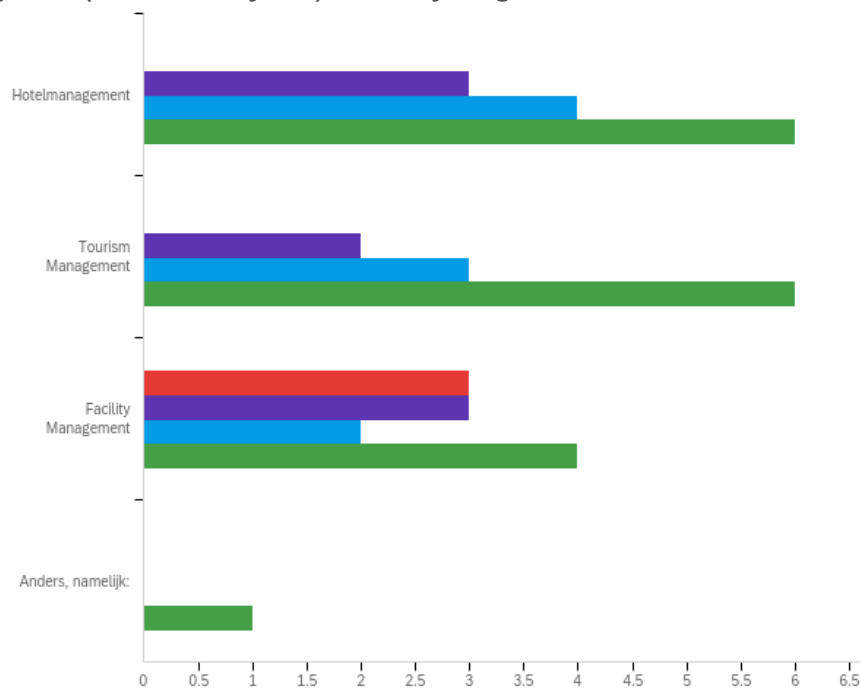
#	Question	Hotelmanagemen t	Tourism Managemen t	Facility Managemen t	Anders, namelijk :	Tota l
1	0 - Deze uitspraak is op mij niet van toepassing .	50.00% 3	16.67% 1	33.33% 2	0.00% 0	6
2	1 - Deze uitspraak is in geringe mate op mij van toepassing .	33.33% 4	25.00% 3	41.67% 5	0.00% 0	12
3	2 - Deze uitspraak is gedeeltelijk op mij van toepassing .	42.86% 6	28.57% 4	28.57% 4	0.00% 0	14
4	3 - Deze uitspraak is in sterke mate op mij van toepassing .	0.00% 0	60.00% 3	20.00% 1	20.00% 1	5

Q15 - 14/19. Ik heb op dit moment geen interesse om iets te leren over online onderwijs.



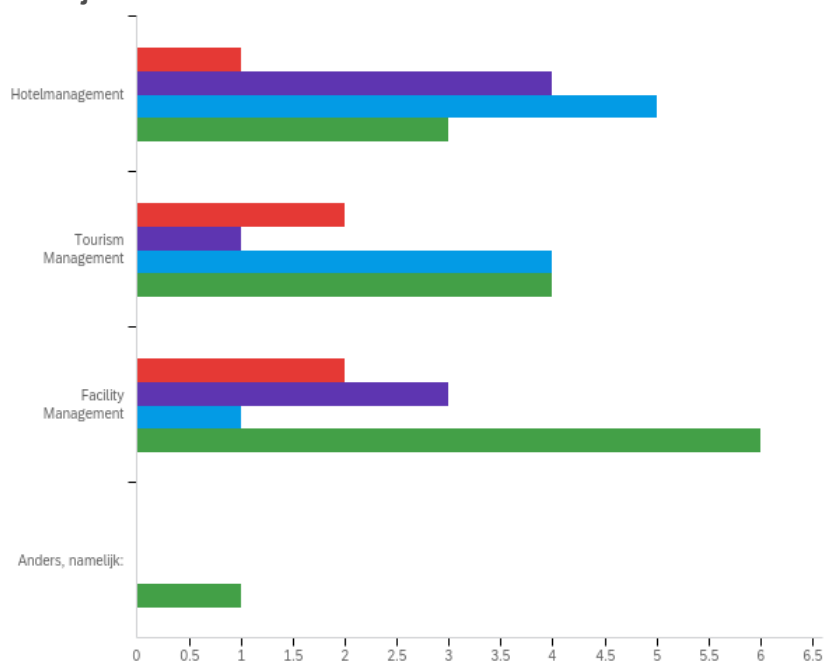
#	Question	Hotelmanagemen t		Tourism Managemen t		Facility Managemen t		Anders, namelijk :		Tota l
1	0 - Deze uitspraak is op mij niet van toepassing .	36.36%	8	36.36%	8	22.73%	5	4.55%	1	22
2	1 - Deze uitspraak is in geringe mate op mij van toepassing .	33.33%	3	22.22%	2	44.44%	4	0.00%	0	9
3	2 - Deze uitspraak is gedeeltelijk op mij van toepassing .	33.33%	2	16.67%	1	50.00%	3	0.00%	0	6
4	3 - Deze uitspraak is in sterke mate op mij van toepassing .	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0

Q23 - 15/19. Ik zou willen weten welke hulpmiddelen er beschikbaar zijn als we besluiten tot hybride (= online en fysiek) onderwijs te gaan.



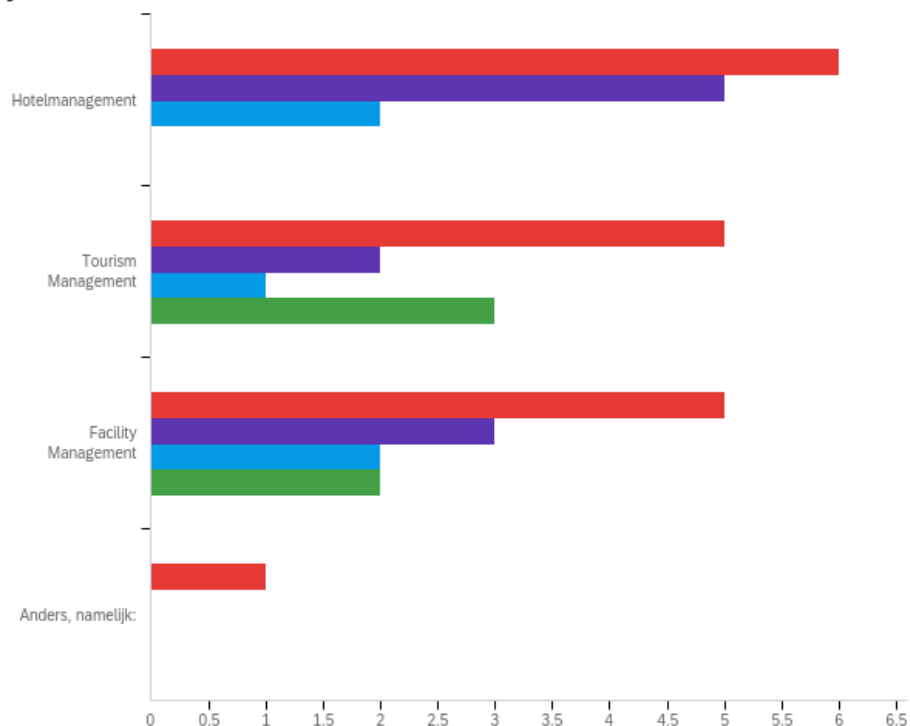
#	Question	Hotelmanagemen t		Tourism Managemen t		Facility Managemen t		Anders, namelijk :		Tota l
1	0 - Deze uitspraak is op mij niet van toepassing.	0.00%	0	0.00%	0	100.00%	3	0.00%	0	3
2	1 - Deze uitspraak is in geringe mate op mij van toepassing.	37.50%	3	25.00%	2	37.50%	3	0.00%	0	8
4	2 - Deze uitspraak is gedeeltelijk op mij van toepassing.	44.44%	4	33.33%	3	22.22%	2	0.00%	0	9
5	3 - Deze uitspraak is in sterke mate op mij van toepassing.	35.29%	6	35.29%	6	23.53%	4	5.88%	1	17

Q16 - 16/19. Ik heb vragen over de waarde van online onderwijs wanneer ik denk aan het effect ervan bij de studenten.



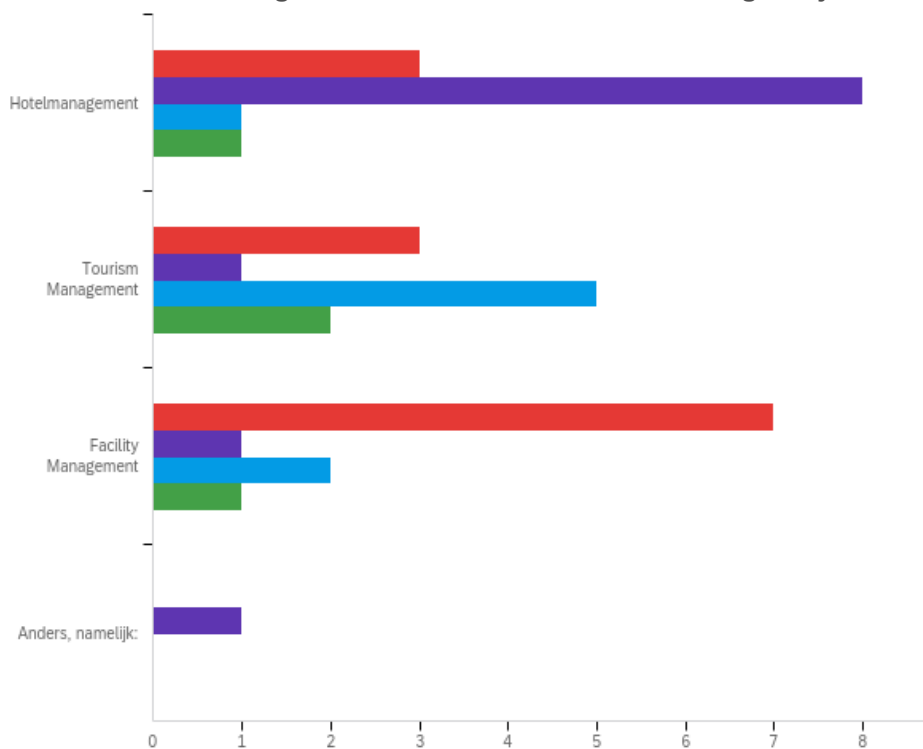
#	Question	Hotelmanagemen t		Tourism Managemen t		Facility Managemen t		Anders, namelijk :		Tota l
1	0 - Deze uitspraak is op mij niet van toepassing .	20.00%	1	40.00%	2	40.00%	2	0.00%	0	5
2	1 - Deze uitspraak is in geringe mate op mij van toepassing .	50.00%	4	12.50%	1	37.50%	3	0.00%	0	8
3	2 - Deze uitspraak is gedeeltelijk op mij van toepassing .	50.00%	5	40.00%	4	10.00%	1	0.00%	0	10
4	3 - Deze uitspraak is in sterke mate op mij van toepassing .	21.43%	3	28.57%	4	42.86%	6	7.14%	1	14

Q17 - 17/19. Ik denk dat diegenen die online onderwijs voorstellen (ook na Corona) te veel van mij verwachten.



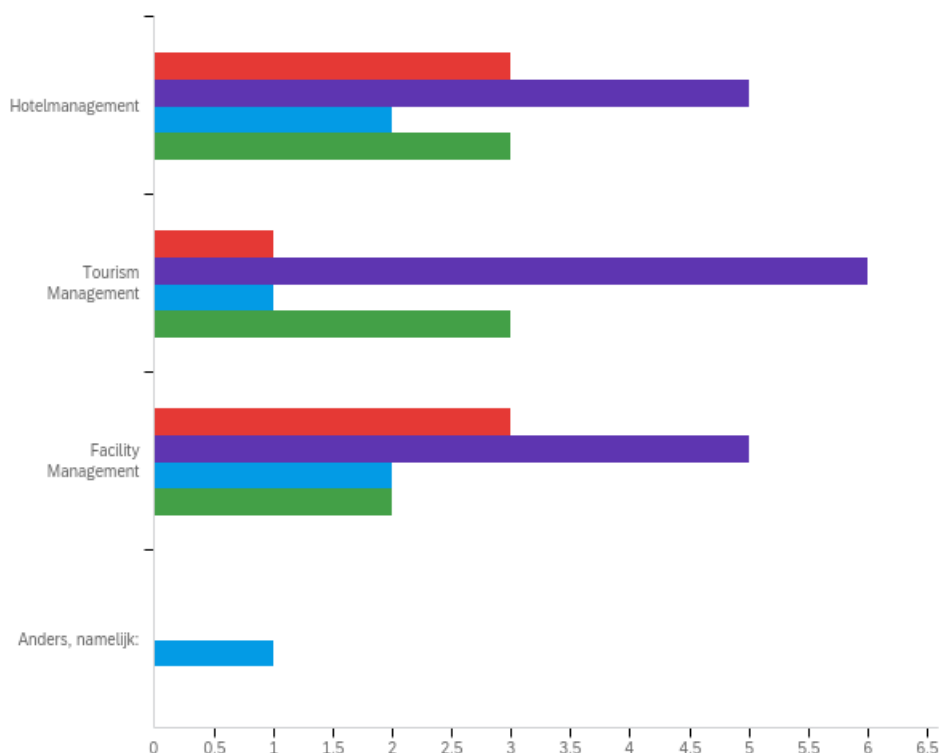
#	Question	Hotelmanagemen t		Tourism Managemen t		Facility Managemen t		Anders, namelijk :		Tota l
1	0 - Deze uitspraak is op mij niet van toepassing	35.29%	6	29.41%	5	29.41%	5	5.88%	1	17
2	1 - Deze uitspraak is in geringe mate op mij van toepassing	50.00%	5	20.00%	2	30.00%	3	0.00%	0	10
3	2 - Deze uitspraak is gedeeltelijk op mij van toepassing	40.00%	2	20.00%	1	40.00%	2	0.00%	0	5
4	3 - Deze uitspraak is in sterke mate op mij van toepassing	0.00%	0	60.00%	3	40.00%	2	0.00%	0	5

Q18 - 18/19. Ik zou collega's willen inlichten over de vorderingen bij online onderwijs.



#	Question	Hotelmanagemen t		Tourism Managemen t		Facility Managemen t		Anders, namelijk :		Tota l
1	0 - Deze uitspraak is op mij niet van toepassing	23.08%	3	23.08%	3	53.85%	7	0.00%	0	13
2	1 - Deze uitspraak is in geringe mate op mij van toepassing	72.73%	8	9.09%	1	9.09%	1	9.09%	1	11
3	2 - Deze uitspraak is gedeeltelijk op mij van toepassing	12.50%	1	62.50%	5	25.00%	2	0.00%	0	8
4	3 - Deze uitspraak is in sterke mate op mij van toepassing	25.00%	1	50.00%	2	25.00%	1	0.00%	0	4

Q19 - 19/19. Er zijn een aantal aspecten aan online onderwijs waarvoor ik nu duidelijke alternatieven zie.



#	Question	Hotelmanagemen t	Tourism Managemen t	Facility Managemen t	Anders, namelijk :	Tota l
1	0 - Deze uitspraak is op mij niet van toepassing	42.86% 3	14.29% 1	42.86% 3	0.00% 0	7
2	1 - Deze uitspraak is in geringe mate op mij van toepassing	31.25% 5	37.50% 6	31.25% 5	0.00% 0	16
3	2 - Deze uitspraak is gedeeltelijk op mij van toepassing	33.33% 2	16.67% 1	33.33% 2	16.67% 1	6
4	3 - Deze uitspraak is in sterke mate op mij van toepassing	37.50% 3	37.50% 3	25.00% 2	0.00% 0	8

Bijlage V: Analyse data enquête

Teamoverzicht – Hotelmanagement (13 + 1)

Verzamel de scorers van elk teamlid per categorie.

Deel de totaalscore door het aantal teamleden.

1. Bewustwording (1, 7 (1), 13)	$11 + 18 + 7 = 36 : 14 =$	2,57
2. Bewustwording (1, 7 (2), 13)	$11 + 3 + 7 = 21 : 14 =$	1,50
3. Informatiebehoefte (2, 8, 14)	$24 + 26 + 32 = 82 : 14 =$	5,86
4. Consequenties voor de studenten (3, 9, 15)	$29 + 33 + 26 = 88 : 14 =$	6,29
5. Beheersing van de taak (4, 10, 16)	$13 + 24 + 9 = 36 : 14 =$	2,57
6. Behoeftte aan samenwerking (5, 11, 17)	$27 + 27 + 14 = 68 : 14 =$	4,86
7. Behoeftte aan herziening (6, 12, 18)	$27 + 19 + 20 = 66 : 14 =$	4,71

Breng dit resultaat over naar de onderstaande grafiek

	Bewustwording	Informatiebehoefte	Consequenties voor de studenten	Beheersing taak	Behoeftte aan samenwerking in team	Behoeftte aan herziening
9						
8						
7						
6		5,86	6,29			
5					4,86	4,71
4						
3	2,57 (1)			2,57		
2	1,50 (2)					
1						
0						

Ieder teamlid kan nu zijn eigen profiel vergelijken met het teamprofiel.

Dit teamoverzicht vormt de basis voor de verdere teamdiscussie over de vernieuwing en voor de verdere planning.

Stelling nummer (CBAM)	Aantal 0 punten	Aantal 1 punt	Aantal 2 punten	Aantal 3 punten	Totaal punten
Q1	5x	7x	2x	0x	11
Q2	0x	5x	8x	1x	24
Q3	1x	3x	4x	6x	29
Q4	4x	7x	3x	0x	13
Q5	1x	4x	4x	5x	27
Q6	1x	4x	4x	5x	27
Q7 (1)	5x	3x	3x	3x	18
Q7 (2)	13x	0x	0x	1x	3
Q8	2x	3x	4x	5x	26
Q9	1x	1x	4x	8x	33
Q10	0x	6x	6x	2x	24
Q11	3x	3x	5x	3x	27
Q12	3x	4x	6x	1x	19
Q13	9x	3x	2x	0x	7
Q14	0x	3x	4x	7x	32
Q15	1x	4x	5x	4x	26
Q16	7x	5x	2x	0x	9
Q17	3x	9x	1x	1x	14
Q18	3x	5x	3x	3x	20

Aantal respondenten HM: 14 totaal

Niet van toepassing =	0
Geringe mate van toepassing =	3
Gedeeltelijk van toepassing =	6
Sterke mate van toepassing =	9

Teamoverzicht – Tourism Management (Totaal 11 + 1)

Verzamel de scorers van elk teamlid per categorie.

Deel de totaalscore door het aantal teamleden.

1. Bewustwording (1, 7 (1), 13)	$5 + 12 + 4 = 21 : 12 =$	1,75
2. Bewustwording (1, 7 (2), 13)	$5 + 4 + 4 = 13 : 12 =$	1,08
3. Informatiebehoefte (2, 8, 14)	$17 + 19 + 29 = 65 : 12 =$	5,42
4. Consequenties voor de studenten (3, 9, 15)	$26 + 19 + 24 = 69 : 12 =$	5,75
5. Beheersing van de taak (4, 10, 16)	$11 + 17 + 13 = 41 : 12 =$	3,42
6. Behoefte aan samenwerking (5, 11, 17)	$9 + 29 + 13 = 51 : 12 =$	4,25
7. Behoefte aan herziening (6, 12, 18)	$36 + 23 + 19 = 78 : 12 =$	6,50

Breng dit resultaat over naar de onderstaande grafiek

	Bewustwording	Informatiebehoefte	Consequenties voor de studenten	Beheersing taak	Behoefte aan samenwerking in team	Behoefte aan herziening
9						
8						
7						6,50
6			5,75			
5		5,42				
4				3,42	3,42	
3						
2	1,75 (1)					
1	1,08 (2)					
0						

Ieder teamlid kan nu zijn eigen profiel vergelijken met het teamprofiel.

Dit teamoverzicht vormt de basis voor de verdere teamdiscussie over de vernieuwing en voor de verdere planning.

Stelling nummer (CBAM)	Aantal 0 punten	Aantal 1 punt	Aantal 2 punten	Aantal 3 punten	Totaal punten
Q1	7x	5x	0x	0x	5
Q2	3x	3x	4x	2x	17
Q3	0x	3x	4x	5x	26
Q4	5x	4x	2x	1x	11
Q5	1x	2x	8x	1x	9
Q6	0x	2x	4x	6x	36
Q7 (1)	8x	0x	0x	4x	12
Q7 (2)	10x	1x	0x	1x	4
Q8	3x	3x	2x	4x	19
Q9	3x	3x	2x	4x	19
Q10	1x	7x	2x	2x	17
Q11	0x	1x	5x	6x	29
Q12	0x	3x	4x	4x	23
Q13	9x	2x	1x	0x	4
Q14	0x	2x	3x	7x	29
Q15	2x	1x	4x	5x	24
Q16	6x	2x	1x	3x	13
Q17	3x	2x	5x	2x	18
Q18	1x	6x	2x	3x	19

Aantal respondenten HM: 12 totaal

Niet van toepassing =	0
Geringe mate van toepassing =	3
Gedeeltelijk van toepassing =	6
Sterke mate van toepassing =	9

Teamoverzicht – Facility Management (totaal 12 + 1)

Verzamel de scorers van elk teamlid per categorie.

Deel de totaalscore door het aantal teamleden.

1. Bewustwording (1, 7 (1), 13)	$9 + 23 + 10 = 32 : 13 =$	2,46
2. Bewustwording (1, 7 (2), 13)	$9 + 4 + 10 = 23 : 13 =$	1,77
3. Informatiebehoefte (2, 8, 14)	$16 + 8 + 22 = 46 : 13 =$	3,54
4. Consequenties voor de studenten (3, 9, 15)	$26 + 29 + 26 = 81 : 13 =$	6,23
5. Beheersing van de taak (4, 10, 16)	$17 + 24 + 13 = 54 : 13 =$	4,15
6. Behoefte aan samenwerking (5, 11, 17)	$18 + 18 + 8 = 44 : 13 =$	3,38
7. Behoefte aan herziening (6, 12, 18)	$29 + 19 + 15 = 63 : 13 =$	4,85

Breng dit resultaat over naar de onderstaande grafiek

	Bewustwording	Informatiebehoefte	Consequenties voor de studenten	Beheersing taak	Behoefte aan samenwerking in team	Behoefte aan herziening
9						
8						
7						
6			6,23			
5						4,85
4		3,54		4,15	3,38	
3						
2	2,46 (1) – 1,77 (2)					
1						
0						

Ieder teamlid kan nu zijn eigen profiel vergelijken met het teamprofiel.

Dit teamoverzicht vormt de basis voor de verdere teamdiscussie over de vernieuwing en voor de verdere planning.

Stelling nummer (CBAM)	Aantal 0 punten	Aantal 1 punt	Aantal 2 punten	Aantal 3 punten	Totaal punten
Q1	7x	3x	3x	0x	9
Q2	3x	5x	4x	1x	16
Q3	1x	2x	6x	4x	26
Q4	3x	4x	5x	1x	17
Q5	3x	3x	6x	1x	18
Q6	0x	3x	4x	6x	29
Q7 (1)	4x	0x	4x	5x	23
Q7 (2)	11x	1x	0x	1x	4
Q8	8x	3x	1x	1x	8
Q9	2x	0x	4x	7x	29
Q10	2x	1x	7x	3x	24
Q11	4x	2x	5x	2x	18
Q12	2x	5x	4x	2x	19
Q13	6x	4x	3x	0x	10
Q14	3x	3x	2x	5x	22
Q15	2x	3x	1x	7x	26
Q16	6x	3x	2x	2x	13
Q17*	7x	1x	2x	1x	8
Q18	3x	5x	2x	2x	15

Aantal respondenten HM: 13 totaal

Niet van toepassing = 0

Geringe mate van toepassing = 3

Gedeeltelijk van toepassing = 6

Sterke mate van toepassing = 9

VAN OFFLINE NAAR ONLINE VERANTWOORDINGSDOCUMENT



Joline Eek
HBS Saxion, te Apeldoorn

VAN OFFLINE NAAR ONLINE

Het Verantwoordingsdocument voor het afstudeeronderzoek 'Van offline naar online'.

Onderwijsinstelling:	Saxion University of Applied Sciences
Studie:	Hotelmanagement
Academie:	Hospitality Business School
Plaats:	Apeldoorn, Nederland

Student:	Joleine Eek
Studentnummer:	451625
Klascode:	DYP4V.35

Begeleidend docent:	E. Pakkert
Opdrachtgever:	H. Neijenhuis

Datum:	12 juni 2021
--------	--------------

Inhoudsopgave

INLEIDING	3
1. VRAAG VAN DE OPDRACHTGEVER	4
2. OPLOSSINGSSTRATEGIEËN	5
2.1 RELEVANTIE	5
2.2 KWALITEITSNORMEN	6
2.2.1 ISO 27701	6
2.2.2 ISO 14000	7
3. BENODIGDE KENNIS EN KENNISVERZAMELING	8
4. METHODOLOGIE	10
4.1 DATA-KENMERKEN	10
4.2 ONDERZOEK VERLOOP	11
4.3 DATA-ANALYSEMETHODEN	11
5. BEVINDINGEN EN GEBRUIK BEVINDINGEN	12
6. DISCUSSIE	13
7. STAKEHOLDERS	14
7.1 STAKEHOLDER 1: OPDRACHTGEVER	14
7.1.1 Weerstand stakeholder 1	14
7.2 STAKEHOLDER 2: DOCENTEN	14
7.2.1 Weerstand stakeholder 2	15
7.3 STAKEHOLDER 3: STUDENTEN	15
7.3.1 Weerstand stakeholder 3	15
7.4 MAATSCHAPPELIJKE IMPACT	16
8. FINANCIEEL	17
8.1 HAALBAARHEID	17
8.2 BATEN	18
8.3 CONCLUSIE	19
LITERATUURLIJST	20
BIJLAGEN	21
BIJLAGE I: BOOMDIAGRAM INTERVIEW DOCENTEN	21
BIJLAGE II: BOOMDIAGRAM INTERVIEW HRM	22
BIJLAGE III: CODEERSHEMA INTERVIEW DOCENTEN	23
BIJLAGE IV: CODEERSHEMA INTERVIEW HRM	25
BIJLAGE V: OBSERVATIESHEMA TPACK	26
BIJLAGE VI: OBSERVATIESHEMA'S INGEVULD	28
BIJLAGE VII: BEREKENINGEN FINANCIËLE CONSEQUENTIES	34
BIJLAGE VIII: GECODEERDE INTERVIEWS DOCENTEN	40
BIJLAGE IX: GECODEERD INTERVIEW HRM	70

Inleiding

Beoordelingscriterium	Relevante informatie in beroepsproduct	Relevante informatie in verantwoordingsdocument
De professional beantwoordt de vraag van de opdrachtgever met een passend en onderbouwd beroepsproduct.	Hoofdstuk 4 'Conclusie' Hoofdstuk 6 'Aanbevelingen'	
De professional identificeert de belangrijkste (interne en externe) trends en ontwikkelingen en geeft duiding aan de invloed hiervan op het vraagstuk.	Inleiding	Hoofdstuk 1 'Vraag van de opdrachtgever'
De professional verzamelt op verantwoorde wijze kennis voor de onderbouwing van een beslissing en schat deze kennis op waarde.	Hoofdstuk 1 'Definities begrippen' Hoofdstuk 2 'Modellen en theorieën' Hoofdstuk 3 'Resultaten' Hoofdstuk 5 'Discussie'	Hoofdstuk 2 'Oplossingsstrategieën' Hoofdstuk 3 'Benodigde kennis en kennisverzameling' Hoofdstuk 4 'Methodologie'
De professional verantwoordt hoe de wensen van de stakeholders zijn meegenomen in het eindproduct.		Hoofdstuk 7 'Stakeholders'
De professional onderbouwt in hoeverre gemaakte keuzes maatschappelijk verantwoord zijn (zoals ten aanzien van ethische, interculturele en duurzaamheidsaspecten).		Hoofdstuk 7 'Stakeholders'
De professional toont de bedrijfseconomische haalbaarheid van het beroepsproduct aan.		Hoofdstuk 8 'Financieel'

De opdracht voor dit adviesrapport, voor de opdrachtgever meneer Neijenhuis, is door mij opgevat als objectieve buitenstaander. De opdracht is om een volledig en juist adviesrapport aan te leveren aan de opdrachtgever. Als Young Professional wil ik hierin volledig zijn, zodat alle vragen en het advies, beargumenteerd, worden uitgewerkt.

De opleiding eist een Verantwoordingsdocument, los van mijn Beroepsproduct. Een aantal onderdelen, beschreven in de semestergids, van het Verantwoordingsdocument bevinden zich vanwege de volledigheid, professionaliteit en op aanvraag van de opdrachtgever, in het Beroepsproduct.

1. Vraag van de opdrachtgever

Naast de trends, genoemd in de Inleiding van het Beroepsproduct, is er bij afronding van dit onderzoek een extra trend ontwikkeld en bevestigd. Nu.nl (2021) laat weten in een nieuwsbericht dat hybride werken normaal wordt in de toekomst.

Het verschilt per werknemer hoeveel dagen zij thuis of op kantoor werkzaam zullen zijn, meldt een woordvoerder van de Rabobank aan Nu.nl. Daarbij vertelt de woordvoerder dat dit geheel afhankelijk is van de werkzaamheden die een werknemer uitvoert. De woordvoerder van verzekeraar NN meldt het volgende: "Hybride werken wordt de norm. We denken dat mensen gemiddeld twee dagen op kantoor zullen zijn."

Deze trend speelt direct in op het vraagstuk van de opdrachtgever. Zoals beschreven in de Inleiding van het Beroepsproduct ziet Saxion mogelijkheden in het integreren van online onderwijs. Dit betekent, wanneer online onderwijs en daarmee hybride onderwijs daadwerkelijk wordt geïntegreerd, Saxion meegaat in deze trend. Hierdoor blijft Saxion als hogeschool meegaan met de tijd en zal zij zich blijvend innoveren.

2. Oplossingsstrategieën

Het Beroepsproduct, in de vorm van een adviesrapport, is zeer relevant voor het oplossen van het vraagstuk van de opdrachtgever. Dit adviesrapport is relevant, omdat het online onderwijs op een positieve manier kan laten integreren in de toekomst, na het Corona-virus. Door het implementeren van de gegeven adviezen, zijn docenten naar verwachting voldoende ondersteund in hun online onderwijstaken. Wanneer de docenten voldoende worden ondersteund, zal de kwaliteit van onderwijs worden gewaarborgd.

2.1 Relevantie

Hierdoor gaat de studie Hotelmanagement de eerdergenoemde trend tegen, in de Inleiding van het Beroepsproduct tegen, waarin wordt vermeld dat hogescholen geen gangbaar niveau kunnen bieden aan de studenten. De studie Hotelmanagement zal de kwaliteit van haar onderwijs behouden, doordat de docenten de kennis en vaardigheden bezitten om online onderwijs in goede banen te leiden. Met als gevolg dat de dalende trend van het aantal behaalde studiepunten stopt en er een stijgende lijn in te vinden is. Studenten zullen door de gewaarborgde kwaliteit van onderwijs, meer tevreden zijn over het gegeven onderwijs en beter presteren. Dit kunnen zij naar aanleiding van de adviezen, genoemd in het Beroepsproduct in het Hoofdstuk 6 'Aanbevelingen'.

Daarnaast is dit Beroepsproduct relevant, omdat het inspeelt op de trend omtrent hybride werken en het besparen van reistijd. Wanneer de adviezen, genoemd in het Beroepsproduct in hoofdstuk 6 'Aanbevelingen', geïmplementeerd worden, is de kans van het integreren van online onderwijs op een succesvolle manier erg groot. Doordat er rekening is gehouden in de adviezen met diverse veranderingsstrategieën, zoals CBAM en het AMO-model. Wanneer hybride onderwijs de norm wordt, met daarmee de norm van hybride werken, hangen daar een aantal voordelen aan voor Saxion.

Allereerst gaat Saxion mee met de trend omtrent hybride werken, waarbij een aantal dagen op locatie werken en een aantal dagen thuiswerken de norm is. Door deels thuis te werken, zijn de gebouwen van Saxion minder bezet. Er is minder ruimte nodig op locatie en Saxion kan de huur van een aantal gebouwen stopzetten, dit scheelt in de vaste kosten. Daarnaast reizen de medewerkers van Saxion minder vaak, met als gevolg dat de reiskostenvergoeding af zal gaan nemen. Daarentegen staat wel een thuiswerkvergoeding, maar deze zal rond de €2,- per dag bedragen, zo meldt Nu.nl (2021). Deze kosten vallen naar verwachting lager uit dan de totale reiskostenvergoeding voor het Corona-virus.

Een ander, maatschappelijk, voordeel wat hybride onderwijs en werken met zich meebrengt; is de vermindering in reisbeweging. Doordat minder personeel hoeft te reizen naar locatie en zij thuis kunnen werken, vermindert de drukte van de reisbeweging in Nederland. Minder reizen, betekent minder CO2 uitstoot, minder drukte op de weg of in het Openbaar Vervoer. Dit geldt uiteraard ook voor de studenten wanneer hybride onderwijs de norm zal worden. Ook zij zullen zich minder hoeven te manoeuvreren tussen hun huis en het schoolgebouw in. Minder CO2 uitstoot en minder drukte op de weg en in het Openbaar Vervoer resulteert in een beter milieuvriendelijker reisbeleid en soepel lopend verkeer. Daarnaast zorgt de vermindering in reisbeweging ervoor dat zowel studenten als docenten meer tijd over hebben voor het werk wat ze nog moeten doen. Dit kan er op termijn voor zorgen dat de werkdruk voor beiden afneemt en zij hierdoor beter kunnen gaan presteren.

Het instellen van hybride onderwijs als norm kan ook de efficiëntie van de docenten en studenten verhogen. Studenten en docenten kunnen bijvoorbeeld tot 13.59 uur een online meeting hebben en om 14.00 uur een nieuwe online meeting starten. Dit werkt tijdbesparend en zo is er meer te plannen in een dag online en thuiswerken, dan een dag fysiek, op locatie, werken.

Tot slot, door in te spelen op deze trend blijft Saxion innovatief en vernieuwend, de kans dat het imago van Saxion hierbij op een positieve manier wordt beïnvloed is groot. Door een positief imago kunnen er op termijn meer studenten kiezen voor een opleiding aan Saxion, waardoor Saxion meer omzet zal genereren.

Al bovengenoemde voordelen zijn te haalbaar, middels het implementeren van het gegeven advies in het beroepsproduct. De uitkomsten van het beroepsproduct zijn zeer relevant, omdat het veel voordelen oplevert voor Saxion en online onderwijs veel te bieden heeft, als het op een juiste manier wordt geïntegreerd. Daarnaast is het beroepsproduct relevant omdat het probleem zich voordoet voor meerdere hogescholen in Nederland en het een situatie is die redelijk nieuw is en iedereen zijn of haar weg in probeert te vinden.

2.2 Kwaliteitsnormen

Om te beoordelen hoe het beroepsproduct scoort op de verschillende kwaliteitscriteria, is er gekeken naar ISO-normen die te pas komen bij dit beroepsproduct. Er zijn twee ISO-normen vastgesteld waaraan dit beroepsproduct voldoet.

2.2.1 ISO 27701

De eerste norm is ISO 27701, de nieuwe norm om aantoonbaar te voldoen aan de AVG. Met deze norm kan objectief worden aangetoond dat de AVG op orde is. Er zal een verdere stijging zijn in de hoeveelheid en soorten privacygevoelige informatie zal worden verwerkt in de komende jaren (Hardesmeets, 2020).

Voor dit onderzoek zijn een aantal onderdelen die privacygevoelige informatie bevat. Er is zorgvuldig omgegaan met deze informatie en geheel volgens de AVG-wetgeving. Bijvoorbeeld bij het afnemen van de interviews zijn alle gegevens anoniem verwerkt in de transcripten en analyses. Daarbij zijn eventuele gegevens waarmee te herleiden is met wie in gesprek is gegaan, uit de transcripten gelaten of ingevuld met 'X'. Daarnaast is toestemming gevraagd van de geïnterviewde docenten om de gesprekken op te nemen voor de analyse en het transcriberen van de interviews. Allen hebben zij hiervoor akkoord gegeven en is dit ook te beluisteren via de bijgevoegde opnames.

Daarnaast is er rekening gehouden met privacygevoelige informatie in het afnemen het uitzetten van de enquête. In de enquête is alleen onderscheid gemaakt op basis van de opleiding waarvoor de docenten werkzaam zijn. Hierbij was de vraag voor welke opleiding zij werkzaam zijn. In de enquête is verder niet naar privacygevoelige gegevens gevraagd zoals; geslacht, leeftijd, welk module de docent lesgeeft, hoe lang de docent werkzaam is voor Saxion, waar zij woonachtig zijn et cetera.

Voorafgaand aan de enquête is aangegeven dat er zorgvuldig met de opgedane data wordt omgegaan en alles geheel anoniem wordt verwerkt, volgens AVG. De IP-adressen zijn niet meegenomen in de analyse en zullen verder ook niet worden gedeeld of nagetrokken.

Tot slot is er voldaan aan ISO 27701 omtrent de observaties. De gevolgde online lessen zijn ook geheel anoniem verwerkt; de docent in kwestie is anoniem en het gegeven vak is niet te achterhalen. Gevoelige informatie, zoals de inhoud van de les, is niet geobserveerd. Zoals bovenstaand wordt er objectief voldaan aan de AVG en daarmee ISO 27701.

Het voordeel van het voldoen aan deze ISO-norm, is dat de respondenten niet terug zullen vallen op de door hen gegeven informatie; deze voldoet immers aan de AVG. Een nadeel van het anoniem verkrijgen van informatie, is dat er in de resultaten geen onderscheid gemaakt is kunnen worden in geslacht of module die de docent geeft. Hierdoor mist er misschien belangrijke informatie die tot nieuwe inzichten konden leiden.

2.2.2 ISO 14000

Een tweede ISO-norm waaraan dit onderzoek voldoet, is ISO 14000. ISO 14000 heeft betrekking op welke impact een activiteit van een bedrijf op het milieu heeft (WVPT4LEARNING, 2021). Middels de relevantie van dit onderzoek en de bijhorende uitkomsten bij het implementeren van de adviezen, voldoet dit onderzoek aan ISO 14000.

Zoals eerder beschreven, zitten er voordelen aan voor het milieu wanneer de adviezen met succes worden uitgevoerd. Wanneer deze adviezen met succes worden geïmplementeerd, heeft dit als gevolg dat er een aantal dagen in de week vanuit huis, online, onderwijs gegeven en gevolgd kan worden. Dit heeft als effect dat er een vermindering in reisdynamiek ontstaat, door zowel de studenten als docenten. Dit zorgt voor minder auto-, bus- en treinverkeer en leidt tot een reductie in CO₂ uitstoot. Deze reductie draagt bij aan een beter milieu.

Het zien van het implementeren van deze adviezen, als een activiteit die Saxion als organisatie uitvoert en de impact die dit heeft op het milieu, maakt dat ISO 14000 toepasbaar is op de gevolgen van dit onderzoek. Bij het ontwikkelen van dit adviesrapport is hier geen directe link tussen te leggen, enkel in de gevolgen van dit onderzoek.

3. Benodigde kennis en kennisverzameling

In dit deel van de verantwoording, zal worden besproken hoe de deelvragen en bijhorende sub-vragen, zullen worden beantwoord. Per deelvraag wordt besproken welke informatie en kennis nodig is om deze vraag te kunnen beantwoorden. De deelvragen worden op chronologische volgorde beantwoord.

Voor de eerste deelvraag: *“Wat wordt er verstaan onder online onderwijstaken?”* zijn er drie sub-vragen opgesteld die samen een antwoord geven op deze deelvraag. Deze sub-vragen luiden als volgt:

1. *Wat wordt er verstaan onder de eerdere online onderwijstaken?*
2. *Waaruit bestaan de huidige online onderwijstaken?*
3. *Waaruit zullen de toekomstig gewenste online onderwijstaken uit bestaan?*

Voor het beantwoorden van deze sub-vragen, en daarmee de deelvraag, zal allereerst een literatuuronderzoek moeten worden gedaan naar de begrippen ‘online didactische werkvormen’ en ‘online onderwijs’. Het is belangrijk om te weten met welke definities er wordt gewerkt en welke onderdelen onder deze begrippen vallen. Daarnaast dient de opgedane kennis als basis voor het veldonderzoek.

Wanneer de bijhorende begrippen duidelijk in kaart zijn gebracht, kan een interview worden voorbereid. Hierbij worden de eerder naar voren gekomen onderwerpen vanuit de begrippen meegenomen bij het maken van de interviewvragen en de interviewguide. In deze interviews zal de focus liggen op wat de online onderwijstaken waren vòòr online onderwijs en de huidige online onderwijstaken. Daarnaast zal de focus liggen op gewenste online onderwijstaken; welke online onderwijstaken vinden docenten prettig en zien zij de voordelen van in, zo erg, dat ze deze in de toekomst graag willen blijven inzetten en waar is ondersteuning vanuit Saxion wenselijk.

4 docenten van de studie Hotelmanagement zullen worden geïnterviewd. Naar aanleiding van deze interviews kan inzichtelijk worden gemaakt hoe de docenten online onderwijs en thuiswerken ervaren en waar ondersteuning wenselijk is. Daarbij kan de deelvraag worden beantwoord, middels de opgedane kennis omtrent de eerdere, huidige en toekomst gewenste online onderwijstaken. Er worden 4 docenten geïnterviewd, gezien de krappe planning en vele onderzoeksmethoden die in deze korte periode worden uitgevoerd.

Voor de tweede deelvraag: *“Hoe worden docenten op dit moment ondersteund?”* zijn er twee sub-vragen die samen een antwoord geven op deze deelvraag. De sub-vragen luiden als volgt:

1. *Wat is de huidige ondersteuning voor docenten betreft de online didactische werktaken?*
2. *Wat is de gewenste ondersteuning voor docenten betreft de online didactische werktaken?*

Voor het beantwoorden van deze deelvraag, met bijhorende sub-vragen, dienen de eerder beschreven interviews met de docenten van de opleiding. Daarbij dient voor het beantwoorden van deze vragen, een interview te worden gehouden met de afdeling HRM van Saxion. In het interview met de HRM-afdeling wordt duidelijk wat de huidige taken en mogelijkheden zijn en welke veranderingen hebben plaatsgevonden omtrent de ondersteuning betreft de online onderwijstaken van docenten bij Saxion. Daarnaast kan de teamleider HRM meer vertellen over de toekomstige mogelijkheden en de doelen die zij hebben omtrent het, online, HRM-beleid van Saxion.

Deze interviews worden voorbereid middels de eerder opgedane informatie uit het literatuuronderzoek, omtrent de begrippen en theorieën en modellen. De CBAM-theorie gaat over de

betrokkenheid van docenten. TPACK beschrijft de kennis en vaardigheden die leraren nodig hebben om technologie effectief te kunnen integreren in bestaande en nieuwe onderwijspraktijken (Voogt et al., 2013). Vanuit de CBAM-theorie en TPACK worden een aantal vragen opgesteld voor de interviews met de docenten en HRM-afdeling. Deze theorieën dienen als basis, zodat de validiteit en betrouwbaarheid van deze interviews gewaarborgd blijft.

De resultaten uit de interviews worden getranscribeerd, gecodeerd en geanalyseerd. Op basis hiervan kan antwoord worden gegeven op deze deelvraag.

Om de derde en tevens laatste deelvraag te beantwoorden: *“Wat is de kwaliteit van onderwijs?”* zijn de volgende sub-vragen opgesteld:

1. *Wat is de huidige kwaliteit van het onderwijs?*
2. *Wat is de gewenste kwaliteit van het onderwijs?*

Voor het beantwoorden van deze deelvraag en sub-vragen, zal er een literatuuronderzoek worden uitgevoerd omtrent het begrip ‘kwaliteit’ en de eerder opgedane informatie vanuit het literatuuronderzoek omtrent TPACK zal worden meegenomen. Daarnaast zullen 2 online lessen worden geobserveerd aan de hand van de observatielijst van TPACK, aangevuld met vragen die afkomstig zijn uit CBAM. Naar aanleiding van deze observaties, kan aan de hand van dit observatieformulier worden ingeschat wat de huidige kwaliteit van (online) onderwijs is. Daarbij wordt er gebruik gemaakt van documentanalyse. Dit betreft de accreditatie van de opleiding Hotelmanagement van Saxion in 2018, deze wordt aangeleverd door de opdrachtgever en zeer vertrouwelijk mee omgegaan.

Met deze informatiebronnen kunnen de twee sub-vragen en bijhorende deelvraag worden beantwoord.

Daarnaast zal er, los van de deelvragen, literatuuronderzoek gedaan worden naar het AMO-model. Het AMO-model maakt de manier waarop HRM bijdraagt aan de performance of opbrengsten voor de organisatie, de medewerkers en de maatschappij duidelijk (Leisink & Boselie, 2014). Dit model en de opgedane informatie vanuit het literatuuronderzoek over dit model, zal worden toegepast bij het implementeren van de adviezen. Op deze manier worden de adviezen extra, met theorie, onderbouwd en zijn deze adviezen naar verwachting extra betrouwbaar.

Daarbij zal er als nulmeting een enquête afgenomen worden onder de docenten van de opleiding Hotelmanagement. De enquête is gebaseerd op een vragenlijst uit CBAM. Eerder is deze theorie onderzocht in een literatuuronderzoek. In deze enquête zal worden gemeten hoe betrokken de docenten zijn bij de huidige veranderingen en in hoeverre zij zich betrokken voelen bij de ondersteuning die zij krijgen vanuit de organisatie. De resultaten van deze enquête dienen als nulmeting en kan nieuwe perspectieven bieden omtrent de ervaring van docenten betreft online onderwijs en het integreren hiervan. Deze eventuele nieuwe perspectieven kunnen te pas komen bij het geven van de adviezen en deze adviezen extra volledig maken.

Na het benoemen en analyseren van de belangrijkste bevindingen, kan de managementvraag worden beantwoord. Alle literatuur zal worden opgezocht middels online wetenschappelijke bronnen, documenten van persoonlijke contacten. Google Scholar en Saxion Bibliotheek zullen worden gebruikt als zoekmachines.

4. Methodologie

Voor dit onderzoek is er sprake van zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek komt terug door het inzetten van interviews onder de docenten en afdeling HRM en het uitvoeren van observaties in online lessen. Kwantitatief onderzoek komt terug door het uitvoeren van literatuuronderzoek, naar verschillende theorieën en begrippen, documentanalyse van de accreditatie van de studie Hotelmanagement en het afnemen van een enquête onder de docenten van HBS.

Doordat er twee soorten onderzoek worden toegepast voor dit onderzoek, is er sprake van gebruik van twee verschillende dataverzamelmethode. Zowel deskresearch als fieldresearch zijn toegepast in dit onderzoek. Middels het bepalen van definities van de begrippen; 'online onderwijs', 'onderwijskwaliteit' en 'online didactische werkvormen' vanuit de literatuur en het analyseren van de accreditatie van de opleiding Hotelmanagement in 2018, is er deskresearch uitgevoerd. Daarnaast is er fieldresearch uitgevoerd middels het afnemen van interviews onder vier docenten van de studie Hotelmanagement. Het uitvoeren van observaties in online lessen van twee docenten van de studie Hotelmanagement en het afnemen van een enquête onder 78 docenten, waarvan 37 respons hebben gegeven, valt ook onder fieldresearch.

4.1 Data-kenmerken

Om inzicht te krijgen in de begrippen; 'online onderwijs', 'onderwijskwaliteit' en 'online didactische werkvormen' zijn wetenschappelijke artikelen verzameld middels het raadplegen van Google Scholar. Eveneens is voor het begrip 'onderwijskwaliteit' een intern onderzoek over kwaliteit van online onderwijs binnen Saxion geraadpleegd. Daarbij zijn de volgende modellen en theorieën onderzocht middels het uitvoeren van een literatuuronderzoek; CBAM, TPACK en het AMO-model. In het literatuuronderzoek is achterhaald wat de betekenis is van deze theorieën en modellen en of deze toepasselijk zijn voor dit onderzoek.

Om inzicht te krijgen in de kwaliteit van onderwijs van de studie Hotelmanagement is een documentanalyse uitgevoerd. Het document wat is geanalyseerd is de accreditatie die extern is uitgevoerd in 2018. In deze accreditatie is aan de hand van een aantal beoordelingscriteria bepaald wat de kwaliteit van onderwijs was.

Om helder te krijgen wat de wensen, behoeftes en ervaringen zijn op het gebied van het geven van online onderwijs, zijn vier docenten van de studie Hotelmanagement geïnterviewd. Deze interviews zijn gehouden met vier docenten van verschillende vakken. Wegens de privacy kan niet benoemd worden welke vakken dit exact zijn geweest. Dit interview is ongestructureerd; er is een interviewguide opgesteld met onderwerpen en deelonderwerpen om te bespreken. Tijdens de interviews zijn deze punten allemaal aan bod gekomen middels het stellen van vragen. De sfeer was informeel en het gesprek liep natuurlijk.

Er vond een interview plaats op 29 maart, twee interviews op 30 maart en een interview op 2 april 2021. De lengte van de interviews varieert van ±35 minuten tot ±50 minuten. Met toestemming van de geïnterviewde docenten zijn de interviews opgenomen voor het juist kunnen transcriberen en analyseren van de interviews. Daarnaast heeft nog een interview plaatsgevonden met de afdeling HRM van Saxion, om inzicht te krijgen in de huidige ondersteuning omtrent online onderwijs. Hierbij is er ook sprake van een ongestructureerd interview. De interviewguide is hetzelfde opgezet als bij de interviews voor de docenten. De sfeer was hetzelfde en er is op eenzelfde manier te werk gaan en vragen gesteld. Het gesprek verliep natuurlijk.

Het interview vond plaats op 31 maart 2021 en duurde ±55 minuten. De interviews hebben allemaal, vanwege de maatregelen omtrent Corona, online plaatsgevonden via Teams. Hierbij waren zowel van de interviewer als de geïnterviewde, de microfoon en camera aan. Met toestemming van de

verantwoordelijke persoon van de afdeling HRM binnen Saxion is dit interview opgenomen, zodat het interview juist kon worden getranscribeerd en geanalyseerd. De interviews zijn na het transcriberen gecodeerd. Naar aanleiding van het coderen en de te beantwoorden deelvragen, is de data die is verzameld in deze interviews verwerkt. De resultaten vanuit de interviews zijn gebruikt voor het beantwoorden van de deelvragen.

Om inzicht te krijgen in de huidige kwaliteit van onderwijs en de eerder opgedane informatie vanuit de interviews bevestigd te krijgen, hebben er twee observaties plaatsgevonden. Deze observaties zijn voorbereid middels het ontwikkelen van een observatielijst, gebaseerd op de theorie van TPACK. Beide lessen hadden een duur van 90 minuten en vonden online, via Blackboard Collaborate plaats. De informatie uit deze observaties is geanalyseerd en dient als visualisatie en bevestiging van de eerder opgedane informatie omtrent kwaliteit van online onderwijs. De observaties vonden plaats op 14 mei en 21 mei 2021.

Om de betrokkenheid van de docenten te meten bij de huidige veranderingen, is er een enquête afgenomen onder de docenten van de academie HBS. Zoals eerder benoemd is deze enquête verstuurd naar 78 docenten en hebben 37 hiervan gereespondeerd. De volledig ingevulde enquêtes zijn meegenomen in de resultaten en de analyse. Deze enquête is gebaseerd op de theorie van CBAM, die eerder onderzocht was in het literatuuronderzoek. De enquête is verstuurd door de opdrachtgever via de mail en gemaakt en geanalyseerd in surveyprogramma 'Qualtrics'. Alle resultaten zijn anoniem verwerkt, geheel volgens de AVG-richtlijnen.

4.2 Onderzoek verloop

Van de 78 docenten hebben 37 docenten gereageerd. Met de opdrachtgever was een bodemgrens gesteld van 30 respondenten; deze bodemgrens is meer dan bereikt. Hiermee hebben voldoende mensen gereageerd op het enquêteverzoek. In de resultaten van de enquête komt bij enkele vragen een sterke samenhang naar voren.

Voor de interviews met de docenten zijn er vier docenten geïnterviewd. Er ontstond verzadiging vanaf het derde interview. De docenten gaven vaker dezelfde antwoorden. Dit betekent dat alle geïnterviewde docenten in grote lijnen hetzelfde dacht als zijn/ haar collega's.

Op een punt na is alle benodigde kennis gevonden in de literatuur. Voor het begrip 'onderwijskwaliteit' of 'kwaliteit' is het niet gelukt om een volledig valide definitie te geven van het begrip. De literatuur wist de begrippen los van elkaar gedeeltelijk te definiëren, maar het begrip 'kwaliteit' is een blijvende discussie door de subjectiviteit van het begrip.

4.3 Data-analysemethoden

De interviews met de docenten en de afdeling HRM zijn getranscribeerd met behulp van de transcribeertool van Microsoft Word. Deze automatisch geschreven transcripten zijn vervolgens met de hand verbeterd. Hierna zijn de transcripten verzameld en open en axiaal gecodeerd. De vragen van de interviews zijn gebaseerd op de eerder opgedane informatie in het literatuuronderzoek. De resultaten van de interviews zijn verwerkt in een korte analyse en hiermee zijn een aantal deel en subvragen voor dit onderzoek beantwoord. De opnames voor het juist kunnen transcriberen van de interviews zijn gemaakt met een app van Apple genaamd 'dictafoon' via de telefoon.

De enquête is opgesteld aan de hand van CBAM en verfijnd in overleg met de opdrachtgever. De enquête is opgesteld in het surveyprogramma 'Qualtrics'. Het enquêteverzoek is verzonden via e-mail door de opdrachtgever. De antwoorden van de enquête zijn gedownload naar een Excel-bestand via 'Qualtrics'. De resultaten zijn handmatig geanalyseerd en genoteerd.

5. Bevindingen en gebruik bevindingen

Het gebruik van de bevindingen vanuit het literatuuronderzoek, worden toegelicht per begrip en theorie. Deze toelichting zijn te vinden in Hoofdstuk 1 'Definitie begrippen' en Hoofdstuk 2 'Modellen en theorieën in het Beroepsproduct, onder het kopje 'Gebruik in onderzoek'. Bij de theorie van CBAM wordt het gebruik in onderzoek beschreven bij de introductie van de paragraaf.

Daarbij is in Hoofdstuk 3 'Resultaten' van het Beroepsproduct, beschreven wat de resultaten zijn uit alle vormen van onderzoek die zijn ingezet voor dit onderzoek. De belangrijkste resultaten, die dienen als beantwoording op de managementvraag, zijn beschreven in Hoofdstuk 4 'Conclusie', in het Beroepsproduct.

Om tot deze resultaten te komen, heeft er voor ieder onderzoek een voorbereiding en analyse plaatsgevonden. De voorbereiding middels het opstellen van boomdiagrammen voor de interviews, zijn te vinden in Bijlage I voor de interviews met de docenten en in Bijlage II voor het interview met de afdeling HRM. De interviewgids van de interviews met de docenten is te vinden in het Beroepsproduct, in Bijlage I, voor de interviewgids voor het interview met HRM is in Bijlage II van het Beroepsproduct.

Voor de analyse van de interviews is voor beide interviews een codeerschema gemaakt. Het codeerschema van de interviews met de docenten is te vinden in Bijlage III van dit document. Het codeerschema van het interview met de afdeling HRM is te vinden in Bijlage IV van dit document. Daarnaast zijn de gecodeerde interviews van de docenten te vinden in Bijlage VIII van dit document en het gecodeerde interview van de afdeling HRM is te vinden in Bijlage IX van dit document.

Daarnaast is er ter voorbereiding en ter analyse voor de observaties, een observatieschema gemaakt, deze is te vinden in Bijlage V van dit document. De ingevulde observatieschema's, naar aanleiding van het observeren, zijn te vinden in Bijlage VI.

6. Discussie

De discussie omtrent de kwaliteit van kennis die is verzameld, de beperkingen, relevantie en bruikbaarheid zijn te vinden in Hoofdstuk 5 'Discussie' in het Beroepsproduct.

7. Stakeholders

De stakeholders voor dit onderzoek zijn de opdrachtgever; meneer Neijenhuis, de docenten van de opleiding Hotelmanagement Saxion en de studenten van de opleiding Hotelmanagement aan Saxion. Er wordt per stakeholder beschreven wat hun belangen, rollen en verantwoordelijkheden en eventuele weerstanden zijn. Tot slot wordt de bredere maatschappelijke impact van dit onderzoek toegelicht.

7.1 Stakeholder 1: Opdrachtgever

Meneer Neijenhuis is naast opdrachtgever van dit project, ook teamleider van de opleidingen Hotelmanagement en Tourism management. Hij begeleidt docenten van deze studies in hun onderwijstaken en probeert ervoor te zorgen dat iedereen zich op zijn of haar plek voelt, zodat de doelen van deze opleiding kunnen worden waargemaakt.

Momenteel is meneer Neijenhuis, met vele anderen, thuis aan het werk en ziet hij zijn collega's alleen nog maar via een scherm. Zoals eerder gebleken, heeft dit zo zijn voordelen, maar hangen er ook nadelen aan. Het belang van meneer Neijenhuis bij dit onderzoek is dat hij zijn teams op een juiste manier kan begeleiden bij het werken online en dit zo soepel mogelijk te laten verlopen. Hij is verantwoordelijk voor het begeleiden van beide teams en daarnaast zal meneer Neijenhuis ook zijn verantwoordelijkheid dragen voor een kritische blik op dit onderzoek.

7.1.1 Weerstand stakeholder 1

De teamleider is naar aanleiding van de huidige omstandigheden en het Beroepsproduct, enthousiast geworden om verandering in te zetten. De uitkomsten van dit adviesrapport vraagt extra inspanning en tijd van meneer Neijenhuis; voor het voorbereiden van het teamoverleg omtrent het verhogen van de betrokkenheid en in gesprek gaan omtrent de roostering. Deze extra inspanningen kunnen leiden tot weerstand. Meneer Neijenhuis had echter eerder in de gaten dat zich een probleem voordeed omtrent online onderwijs; dit betekent dat hij openstaat om te leren en te veranderen. Hierbij komt 'groendrukdenken' naar voren van Caluwé (Schop, 2021) en wordt de eventuele weerstand afgenomen.

Er is middels dit adviesrapport duidelijk geworden wat er exact gedaan dient te worden om dit probleem zojuist mogelijk aan te pakken. Daarbij is hetgeen wat het op zal leveren ook duidelijk omschreven. Doordat de inspanningen en resultaten van het verhelpen van dit probleem zeer specifiek zijn beschreven en onderbouwd, speelt dit deel in op het 'blauwdrukdenken' van Caluwé (Schop, 2021). Hierdoor neemt de eventuele weerstand af; meneer Neijenhuis weet exact wat er gedaan dient te worden en wat het hem op zal leveren.

7.2 Stakeholder 2: Docenten

De docenten van de studie Hotelmanagement aan Saxion zijn betrokken bij zowel de totstandkoming van dit managementvraagstuk als de eventuele uitvoering hiervan. De docenten zijn het hoofdonderwerp van dit managementvraagstuk; zij zijn degene die ondersteuning nodig hebben bij het optimaal presteren in online onderwijstaken. Naast meneer Neijenhuis en vele anderen in Nederland, werken zij al bijna een jaar lang thuis.

Het belang van de docenten bij dit onderzoek, is dat zij de juiste ondersteuning kunnen krijgen op het gebied van online onderwijstaken, om zo optimaal te kunnen presteren. Op deze manier kan de door hen geleverde online didactiek gewaarborgd en verbeterd worden. Zo wordt thuis werken, na het Corona-virus, normaal en prettig en weten de docenten hun handvatten te vinden. De docenten dragen de verantwoordelijkheid voor de studieresultaten van de studenten, middels de lessen die zij

geven. Daarbij zullen hun belangen worden meegenomen tijdens dit onderzoek, middels het afnemen van interviews en enquêtes onder deze groep.

7.2.1 Weerstand stakeholder 2

Uit dit onderzoek bleek dat de meerderheid van de docenten veel waarde hecht aan een prettig lesrooster. In dit rooster is het wenselijk om een hele dag online of een hele dag fysiek te werken. Om dit te realiseren dienen twee docenten deel te nemen aan diverse overleggen omtrent de roostering. Door twee docenten te laten deelnemen, kunnen zij opkomen voor hun eigen belang. Zij voelen zich gehoord en kunnen opkomen voor hun eigen belangen. De docenten zullen hierover samen overleggen, dit zal hen naar verwachting enthousiast maken en laat hun belangen hierbij inzien. Hierbij wordt de veranderstrategie 'geeldrukdenken' van Caluwé toegepast. Door het eigen belang van de docenten te benadrukken en hen mee te laten beslissen wordt de weerstand afgenomen.

Een ander onderdeel van het advies waarin het belang van de docenten wordt benadrukt, gaat middels de cursus door een expert, voor de docenten, omtrent online didactiek. De extra tijd en energie die hierin dient te worden gestoken door de docenten kan weerstand oproepen. In de resultaten van dit onderzoek is naar voren gekomen dat docenten behoefte hebben aan bijscholing omtrent het geven van online onderwijs. Wanneer docenten deze cursus volgen, zullen zij hun eigen kennis verbreden en deze inzetten om efficiënter en effectiever te werk te gaan. Hier kunnen de docenten alleen maar profijt van hebben. Zij zullen deze cursus volgen uit eigen belang, ook hierbij komt het 'geeldrukdenken' van Caluwé te pas. Doordat de docenten hun eigen belangen inzien en kunnen waarmaken, zal de weerstand van de docenten afnemen.

Door in het teamoverleg, zowel bewust als onbewust, de betrokkenheid te vergroten. Kan er weerstand ontstaan omtrent het feit dat docenten bepaalde dingen die in het teamoverleg konden plaatsvinden, verschoven dienen te worden. Door HRM-modellen op een juiste manier toe te passen, door de teamleider, in dit teamoverleg, zullen de docenten inzien dat naar hen wordt geluisterd; dit is een vorm van beloning. Mensen veranderen door beloond en gestraft te worden. Door het juist toepassen van HRM-modellen, neemt de weerstand van de docenten af en vinden zij het een minder groot probleem om hun taken te verschuiven en deel te nemen aan het teamoverleg. Deze manier van weerstand afnemen ontstaat door het toepassen van 'rooddrukdenken' van Caluwé (Schop, 2021), waarbij veranderingen plaatsvinden middels het juist inzetten van HRM-instrumenten.

7.3 Stakeholder 3: Studenten

De studenten zijn de derde en tevens laatste stakeholder voor dit managementvraagstuk. De studenten hebben bijna een jaar lang alleen maar online les gevolgd. De veranderingen die Saxion mee heeft gemaakt, samen met docenten en andere medewerkers, heeft ook gevolgen voor de studenten. Zo is hun hele manier van leren en lessen volgen veranderd en moeten zij roeien met de riemen die zij hebben. Een van die riemen bestaan uit online lessen van docenten; de kwaliteit van het onderwijs is gezakt als er gekeken wordt naar de studiepunten en gemiddeldes van studenten over in Nederland.

Het belang van de studenten bij dit managementvraagstuk is dan ook dat hun studieresultaten niet meer gaan lijden onder de komst van het Corona-virus en de online samenleving. Het is voor hen van belang dat hier verandering in gaat komen en dat zij zich, na het Corona-virus, comfortabel gaan voelen in het gedeeltelijk volgen van onlineonderwijs.

7.3.1 Weerstand stakeholder 3

Wanneer het overgaan op hybride onderwijs als norm, stapsgewijs, gaat kunnen de studenten zich voorbereiden op deze verandering. Hierbij dient dit proces niet plaats te vinden van de ene op de andere dag. Het integreren van hybride onderwijs dient stap voor stap te worden gezet. Daarbij dient

iedere stap, de onderbouwing hiervan en het de resultaten van deze stappen zorgvuldig en specifiek te worden toegelicht. Op deze manier kunnen studenten begrijpen waarom en wanneer welke stap gezet zal worden. Zolang het resultaat en de weg hiernaartoe helder is zal de weerstand vanuit de studenten afnemen. Hierbij komt 'blauwdrukdenken' van Caluwé te pas (Schop, 2021).

7.4 Maatschappelijke impact

Dit managementvraagstuk heeft een breder maatschappelijke impact. De aanleiding van dit vraagstuk is begonnen met een bredere maatschappelijke impact, namelijk; het Corona-virus. Door dit virus werkt heel Nederland al ruim een jaar lang thuis; het beïnvloedt de hele maatschappij en zet ondernemers op scherp betreft hun financiële stabiliteit.

Eerder, in het Beroepsproduct, kwam naar voren dat er voordelen hangen aan thuis werken; geen reistijd voor werknemers en een reductie in reiskosten voor bedrijven. De efficiëntie van bepaalde taken gaan omhoog, doordat er meer tijd voor is. Daarbij werd er eerder in deze verantwoording genoemd dat organisaties thuiswerken en op kantoor werken de nieuwe norm gaan noemen. Dit heet; hybride werken. Ook voor Saxion is de kans groot dat zij deze manier van werken toe zullen passen in de toekomst. Dit onderzoek is een goede basis om verder op voort te borduren.

Wanneer hybride werken de nieuwe norm wordt voor zowel Saxion als andere hogescholen en organisaties, betekent dit dat de reisbeweging in Nederland sterk zal afnemen. Door meer thuis te werken hoeven docenten, studenten en andere medewerkers minder te reizen in een week. Dat betekent dat er minder auto-, bus- en treinverkeer in Nederland zal zijn. Hierdoor neemt de CO2 uitstoot af en draagt dit bij aan een groter maatschappelijk probleem; het goed doen voor het klimaat en het milieu. De gevolgen van dit vraagstuk kan een maatschappelijk positieve impact hebben op het milieu en een steentje hieraan bijdragen aan het verbeteren van de huidige milieuomstandigheden.

Het probleem wat wordt getackeld bij dit onderzoek, is hoe docenten in hun online onderwijstaken het best kunnen worden ondersteund, zodanig dat zij optimaal werk kunnen leveren. Na een jaar lang ervaring op te hebben gedaan in het online onderwijs, kan Saxion concluderen dat het niet enorm slecht gaat, maar ook niet goed. Doordat de trend voor de toekomst omtrent het online thuiswerken nu in kaart wordt gebracht, betekent dit dat er verandering zal moeten komen. Saxion wil zich graag ontwikkelen om zo haar studenten tevreden te houden en studieresultaten positief resulteren. Dit zorgt ervoor dat de concurrentiepositie van Saxion wordt vergroot bij het ontwikkelen en onderzoeken van de juiste ondersteuning bij online onderwijstaken.

Dit probleem is niet alleen van toepassing op Saxion, maar kan voor iedere organisatie worden ingevuld. Het advies wat hieruit voortvloeit, is ook bruikbaar voor andere (hoge)scholen en organisaties. Dit zorgt ervoor dat de maatschappij op een bredere manier is betrokken bij dit onderzoek. De resultaten zijn relevant voor ieder andere organisatie die haar toekomst voor zich ziet met meer thuiswerken dan voor het Corona-virus.

Daarnaast, als er gekeken wordt op termijn; zal het onderwijsniveau van de huidige studenten omhooggaan, waardoor in de toekomst zij met meer kennis en vaardigheden kunnen werken in de maatschappij. Door de meer succesvolle studieloopbaan, wordt de kans op, goed, werk vergroot en zijn zij degene die de economie en de maatschappij draaiende houden. Door docenten juist te ondersteunen, kunnen zij een hoge kwaliteit van onderwijs bieden wat leidt tot beter opgeleide studenten, die de maatschappij op een succesvolle manier draaiende zullen houden.

8. Financieel

De implementatie van de adviezen brengen financiële vervolgen met zich mee voor HBS Saxion. De kosten en baten die voortkomen uit het implementeren van de gegeven adviezen, worden onderstaand toegelicht. De exacte berekeningen van de financiële consequenties per advies zijn te vinden in Bijlage VII van dit document.

Advies	Functie	Loonkosten per functie advies
Wensen en behoeften:		
Gesprekken roostering	Docent	€377,91
	Teamleider	€207,06
	Medewerker roostering	€115,07
	Hoofd afdeling HRM	€220,88
<i>Totaal advies 'wensen en behoeften'</i>		€920,92
Haalbaarheid:		
3) Vervolgonderzoek door TLC	Adviseur	€22.856,25
<i>Totaal advies 'haalbaarheid' #1</i>		€22.856,25
4) Vervolgonderzoek door student	Docent	€4.199,-
<i>Totaal advies 'haalbaarheid' #2</i>		€4.199,-
Betrokkenheid verhogen:		
3) Teamoverleg	Teamleider	€805,18
	Docent	€9.762,68
<i>Totaal advies 'betrokkenheid verhogen' #1</i>		€10.567,86
4) Enquête opnieuw afnemen	Adviseur	€4.571,25
<i>Totaal advies 'betrokkenheid verhogen' #2</i>		€4.571,25
<i>Totaal advies 'betrokkenheid verhogen'</i>		€14.333,93
Expert inschakelen:		
	Lector	€1.910,74
	Docent	€5.857,61
<i>Totaal advies 'expert inschakelen'</i>		€7.768,35
Totale loonkosten (als advies #1 'haalbaarheid' wordt uitgevoerd)	OF	€45.879,45
Totale loonkosten (als advies #2 'haalbaarheid' wordt uitgevoerd)		€27.222,20

Tabel 1: Investeringsbegroting

8.1 Haalbaarheid

De haalbaarheid van dit financiële plan wordt, ondanks de aannames die zijn gemaakt, hoog ingeschat. De kosten van €45.879,45 of €27.222,20 voor de implementatie van alle adviezen in totaal lijkt in eerste instantie hoog. Deze kosten worden echter sowieso doorberekend en uitbetaald, ook zonder de implementatie van deze adviezen. Medewerkers van Saxion worden niet per uur betaald, maar per maand krijgen zij een vast bedrag. Dit blijkt uit een eerdere les voor de minor HRM voor leidinggevend, waarin het salaris van een docent werd besproken.

Het enige advies waarin een kans bestaat dat er extra kosten aan verbonden zijn, is het advies omtrent het inschakelen van een expert. Dit advies kan worden uitgevoerd door een lector van Saxion zelf; in dit geval is de kans klein dat hier directe kosten aan verbonden zitten. De lector is in dienst van Saxion, deze wordt naar verwachting maandelijks uitbetaald en niet naar uren. Wanneer de lector van

een andere hogeschool of universiteit afkomstig is, is deze niet in dienst van Saxion en zijn dit directe extra kosten voor Saxion.

De kosten in de investeringsbegroting in Tabel 1, zijn loonkosten per functie totaal aangegeven, per advies. In deze loonkosten zijn de kosten voor de werkgever verwerkt; inclusief vakantiegeld, werknemersverzekeringen en inkomensafhankelijke bijdrage Zvw. Deze berekening is gedaan door eerst de schaal te bepalen waarin een functie behoort. Deze functiematrix zijn aangegeven in de cao van het hbo (AOB, 2020). Na de bepaling van de schaal, is in de functieschalen gekeken wat het minimumloon en het maximumloon is in deze schaal (AOB, 2020).

Vervolgens is het gemiddelde tussen deze week lonen berekend als gemiddeld brutoloon. Dit brutoloon is vervolgens in de calculator gegaan van Berekenhet.nl (2021), waarin op basis van het brutoloon de loonkosten voor een geheel jaar werden berekend voor de werkgever. Deze kosten zijn gedeeld door 12 maanden; hierdoor werden de loonkosten per maand berekend voor de werkgever per functie. Vervolgens is dit bedrag gedeeld door 38 uur; vanuit de cao van het hbo blijkt dat onder fulltime 36 uur, 38 uur en 40 uur per week wordt verstaan (AOB, 2020). Hierbij is gekozen voor het gemiddelde van 38 uur, omdat het wordt berekend over het gemiddelde loon.

Er is gekozen voor het maken van een investeringsbegroting, omdat in dit geval enkel de ingeschatte kosten voor de investering kon worden berekend. De financiële baten zijn enkel kwalitatief te verantwoorden. Dit project is niet te vergelijken met andere projecten, gezien het een nieuwe kwestie is en deze projecten in ontwikkeling zijn. Een investeringsbegroting maakt in een opslag inzichtelijk welke financiële gevolgen er zitten aan welk advies. Hierdoor kan door de opdrachtgever worden bepaald welke adviezen wel en welke adviezen niet zullen worden geïmplementeerd. Daarbij zijn deze adviezen ook een voorbeeld van een investering; de baten zijn verdienen zich terug en zijn blijvend zichtbaar.

Daarbij is er in Tabel 2 een overzicht van de berekende kosten per criteria. Op deze wijze kan de opdrachtgever inzichtelijk krijgen wat de kosten per criteria zijn. Mocht de opdrachtgever een afweging willen maken in een plan door meer of minder uren of functies en personen in te zetten; kan hij in een oogopslag zien wat de financiële consequenties zullen zijn van zijn keuzes.

Functie	Schaal	Bruto minimumloon	Bruto maximumloon	Gemiddeld brutoloon	Loonkosten per jaar	Loonkosten per maand	Loonkosten per uur
Lector	15	€5.797,43	€7.485,19	€6.641,31	€96.811,-	€8.067,58	€53,08
Hoofd HRM	14	€5.345,12	€6.813,59	€6.079,36	€89.528,-	€7.460,67	€49,08
Teamleider	13	€5.092,01	€6.202,13	€5.647,07	€83.929,-	€6.994,08	€46,01
Docent	12	€4.445,52	€5.717,25	€5.081,39	€76.594,-	€6.382,83	€41,99
Onderzoeker	10	€2.845,48	€4.307,66	€3.576,57	€54.885,-	€4.571,25	€30,07
Medewerker roostering	8	€2.598,89	€3.479,70	€3.039,30	€46.641,-	€3.886,75	€25,57

Tabel 2: Overzicht kosten per criteria

Voor de exacte berekeningen, stap per stap, per advies, wordt er verwezen naar Bijlage VII.

8.2 Baten

Door te investeren in bijscholing en vervolgonderzoek kan er nauwer worden gekeken naar de wensen en behoeftes van docenten omtrent online onderwijs. Middels het investeren in bijscholing van docenten, wordt de kennis van de docenten en de didactische vaardigheden die zij bezitten verbreed. Door deze verbreding in kennis en vaardigheden wordt het niveau van onderwijs van hoge kwaliteit. Een hoge kwaliteit van onderwijs zorgt voor tevreden studenten, waardoor zij naar

verwachting meer gemotiveerd zullen raken. Door deze groei in motivatie zullen zij naar verwachting meer tijd besteden in hun studie en beter gaan presteren.

Daarbij zorgt de hogere tevredenheid onder de studenten ervoor dat Saxion Hotelmanagement beter aangeschreven staat. Zij zullen mond-op-mond-reclame houden betreft hun studie, naar vrienden, familie en kennissen. Dit kan er op termijn voor zorgen dat Saxion Hotelmanagement een positiever imago krijgt en meer nieuwe studenten aan zal trekken dan het nu doet. Door meer inschrijvingen van nieuwe studenten genereert Saxion op termijn meer omzet en kunnen zij zich verder en sneller ontwikkelen.

Door te luisteren naar de wensen en behoeftes van de docenten, kan hierop worden ingespeeld. Door in te spelen op de wensen en behoeftes van de docenten en hieraan te voldoen, zal naar verwachting de werknemerstevredenheid stijgen. Wanneer werknemers meer tevreden zijn over de gang van zaken omtrent hun baan, ontstaat er minder verzuim. Werknemers gaan met meer plezier naar hun werk en zullen zich minder snel ziekmelden en verzuimen. Dit zorgt ervoor dat de verzuimkosten op termijn worden gereduceerd.

8.3 Conclusie

Wanneer de opdrachtgever alle adviezen in zou zetten, zou dat de afdeling omtrent de financiële zaken dat niet direct extra kosten opleveren. De berekende bedragen voor het implementeren van de adviezen zijn de kosten die kwijt zullen zijn aan de, al bestaande, loonkosten per maand. Er is echter berekend hoeveel van de loonkosten per functie naar welke activiteiten gaan. Dit betekent dat er niet direct extra kosten of uitgaven zullen ontstaan. Dit was bijvoorbeeld wel het geval geweest als er een nieuw systeem zou moeten worden aangeschaft. Dit zijn kosten die bovenop de al bestaande loonkosten komen.

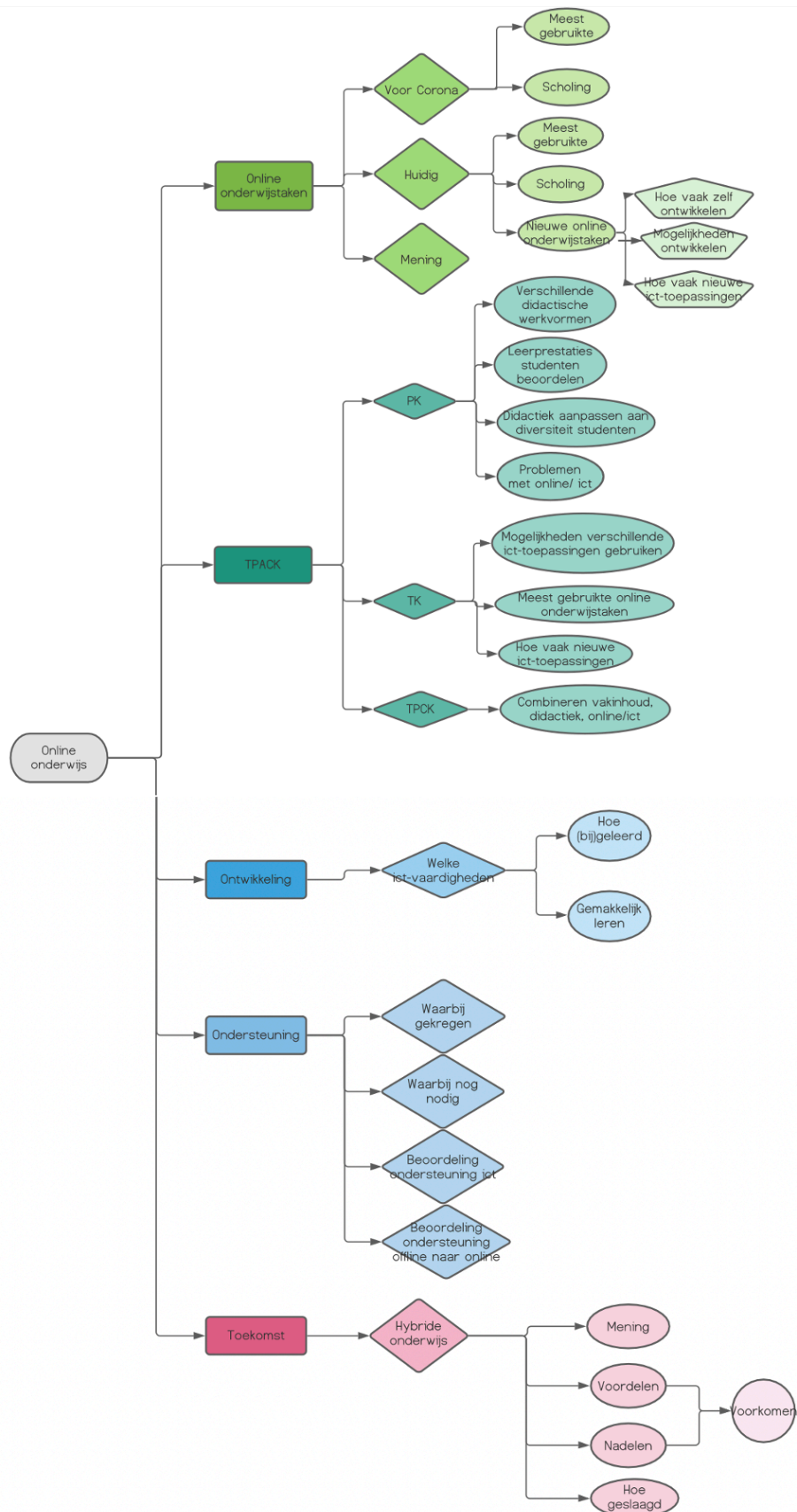
Er kan worden geconcludeerd dat de financiële gevolgen klein zijn, zeker in vergelijking met wat het Saxion en de studie Hotelmanagement op zal leveren.

Literatuurlijst

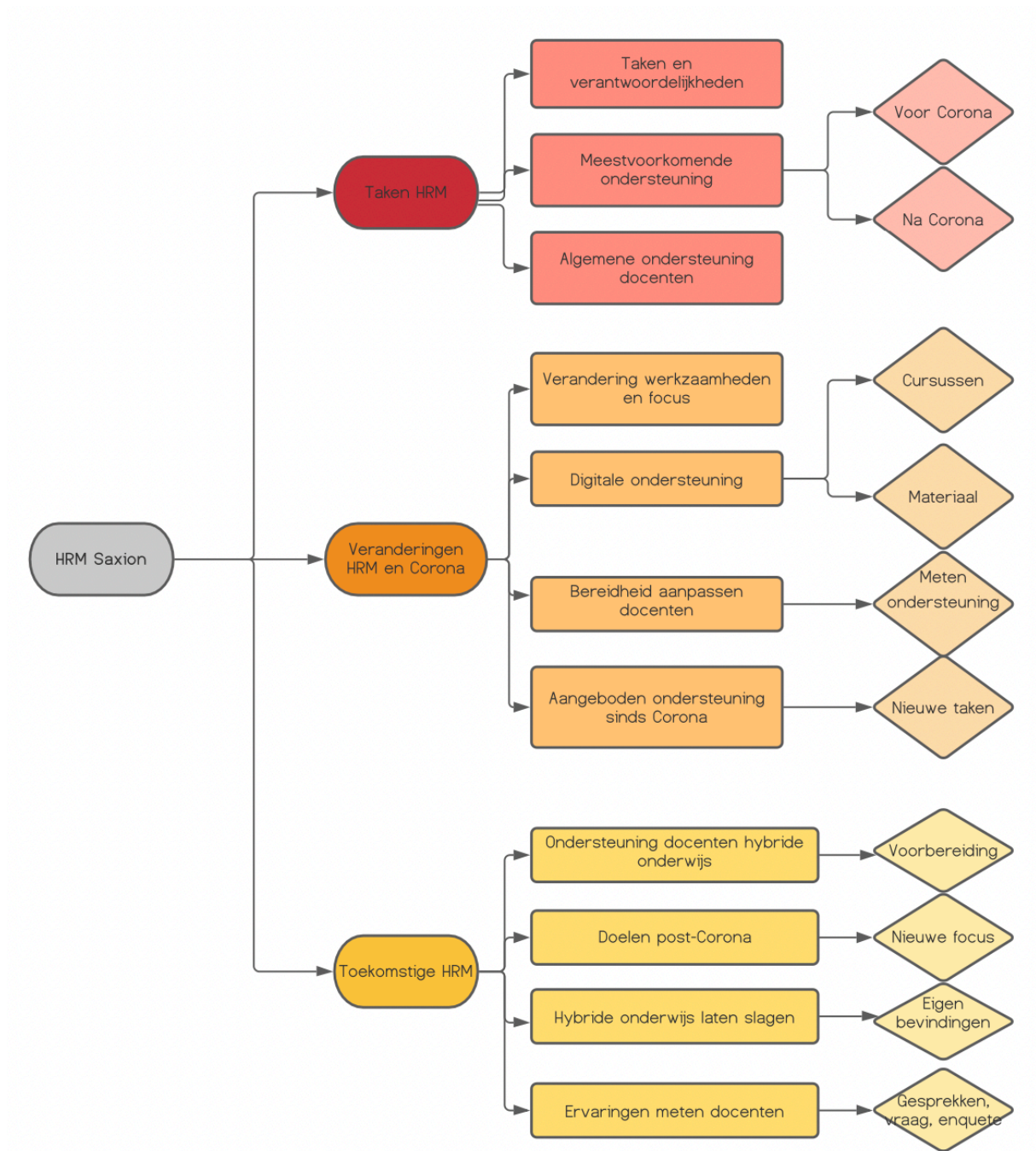
- AOB. (2020). *Collectieve Arbeidsovereenkomst voor het hoger beroepsonderwijs 2020*.
https://www.aob.nl/wp-content/uploads/2020/08/CAO_HBO_2020_DEFINITIEF.pdf
- Berekenhet.nl. (2021). *Loonkosten voor de werkgever in 2021 berekenen*.
<https://www.berekenhet.nl/ondernemen/loonkosten-werkgever.html>
- Hardesmeets, L. (2020). *ISO 27701 – De nieuwe norm om aantoonbaar te voldoen aan de AVG*. BMGRIP. https://bmgrip.nl/iso-27701-de-nieuwe-norm-om-aantoonbaar-te-voldoen-aan-de-privacy-eisen-van-de-avg/?gclid=Cj0KCQjwzYGGBhCTARIsAHdMTQxzYhCLVgdvm9K3vFXPUQIKs_AKMtUS4N8-nkPI4_dhRqKXwlCSqrAaAusNEALw_wcB
- Leisink, P., & Boselie, P. (2014). *Strategisch HRM voor beter onderwijs*. Universiteit Utrecht.
<https://www.voion.nl/media/2767/strategischhrmvoorbeteronderwijs.pdf>
- Nationale Beroepengids. (2021). *Lector Kenniskring: Salaris, Vacatures, Opleiding, Taken, Toekomst & Skills*. <https://www.nationaleberoepengids.nl/lector-kenniskring>
- NU.nl. (2021). *Thuis en op kantoor: hybride werken is het nieuwe normaal*. NU - Het laatste nieuws het eerst op NU.nl. <https://www.nu.nl/economie/6137573/thuis-en-op-kantoor-hybride-werken-is-het-nieuwe-normaal.html>
- Schop, G. J. (2021). 2.2.8. *Veranderstrategieën – Verandermanagementsite*. Praktijkcaseveranderen.nl.
<https://verandermanagementsite.nl/veranderstrategieen/#.YMHqXS2QIQI>
- Studylib. (2021). *Section 1: TPACK Observation Checklist - MEIS*.
<https://studylib.net/doc/6828389/section-1--tpack-observation-checklist---meis>
- Veen, H. (2015). *Een brede kijk op onderwijskwaliteit* (Scriptie). Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Voogt, J., Fisser, P., Tondeur, J., & van Braak, J. (2013). *TPACK: kennis en vaardigheden voor ict-integratie*. <https://research.utwente.nl/en/publications/tpack-kennis-en-vaardigheden-voor-ict-integratie>
- Werkenbijhogescholen. (2019). *Veelgestelde vragen over het werken bij hogescholen*. <https://www.werkenbijhogescholen.nl/over-het-werken-bij-een-hogeschool/veelgestelde-vragen/>
- WVPT4LEARNING. (2021). *Kwaliteitsnormen*. <https://nl.wvpt4learning.org/4b0-ejemplos-de-normas-de-calidad-2a08#menu-3>

Bijlagen

Bijlage I: Boomdiagram interview docenten



Bijlage II: Boomdiagram interview HRM



Bijlage III: Codeerschema interview docenten

Axiale codes:	Open codes:	Fragmentnummers:
Online onderwijstaken	- Online onderwijstaken voor Corona	1.1 – 1.2 – 2.1 – 3.1 – 3.2 – 4.1
	- Meest gebruikt	1.4 – 2.5 – 2.11 – 3.5 – 4.8
Inzichten online onderwijs	- <i>Mening online</i>	1.20 – 2.9 – 3.27 – 3.42 – 4.27 – 4.41 – 4.63
	- <i>Voordelen online</i>	1.11 – 1.17 – 1.18 – 1.19 – 1.30 – 2.12 – 2.22 – 2.34 – 2.42 – 2.44 – 2.46 – 3.17 – 3.30 – 3.34 – 3.35 – 4.13 – 4.43 – 4.44 – 4.52 – 4.53
	- <i>Nadelen online</i>	1.12 – 2.16 – 2.18 – 2.21 – 2.26 – 2.29 – 2.41 – 2.45 – 3.12 – 3.24 – 3.25 – 3.27 – 3.33 – 4.3 – 4.5 – 4.10 – 4.24 – 4.32 – 4.49 – 4.51 – 4.58 – 4.60
	- <i>Online onderwijs</i>	-
Tools en skills	- <i>ICT-toepassingen</i>	1.9 – 2.3 – 2.10 – 3.4 – 3.16 – 4.2 – 4.4 – 4.6 – 4.7 – 4.9 – 4.11 – 4.12 – 4.57
	- <i>Ontwikkeling vaardigheden</i>	2.31 – 2.32 – 2.33 – 3.14 – 3.21 – 4.21 – 4.25 – 4.26 – 4.30 – 4.33 – 4.55 – 4.56
Gezondheid	- <i>Gezondheid docenten</i>	1.21 – 1.23 – 3.28 – 3.47
	- <i>Gezondheid studenten</i>	1.24 – 3.44
Ervaren support	- <i>Ondersteuning online</i>	1.22 – 1.25 – 1.26 – 1.27 – 1.32 – 2.4 – 2.15 – 2.19 – 2.20 – 2.36 – 2.39 – 3.6 – 3.13 – 3.26 – 4.15 – 4.16 – 4.18 – 4.19 – 4.37 – 4.38 – 4.59 – 4.61 – 4.64 – 4.65
	- <i>Scholing online onderwijs</i>	1.3 – 1.5 – 1.6 – 1.7 – 1.8 – 2.13 – 2.14 – 4.14
Didactiek	- <i>Online didactiek</i>	1.10 – 2.17 – 2.27 – 2.28 – 2.30 – 2.43 – 3.7 – 3.9 – 3.10 – 3.11 – 3.19 – 3.20 – 3.23 – 4.22 – 4.28 – 4.29 – 4.31 – 4.54
	- <i>Prestatie meten</i>	1.13 – 1.14 – 1.15 – 1.16 – 2.25 – 3.18 – 4.23
Toekomstig hybride onderwijs	- <i>Hybride les</i>	2.7 – 4.39
	- <i>Ervaring hybride onderwijs</i>	1.28 – 2.2 – 2.6 – 2.8 – 3.38 – 3.39 – 3.40 – 3.41
	- <i>Wensen hybride onderwijs</i>	1.29 – 1.31 – 1.33 – 1.34 – 1.35 – 2.23 – 2.24 – 2.35 – 2.37 – 2.38 – 2.40 – 3.29 – 3.31 – 3.32 – 3.36 – 3.37 – 3.43 – 3.45 – 3.46 – 3.48 – 3.49 – 3.50 – 4.17 – 4.20 – 4.34 – 4.35 – 4.36 – 4.40 –

		4.42 – 4.45 – 4.46 – 4.47 – 4.48 – 4.62 – 4.66
--	--	---

Bijlage IV: Codeerschema interview HRM

Axiale codes:	Open codes	Fragmentnummers:
Algemeen	- <i>Algemene focus</i>	1.7
	- <i>Taken en verantwoordelijkheden</i>	1.1 – 1.10
Veranderingen	- <i>Verandering focus</i>	1.2 – 1.3 – 1.4
	- <i>Ontwikkelingen</i>	1.12 – 1.25 – 1.29 – 1.31 – 1.33
Obstakels & support	- <i>Moeilijkheden Corona</i>	1.11 – 1.34
	- <i>Ondersteuning</i>	1.14 – 1.15 – 1.16 – 1.22 – 1.24 – 1.26 – 1.32 – 1.36 – 1.38 – 1.39 – 1.40
	- <i>Welzijn docenten</i>	1.23 – 1.28 – 1.30 – 1.35 – 1.37
	- <i>Mening hybride</i>	1.19 – 1.20
Toekomst	- <i>Nieuwe focus</i>	1.8 – 1.9 – 1.13 – 1.18
	- <i>Toekomst projecten</i>	1.5 – 1.6 – 1.27
	- <i>Vorbereidingen</i>	1.17
	- <i>Roostering</i>	1.21

Bijlage V: Observatieschema TPACK

Dit observatieschema is een aangepaste versie van de originele TPACK observatielijst (Studylib, 2020).

TPACK Observatie checklist		Slecht	Goed	Heel goed	Uitstekend	Aantekeningen
A) Technische Kennis (TK)						
1	De docent heeft essentiële technologische hulpmiddelen voor de les.	1	2	3	4	
2	De docent gebruik technologische hulpmiddelen zonder problemen.	1	2	3	4	
D) Technologische inhoudelijke kennis (TCK)						
1	De docent gebruikt technologie om complexe ideeën te laten zien die anders moeilijk zijn om te leren.	1	2	3	4	
2	De docent gebruikt technologie om de leerling dingen te laten observeren die anders moeilijk met het blote oog zouden kunnen worden waargenomen.	1	2	3	4	
3	De docent helpt studenten om technologie te gebruiken om de complexe ideeën die ze leren te onderzoeken en te construeren.	1	2	3	4	
4	Alle leermiddelen inclusief digitale bronnen zijn aantrekkelijk (lay-out) en ondersteunen het thema / de inhoud van de les.	1	2	3	4	
E) Technologische Pedagogische Kennis (TPK)						
1	De docent introduceert op technologie gebaseerde taken waarmee studenten kunnen leren.	1	2	3	4	
2	De docent gebruikt technologie om te communiceren en samen te werken met studenten in verschillende onderwijs- en leeractiviteiten	1	2	3	4	
F) Technologische Pedagogische en Inhoudelijke Kennis (TPACK)						
1	De leraar gebruikt technologie om de samenwerking van studenten tijdens het leerproces te ondersteunen.	1	2	3	4	
2	De docent is goed voorbereid (heeft een lesplan) en kan technologie manipuleren om een relevante lesinhoud te presenteren.	1	2	3	4	

Feiten-checklist		Aantal	Aantekeningen
Lestijden			
1	Van hoe laat tot hoe laat is de les ingeroosterd?		
2	Van hoe laat tot hoe laat heeft de les daadwerkelijk plaatsgevonden?		
3	Wat voor een soort college is het?		
Aanwezigheid			
1	Hoeveel studenten zijn er aanwezig aan het begin van de les?		
2	Hoeveel studenten zijn er aanwezig aan het eind van de les?		
Pauzes			
1	Hoe vaak vindt er pauze plaats?		
2	Hoelang duren/ duurt deze pauze(s)?		
3	Hoe laat vinden/vindt deze pauze(s) plaats?		
Interactie (CBAM)			
1	Hoe vaak worden er vragen gesteld aan de studenten (vanuit de docent)?		
2	Hoe vaak worden er vragen gesteld vanuit de studenten (aan de docent)?		

Reactie en participatie van de student in de les – Actief of passief?

a) Beschrijf wat de docent en de student aan het doen zijn. Hoe reageren ze in de lesactiviteit?

De docent zijn/haar gebruik van technologie in de les: Kruis een 'X' aan als het is toegepast:

- | | |
|--|--|
| ☐ Niet duidelijk | ☐ Voor bronnen voor groepswork |
| ☐ Om informatie te presenteren | ☐ Voor visualisatie of het modelleren van een concept |
| ☐ Om een leertaak te demonstreren | ☐ Voor beoordeling, aanwezigheid of materiele voorbereiding |
| ☐ Anders, namelijk: al introductie (muziek) | |

Gebruik technologische tools: Kruis een 'X' aan als het is toegepast:

- | | |
|--|---------------------------------------|
| ☐ Blackboard Collaborate | ☐ Scherm delen |
| ☐ Teams | ☐ Chatfunctie |
| ☐ Bestand delen | ☐ Polls |
| ☐ Kahoot | ☐ YouTube |
| ☐ Break-out-rooms | ☐ Spotify |
| ☐ Aanwijsvinger Collaborate | ☐ Whiteboard |
| ☐ Anders, namelijk: | |

Bijlage VI: Observatieschema's ingevuld

Observatie 1

TPACK Observatie checklist		Slecht	Goed	Heel goed	Uitstekend	Aantekeningen
B) Technische Kennis (TK)						
1	De docent heeft essentiële technologische hulpmiddelen voor de les.	1	2	3	4	- Spotify - Powerpoint - Break-out-rooms - Whiteboard - Aanwijsvinger
2	De docent gebruik technologische hulpmiddelen zonder problemen.	1	2	3	4	Foutloos
D) Technologische inhoudelijke kennis (TCK)						
1	De docent gebruikt technologie om complexe ideeën te laten zien die anders moeilijk zijn om te leren.	1	2	3	4	Eigen uitleg en voorbeelden mondiaal. Formules en modellen worden gevisualiseerd via de Powerpoint.
2	De docent gebruikt technologie om de leerling dingen te laten observeren die anders moeilijk met het blote oog zouden kunnen worden waargenomen.	1	2	3	4	Eigen enthousiasme wordt hierbij gebruikt. Technologie niet per se. Formules en modellen worden wel helder gemaakt door Powerpoint.
3	De docent helpt studenten om technologie te gebruiken om de complexe ideeën die ze leren te onderzoeken en te construeren.	1	2	3	4	Middels break-out-rooms onderling overleggen. (3x) Middels whiteboard participeren in de les. (3x)
4	Alle leermiddelen inclusief digitale bronnen zijn aantrekkelijk (lay-out) en ondersteunen het thema / de inhoud van de les.	1	2	3	4	Spotify muziek Powerpoint netjes
E) Technologische Pedagogische Kennis (TPK)						
1	De docent introduceert op technologie gebaseerde taken waarmee studenten kunnen leren.	1	2	3	4	Break-out-rooms + bespreken. Gebruik van Whiteboard.
2	De docent gebruikt technologie om te communiceren en samen te werken met studenten in verschillende onderwijs- en leeractiviteiten	1	2	3	4	Whiteboard door studenten antwoorden, 3x gebruik van gemaakt.
F) Technologische Pedagogische en Inhoudelijke Kennis (TPACK)						
1	De leraar gebruikt technologie om de samenwerking van	1	2	3	4	Chatfuncties wordt gebruikt voor het stellen van vragen.

	studenten tijdens het leerproces te ondersteunen.					Whiteboard wordt gebruikt en break-out-rooms.
2	De docent is goed voorbereid (heeft een lesplan) en kan technologie manipuleren om een relevante lesinhoud te presenteren.	1	2	3	4	Alles doet er toe, lesplan in orde, weet wat ze doet. Is voorbereid.

Feiten-checklist		Aantal	Aantekeningen
Lestijden			
1	Van hoe laat tot hoe laat is de les ingeroosterd?	10.15-11.45	
2	Van hoe laat tot hoe laat heeft de les daadwerkelijk plaatsgevonden?	10.18-11.42	
3	Wat voor een soort college is het?	Online hoorcollege	
Aanwezigheid			
1	Hoeveel studenten zijn er aanwezig aan het begin van de les?	17	
2	Hoeveel studenten zijn er aanwezig aan het eind van de les?	15	
Pauzes			
1	Hoe vaak vindt er pauze plaats?	0	
2	Hoelang duren/ duurt deze pauze(s)?	nvt	
3	Hoe laat vinden/vindt deze pauze(s) plaats?	nvt	
Interactie (CBAM)			
1	Hoe vaak worden er vragen gesteld aan de studenten (vanuit de docent)?	13	Introductie; vragen over eerdere les, rooster, vragen naar concentratie studenten en vragen over stof.
2	Hoe vaak worden er vragen gesteld vanuit de studenten (aan de docent)?	57x	Hiervan 56x via de chat, 1x via de microfoon.

Reactie en participatie van de student in de les – Actief of passief?

b) Beschrijf wat de docent en de student aan het doen zijn. Hoe reageren ze in de lesactiviteit?

Docent zendt, vraagt aan de studenten. Studenten doen actief mee in de les via de chat, schromen niet om te vragen of mee te doen. Docent beantwoordt ook alles wat er gevraagd en gezegd werd in de chats.

De betrokkenheid van de docent naar de studenten uit zich in de vragen: Welke les hiervoor gehad? Van wie? Hoe moe zijn jullie? → hierop is de les aangepast. Keuze om opdracht klassikaal te doen in plaats van via break-out-rooms.

De docent zijn/haar gebruik van technologie in de les: Kruis een 'X' aan als het is toegepast:

- | | |
|---|---|
| ☐ Niet duidelijk | ☐ Voor bronnen voor groepswerk |
| ☒ Om informatie te presenteren | ☒ Voor visualisatie of het modelleren van een concept |
| ☐ Om een leertaak te demonstreren | ☐ Voor beoordeling, aanwezigheid of materiele voorbereiding |
| ☒ Anders, namelijk: al introductie (muziek) | |

Gebruik technologische tools: Kruis een 'X' aan als het is toegepast:

- | | |
|--|--|
| ☒ Blackboard Collaborate | ☒ Scherm delen |
| ☐ Teams | ☒ Chatfunctie |
| ☒ Bestand delen | ☐ Polls |
| ☐ Kahoot | ☐ YouTube |
| ☒ Break-out-rooms | ☒ Spotify |

X Aanwijsvinger Collaborate
_ Anders, namelijk:

X Whiteboard

Observatie 2

TPACK Observatie checklist		Slecht	Goed	Heel goed	Uitstekend	Aantekeningen
C) Technische Kennis (TK)						
1	De docent heeft essentiële technologische hulpmiddelen voor de les.	1	2	3	4	- Powerpoint - Break-out-rooms - YouTube - Afbeelding - Poll
2	De docent gebruik technologische hulpmiddelen zonder problemen.	1	2	3	4	- Mic stond nog uit - Bestand uploaden duurde wat langer
D) Technologische inhoudelijke kennis (TCK)						
1	De docent gebruikt technologie om complexe ideeën te laten zien die anders moeilijk zijn om te leren.	1	2	3	4	Veel afbeeldingen ter illustratie. YouTube video ter illustratie.
2	De docent gebruikt technologie om de leerling dingen te laten observeren die anders moeilijk met het blote oog zouden kunnen worden waargenomen.	1	2	3	4	Eigen verhaal wordt gebruikt. Technologie niet per se. Vooral beeldend te werk gaan middels online tools; YouTube en Powerpoint.
3	De docent helpt studenten om technologie te gebruiken om de complexe ideeën die ze leren te onderzoeken en te construeren.	1	2	3	4	Middels break-out-rooms onderling overleggen. (1x)
4	Alle leermiddelen inclusief digitale bronnen zijn aantrekkelijk (lay-out) en ondersteunen het thema / de inhoud van de les.	1	2	3	4	Powerpoint modern en netjes. Video YouTube ook duidelijk en netjes.
E) Technologische Pedagogische Kennis (TPK)						
1	De docent introduceert op technologie gebaseerde taken waarmee studenten kunnen leren.	1	2	3	4	Break-out-rooms (1x) en verstuurt online linkjes als zelfstudie.
2	De docent gebruikt technologie om te communiceren en samen te werken met studenten in verschillende onderwijs- en leeractiviteiten	1	2	3	4	Break-out-rooms (1x), het afnemen van een Poll in de les.
F) Technologische Pedagogische en Inhoudelijke Kennis (TPACK)						
1	De leraar gebruikt technologie om de samenwerking van	1	2	3	4	Chatfuncties wordt gebruikt

	studenten tijdens het leerproces te ondersteunen.					voor het stellen van vragen. Break-out-rooms wordt gebruikt.
2	De docent is goed voorbereid (heeft een lesplan) en kan technologie manipuleren om een relevante lesinhoud te presenteren.	1	2	3	4	Alles doet er toe, lesplan in orde en gepresenteerd in de Powerpoint. Is voorbereid.

Feiten-checklist		Aantal	Aantekeningen
Lestijden			
1	Van hoe laat tot hoe laat is de les ingeroosterd?	10.15-11.45	
2	Van hoe laat tot hoe laat heeft de les daadwerkelijk plaatsgevonden?	10.17-11.46	
3	Wat voor een soort college is het?	Online werkcollege	
Aanwezigheid			
1	Hoeveel studenten zijn er aanwezig aan het begin van de les?	13	
2	Hoeveel studenten zijn er aanwezig aan het eind van de les?	11	
Pauzes			
1	Hoe vaak vindt er pauze plaats?	1x	
2	Hoelang duren/ duurt deze pauze(s)?	5 tot 6 minuten	
3	Hoe laat vinden/vindt deze pauze(s) plaats?	10.54	Ongeveer halverwege de les.
Interactie (CBAM)			
1	Hoe vaak worden er vragen gesteld aan de studenten (vanuit de docent)?	24x	Tijdens uitleg vragen stellen over de stof aan de studenten.
2	Hoe vaak worden er vragen gesteld vanuit de studenten (aan de docent)?	4x	Hiervan alles via de chat. De meeste ging over afspraken voor de volgende les.

Reactie en participatie van de student in de les – Actief of passief?

c) Beschrijf wat de docent en de student aan het doen zijn. Hoe reageren ze in de lesactiviteit?

Docent zendt en presenteert haar les, ze vraagt tussen de uitleg door wat aan de studenten. Probeert hen hierbij te betrekken. Studenten stellen nauwelijks vragen en doen niet actief mee, althans; zo lijkt het vanuit deze observatie. In break-out-rooms duurde het 10 minuten voordat er 1 van de 4 groepen bezig was met de opdracht; de microfoons stonden aan.

De betrokkenheid van de docent naar de studenten uit zich in de vragen: Wat hebben jullie geleerd van deze les? Is alles zo duidelijk? En de poll aan het eind van de les met de vraag of studenten liever 100% online deze les volgen of liever 50% online en 50% van de lessen fysiek.

De uitkomst van de poll was als volgt:

Voorstander 100% online les van dit vak, zijn 7 studenten het mee eens. 5 studenten hebben liever 50/50 les.

De docent zijn/haar gebruik van technologie in de les: Kruis een 'X' aan als het is toegepast:

- | | |
|---|---|
| ☐ Niet duidelijk | ☐ Voor bronnen voor groepswork |
| ☒ Om informatie te presenteren | ☒ Voor visualisatie of het modelleren van een concept |
| ☐ Om een leertaak te demonstreren | ☐ Voor beoordeling, aanwezigheid of materiele voorbereiding |
| ☒ Anders, namelijk: samenwerken | |

Gebruik technologische tools: Kruis een 'X' aan als het is toegepast:

- | | |
|---|--|
| ☒ Blackboard Collaborate | ☒ Scherm delen |
| ☐ Teams | ☒ Chatfunctie |
| ☒ Bestand delen | ☒ Polls |
| ☐ Kahoot | ☒ YouTube |
| ☒ Break-out-rooms | ☐ Spotify |
| ☐ Aanwijsvinger Collaborate | ☐ Whiteboard |
| ☒ Anders, namelijk: Internetlinkjes | |

Bijlage VII: Berekeningen financiële consequenties

Kosten

1) Haalbaarheid

Docenten op het hbo bevinden zich in schaal 10 t/m 13 (AOB, 2020). De meeste docenten bevinden zich in schaal 11 en 12 (Werkenbijhogescholen, 2019). Er wordt uitgegaan van een docent op schaal 12. Hiermee ligt het salaris boven het gemiddelde van wat docenten kunnen verdienen in de schalen. Met het berekenen van de kosten voor de docenten in schaal 12 is de kans dat de verwachte kosten in realiteit hoger uitvallen, kleiner.

Docenten

Schaal 12

Salaris minimum loon = €4.445,52 bruto maandsalaris

Salaris maximumloon = €5.717,25 bruto maandsalaris

Gemiddeld salaris schaal 12

$4.445,52 + 5.717,25 = €5.081,39$ gemiddeld bruto maandsalaris schaal 12

Voor een fulltime medewerker in het hoger beroepsonderwijs geldt dat een werkweek kan variëren van 36, 38 en 40 uur (AOB, 2020). Er wordt gekozen, voor alle berekeningen, van een werkweek van 38 uur, gezien er ook wordt gerekend met een gemiddeld bruto maandsalaris.

Loonkosten voor de werkgever is €76.594,- per jaar, dit blijkt uit de berekeningen van Berekenhet.nl (2021). Dit is inclusief vakantiegeld, werknemersverzekeringen, inkomensafhankelijke bijdrage Zvw.

$€76.594,- / 12 \text{ maanden} = €6.382,83$ loonkosten voor de werkgever per maand aan de functie van een docent.

$€6.382,83 / (38 \text{ uur} * 4) = €41,99$ uurloon, inclusief vakantiegeld, werknemersverzekeringen en inkomensafhankelijke bijdrage.

Wanneer er twee docenten voor dit advies worden ingezet, voor 3 maal *1.5 uur = 4.5 uur totaal
 $4.5 \text{ uur} * €41,99 \text{ uurloon} = €188,96$ aan loonkosten voor het implementeren van dit advies voor een docent

$€188,96 * 2 \text{ docenten} = \underline{€377,91}$ totale loonkosten voor docenten voor het advies omtrent haalbaarheid.

Teamleider

Een teamleider valt in schaal 13, volgens de cao van het hbo (AOB, 2020).

Schaal 13

Minimumloon = €5.092,01 bruto maandsalaris

Maximumloon = €6.202,13 bruto maandsalaris

$5.092,01 + 6.202,13 / 2 = €5.647,07$ gemiddeld bruto maandsalaris schaal 13

De loonkosten bedraagt € 83.929 per jaar voor de werkgever. Deze berekening is op basis van een contract van 38 uur. De loonkosten zijn berekend via Berekenhet.nl (2021). Dit is inclusief vakantiegeld, werknemersverzekeringen, inkomensafhankelijke bijdrage Zvw.

€ 83.929 / 12 maanden = €6.994,08 per maand aan loonkosten voor de werkgever aan de functie van teamleider.

€6.994,08 / 38 uur * 4 = €46,01 uurloon, inclusief vakantiegeld, werknemersverzekeringen en inkomensafhankelijke bijdrage.

€46,01 * 4,5 uur meeting = €207,06 totale loonkosten voor teamleider voor het advies omtrent haalbaarheid.

Afdeling roostering medewerker

Een medewerker van de afdeling roostering valt in schaal 8, zo meldt de cao van het hbo (AOB, 2020).

Salaris schaal 8

Minimumloon = €2.598,89 bruto maandsalaris

Maximumloon = €3.479,70 bruto maandsalaris

€2.598,89 + €3.479,70 / 2 = €3.039,30 gemiddeld bruto maandsalaris schaal 8

€ 46.641 loonkosten per jaar voor de werkgever, op basis van een contract van 38 uur. Dit is inclusief vakantiegeld, werknemersverzekeringen, inkomensafhankelijke bijdrage Zvw.

€ 46.641 / 12 maanden = €3.886,75 per maand aan loonkosten voor de werkgever aan de functie van medewerker roostering.

€3.886,75 / 38 uur * 4 = €25,57 uurloon, inclusief vakantiegeld, werknemersverzekeringen en inkomensafhankelijke bijdrage.

€25,57 * 4,5 uur meeting = €115,07 totale loonkosten voor medewerker roostering voor het advies omtrent haalbaarheid.

Hoofd HRM-afdeling

Het hoofd van een afdeling P&O valt in schaal 14 volgens de cao van het hbo (AOB, 2020).

Salaris schaal 14

Minimumloon = €5.345,12 bruto maandsalaris

Maximumloon = €6.813,59 bruto maandsalaris

€5.345,12 + €6.813,59 / 2 = €6.079,36 gemiddeld bruto maandsalaris schaal 14

De loonkosten bedragen € 89.528 per jaar voor de werkgever. Deze berekening is op basis van een contract van 38 uur.

€89.528 / 12 maanden = €7.460,67 per maand aan loonkosten voor de werkgever aan de functie van afdelingshoofd P&O.

€7.460,67 / 38 uur * 4 = €49,08 uurloon, inclusief vakantiegeld, werknemersverzekeringen en inkomensafhankelijke bijdrage.

€49,08 * 4,5 uur meeting = €220,88 totale loonkosten voor hoofd afdeling P&O voor het advies omtrent haalbaarheid.

$\text{€}377,91 + \text{€}207,06 + \text{€}115,07 + \text{€}220,88 = \text{€}920,92$ aan loonkosten totaal voor het implementeren van het plan om in discussie te gaan over de roostering.

Vervolgonderzoek

De survey over kwaliteit van online onderwijs onder de studenten, is uitgevoerd door de onderzoeksafdeling van Saxion; Teaching and Learning Centre, ook wel TLC genoemd.

Wanneer dit advies wordt geïmplementeerd door de onderzoeksafdeling TLC, zien de kosten er als volgt uit:

Het is niet te achterhalen hoeveel mensen exact werkzaam zijn bij TLC. Voor de implementatie van het plan om een vervolgonderzoek uit te voeren wordt de aanname gemaakt dat twee medewerkers dit vervolgplan laten uitvoeren voldoende zal zijn. Het huidige onderzoek is door een afstudeerstudente uitgevoerd. Medewerkers van TLC hebben kennis en ervaring omtrent het uitvoeren van onderzoek, wordt aangenomen. Hierdoor wordt de aanname gemaakt dat TLC medewerkers dit onderzoek in vijf maanden tijd, goed genoeg kunnen uitvoeren.

De medewerkers van TLC brengen naar aanleiding van hun onderzoek een advies uit. Er wordt uitgegaan van de functie 'personeelsadviseur' vanuit de functiematrix in de CAO, deze functie valt in schaal 10 (AOB, 2020).

Salaris schaal 10

Minimumloon = €2.845,48 bruto maandsalaris

Maximumloon = €4.307,66 bruto maandsalaris

$\text{€}2.845,48 + \text{€}4.307,66 / 2 = \text{€}3.576,57$ gemiddeld bruto maandsalaris schaal 10

€ 54.885 loonkosten per jaar voor de werkgever, op basis van een contract van 38 uur. Dit is inclusief vakantiegeld, werknemersverzekeringen, inkomensafhankelijke bijdrage Zvw.

$\text{€} 54.885 / 12 \text{ maanden} = \text{€}4.571,25$ per maand aan loonkosten voor de werkgever aan de functie van adviseur.

$\text{€}4.571,25 / 4 * 38 \text{ uur} = \text{€}30,07$ uurloon, inclusief vakantiegeld, werknemersverzekeringen en inkomensafhankelijke bijdrage.

Naast dit vervolgonderzoek wordt er aangenomen dat de medewerkers van TLC zich ook bezighouden met andere onderzoeken. Er wordt aangenomen dat beide medewerkers zich gemiddeld 2,5 dag bezighouden per week met dit vervolgonderzoek, voor vijf maanden.

$38 \text{ uur per week} / 5 \text{ werkdagen} = 7,6 \text{ uur per dag gemiddeld}$

$7,6 \text{ uur} * 2,5 \text{ dag} = 19 \text{ uur per werkweek bezig met het vervolgonderzoek}$

$19 \text{ uur per week} * 4 \text{ weken} = 76 \text{ uur per maand bezig met dit vervolgonderzoek}$

$76 \text{ uur per maand} * \text{€}30,07 \text{ uurloon inclusief loonkosten} = \text{€}2.285,63$ loonkosten per maand voor alleen het vervolgonderzoek, voor 1 adviseur.

$\text{€}2.285,63 * 5 \text{ maanden} = \text{€}11.428,13$ loonkosten voor het vervolgonderzoek, voor een adviseur.

$\text{€}11.428,13 * 2 \text{ adviseurs} = \text{€}22.856,25$ totale loonkosten voor het vervolgonderzoek voor twee adviseurs.

Wanneer het vervolgonderzoek wordt uitgevoerd door een afstuderende student, die zich bevindt in het Young Professional Semester, dan komt een begeleidend docent kijken in het kostenplaatje.

Eerder is berekend dat de kosten per uur, inclusief de loonkosten voor de werkgever, €41,99 bedraagt voor de functie van een docent.

Er wordt aangenomen dat een docent gemiddeld 5 uur besteed per week aan het begeleiden van een afstudeerstudent. 1.5 uur per week wordt besteed aan Teams meetings met het tutorgroepje, 1 uur per week wordt besteed aan persoonlijke begeleiding middels een meeting via Teams met de student. De overige 2.5 uur wordt naar verwachting besteed aan het voorbereiden van deze meetings en het nakijken van tussentijds geleverd werk.

De afstudeerperiode duurt in totaal 20 werkweken. 20 weken * 5 uur = 100 uur in totaal is de docent zijn/ haar tijd kwijt aan het begeleiden van de student.

100 uur * €41,99 uurloon = €4.199,- *totale loonkosten voor het implementeren* van het advies om een vervolgonderzoek uit te voeren door een afstudeerstudent.

Het implementeren van dit advies kost, wanneer het uit wordt gevoerd door twee adviseurs €22.856,25. Wanneer dit vervolgonderzoek uitgevoerd wordt door een afstudeerstudent, met begeleiding van een docent, bedragen de kosten €4.199,-.

2) Verhogen betrokkenheid

2.1 Teamoverleg

Het verhogen van de betrokkenheid zal naar verwachting 50% van al het teamoverleg in plaats nemen. Er wordt een aanname gedaan dat er eens in de twee weken een teamoverleg plaatsvindt. Dit betekent dat er om de vier weken in wordt gegaan op het verhogen van de betrokkenheid. Er wordt van de teamleider verwacht dat hij deze meetings voorbereid, ongeveer 2 uur aan voorbereiding gemiddeld lijkt voldoende. De teamleider zal waarschijnlijk eerst meer moeite hebben met de voorbereidingen hiervoor, maar zal gaandeweg hier vaardig in worden en minder tijd nodig hebben. Een gemiddelde van 2 uur per teamoverleg aan voorbereiding lijkt voldoende.

Daarnaast wordt er aangenomen dat een teamoverleg gemiddeld 1.5 uur duurt. Mocht dit korter zijn; dan wordt er aangeraden om het teamoverleg met betrekking tot het verhogen van de betrokkenheid 1.5 uur te maken.

Een teamoverleg met betrekking tot het verhogen van de betrokkenheid, zal om de vier weken plaatsvinden. In 5 maanden tijd is er 10 maal teamoverleg, waarvan 5 maal omtrent het verhogen van de betrokkenheid.

5 maal teamoverleg * 1.5 uur = 7.5 uur totaal aan teamoverleg
5 maal teamoverleg * 2 uur voorbereiding = 10 uur totaal aan voorbereidingen

10 uur + 7.5 uur = 17.5 uur totaal aan uren voor de teamleider

Eerder werd berekend dat het uurloon, inclusief loonkosten voor de werkgever, €46,01 bedraagt.

€46,01 uurloon * 17.5 uur = €805,18 *totale loonkosten* voor het implementeren van het plan omtrent betrokkenheid, voor de functie teamleider.

Het uurloon, van docenten, inclusief loonkosten voor de werkgever, bedraagt €41,99.

€41,99 uurloon * 7.5 uur teamoverleg = €314,93 totale loonkosten voor het implementeren van het plan omtrent betrokkenheid, voor de functie als docent.

Er zijn in totaal, bij de studie Hotelmanagement, 31 docenten werkzaam, zo meldt de opdrachtgever.

31 docenten * €314,93 = €9.762,68 totale loonkosten voor het implementeren van het plan omtrent betrokkenheid, voor alle docenten van de studie Hotelmanagement.

€9.762,68 + €805,18 = €10.567,86 aan totale loonkosten voor het implementeren van het advies omtrent het teamoverleg.

2.2 Enquête

Het opnieuw laten afnemen van de enquête omtrent de hoogte van betrokkenheid onder docenten wordt gedaan door een adviseur, wellicht van TLC. Hiervoor wordt een maand uitgetrokken; de enquête hoeft niet meer worden aangepast, voor de respons staat twee weken en het analyseren ervan is niet al te ingewikkeld met dit meetinstrument. Daarnaast is een adviseur bekend met het uitvoeren van onderzoek en zal aannemelijk sneller werken dan bijvoorbeeld een student, zoals het geval was bij dit onderzoek.

Voor de implementatie van dit advies wordt er verwacht dat de adviseur een maand geheel gefocust is op deze opdracht. Hiervoor zal er gerekend worden met het maandsalaris van een adviseur, inclusief loonkosten voor de werkgever.

Eerder bleek dat het gemiddelde maandsalaris, inclusief loonkosten, €4.571,25 bedraagt. Dit zijn ook de kosten die bij het opnieuw afnemen en analyseren van de enquête komen kijken.

3) Expert inhuren

De in te huren expert zal naar verwachting een lector zijn die kennis heeft opgedaan op gebied van online didactiek en onderwijs. De functie van lector valt in zowel schaal 15 als 16. Lectors van universiteiten bevinden zich in schaal 15, uit onderzoek van Nationale Beroepengids (2021), blijkt dat de lectors van hogescholen ook in deze schaal zitten.

Naar verwachting zal de cursus uit drie momenten bestaan van 1.5 uur. De eerste cursus dient als introductie, de tweede cursus voor toepassing en ervaringen delen en de derde cursus voor afsluiting en evaluatie.

De groepen voor deze cursus bestaan uit vijf docenten; er zijn 31 docenten werkzaam bij de studie Hotelmanagement. Er is gekozen voor een groep van vijf, zodat er vanuit verschillende invalshoeken gekeken kan worden naar dit onderwerp en gediscussieerd kan worden. Daarnaast kan feedback van meer personen geen kwaad en zorgt een groep van vijf voor een echt teamgevoel en wordt er gewerkt aan teambonding. Dit betekent dat er vijf groepen van vijf docenten zullen zijn en een groep van zes docenten. In totaal zijn er dus zes groepen.

Van de lector wordt 6 groepen * 1.5 uur * 3 maal = 27 uur aan cursustijd gevraagd. Daarnaast dient de lector zijn/haar cursussen voor te bereiden, hiervoor wordt 4 uur gerekend voor iedere cursus die gegeven wordt. Het opzoeken van relevante literatuur en dit in een cursus verwerken kost wel wat tijd. 3 uur * 3 cursussen = 9 uur + 27 uur = 36 uur aan cursus- en voorbereidingstijd van de lector.

Van de docenten wordt 1.5 * 3 = 4.5 uur aan cursustijd gevraagd. Daarnaast dienen de docenten voorbereidingen te treffen voor de cursus begint, bijvoorbeeld naar aanleiding van de vorige

cursussen. Voor deze voorbereidingstijd wordt 2 uur gerekend voor elke docent. De ene docent zal sneller klaar zijn dan de ander, maar een gemiddelde van 2 uur aan voorbereiding lijkt naar verwachting voldoende. De opdrachten of gevraagde voorbereiding zal worden ingestoken

Schaal 15

Minimumloon = €5.797,43 bruto maandsalaris

Maximumloon = €7.485,19 bruto maandsalaris

$€5.797,43 + €7.485,19 / 2 = €6.641,31$ gemiddeld bruto maandsalaris

€ 96.811 per jaar aan loonkosten voor de werkgever, op basis van een contract van 38 uur. Dit is inclusief vakantiegeld, werknemersverzekeringen, inkomensafhankelijke bijdrage Zvw. Berekend via Berekenhet.nl (2021).

$€ 96.811 / 12$ maanden = €8.067,58 maandsalaris, inclusief vakantiegeld, werknemersverzekeringen, inkomensafhankelijke bijdrage Zvw.

$€8.067,58 / 4 * 38$ uur = €53,08 per uur aan loonkosten voor een lector in schaal 15.

$€53,08 * 36$ uur aan cursustijd en voorbereidingen = €1.910,74 aan loonkosten voor de lector voor het implementeren van dit advies.

Eerder werd berekend dat het uurloon, inclusief vakantiegeld, werknemersverzekeringen en inkomensafhankelijke bijdrage Zvw voor docenten €41,99 bedraagt.

$€41,99 * 4.5$ uur * 31 docenten = €5.857,61 aan loonkosten voor alle docenten van de studie Hotelmanagement.

$€1.910,74 + €5.857,61 =$ **€7.768,35** aan loonkosten totaal voor het implementeren van dit advies omtrent het houden van cursussen.

Bijlage VIII: Gecodeerde interviews docenten

Gecodeerde fragmenten – Interview docenten

1) Online onderwijstaken

1.1) Online onderwijstaken voor Corona

00:02:05 Docent 1 – 1.1 Online onderwijstaken voor Corona

Ja dat was. Even nadenken hoor. Ja, dat was eigenlijk niet zo heel erg veel eerlijk gezegd. Ik deed altijd toch al ook als je kijkt naar thesisbegeleiding toentertijd ook dat ook wel veel op de locatie.

00:02:26 Docent 1 – 1.2 Online onderwijstaken voor Corona

Eh les gaf ik niet online. Het is wel zo dat ik met overleg nog wel eens online deelnam. Dat zeg maar een collega uit Enschede ofzo hè, dat je overleg hebt dat dat, hè dus dat dat dan gewoon beter uitkwam als dat via online. Maar dat was dan ook vaak dat ik daar gewoon in Apeldoorn bij wijze van spreken een. Ja, een online meeting over had op op de locatie.

00:01:17 Docent 2 – 2.1 Online onderwijstaken voor Corona

Ja eigenlijk bijna niet, behalve dat je natuurlijk de ruimte had voor Corona om kennisclips op te nemen en die dan op Blackboard te zetten en dat studenten maar thuis kijkt naar zo'n clip en naar de locatie komt om daar verdieping op te doen. Dus op zich was er al een soort van online onderwijs. Alleen was dat niet live dan maar meer met kennisclips. Dat was eigenlijk wat ik daarvoor onder online onderwijs verstond. Ja.

00:01:37 Docent 3 – 3.1 Online onderwijstaken voor Corona

Nou, heel makkelijk, want volgens mij nul komma niks als je het echt over onderwijs geven hebt. Toen deden wij volgens mij helemaal niet. Nee, ik denk ja afstemming hè? Dus ligt er maar net aan wat je onder onderwijs bestaat, dus als je het over lesgeven hebt dan was het niets. Maar goed, ook wel afstemming onderling met gesprekken met studenten dat gebeurde wel eens. Maar goed, we hadden ook nog niet gehoord van Teams bij wijze van spreken, dus was echt wel heel sporadisch toen.

00:02:22 Docent 3 – 3.2 Online onderwijstaken voor Corona

Ja ook heel weinig, moet ik heel eerlijk zeggen. We hadden ze wel, we hebben ze ook wel gemaakt, maar dat dat nou iets structureels was ofzo? Nee, absoluut niet.

00:01:56 Docent 4 – 4.1 Online onderwijstaken voor Corona & 4.2 ICT-toepassingen

Toen gebruikte ik Powerpoints en ook wel eens een filmpje, dus YouTube gebruikte ik wel is. En ja ik weet niet of dat ook erbij hoort, maar ik gebruikte ook heel veel het whiteboard om dingen op te schrijven.

1.2) Meest gebruikt

00:04:17 Docent 1 – 1.4 Meest gebruikt

Nou Collaborate Blackboard inderdaad voor lesactiviteiten. En vanuit mijn rol als slb'er en als tutor van een Young Professional; Teams. Ja en ook voor overleg met collega's gebruik ik ook Teams.

00:02:49 Docent 2 – 2.4 Ondersteuning online & 2.5 Meest gebruikt

Ik denk dat hij er wel was. Ik heb bij SPS hebben ze ook wel geholpen om die kennisclip, want daar heb ik een kennisclip gemaakt met niet dat ik in beeld staat te praten, maar dat er gewoon een voice over is en dan een soort uitleg is. Daar ben ik toen heel goed bij geholpen, hoor. Want om daar mooie kennisclip van te maken die optie is er wel. Het duurde destijds ook best wel lang; je maakt een script, je moet in gesprek over een script. Dan moet ik kijken om dat het script op te nemen. Dan wordt er eerst een versie gestuurd. Nou al met al vond ik dat heel lang proces, dan geduld heb ik vaak helemaal niet. Maar dat was wel. Ik denk dat de ondersteuning er wel was, maar er was best wel een drempel om daar gebruik van te maken.

00:07:03 Docent 2 – 2.10 ICT-toepassingen & 2.11 Meest gebruikt & 2.12 Voordelen online

Ja, ik doe voornamelijk via Collaborate, maar ook als via Teams, want soms heb ik onderwijsvormen waarin ze allemaal elkaar moeten kunnen zien, bijvoorbeeld als ik een quiz doe. En dan moeten ze bijvoorbeeld als het antwoord rood is rood voor het scherm houden kijken. Dan moet ik natuurlijk iedereen kunnen zien. Wie houdt welke kleur? En dat kan in Collaborate niet, dus dan gebruik ik

Teams daarvoor. Ja, en verder probeer ik continu interactief te maken met de Kahoot quizen, andere quizjes. Ik vind uit elkaar gaan in parallel ruimtes zoals, dat in Collaborate kan. Dat weet je vast nog wel. Vind ik ook heel erg prettig werken. Prettiger, gebruik ik nu veel meer dan wanneer ik op locatie zit. Als ik mensen dan in groepjes los laat werken... Voordat je iedereen alweer terug hebt. Dat is zo'n logistiek drama terwijl online is het één druk op de knop en ze zitten gemengd, zitten niet bij vriendjes en vriendinnetjes en ze worden gedwongen samen te werken met andere mensen en vind ik echt fantastisch. De parallel groepen van Collaborate, dus daar ben ik wel heel blij mee.

00:02:58 Docent 3 – 3.4 ICT-toepassingen & 3.5 Meest gebruikt

Ik denk Teams en Collaborate. Dat is het eigenlijk wel, het voornaamste is. Collaborate voor de lessen en Teams voor al het andere. Ja.

00:02:46 Docent 4 – 4.7 ICT-toepassingen & 4.8 Meest gebruikt

Dingen uitleggen. Ik gebruik nu heel veel documenten en PDF-documenten en ook wel Powerpoints die ik dan deel met de klas. En wat ik ook meer gebruik is de break out rooms gebruik ik veel, ook regelmatig en de chats.

2) Inzichten online onderwijs

2.1) Mening online

00:25:57 Docent 1 – 1.20 Mening online

Nee, ik moet zeggen dat het dat ik het verrassend eenvoudig achteraf heb gevonden. Ik denk dat ik was er als je dit vooraf had gevraagd, online... gedoe allemaal... Het was gewoon van het ene op het andere moment overschakelen en dat is gewoon een gegeven. En dan zie je dat je dat ook enorm snel gaat en ik denk van joh wat, wat een mooie aanvulling eigenlijk ook. En natuurlijk kan ik ook wel weer terug hoor. Laat dat duidelijk zijn dan vervolgens straks voor de klas te staan en waar ik hoop van harte echt... ja, dat we niet gaan doorschieten dat we echt tot een mooie mix komen, zeg maar. Ja van zowel online als als fysiek.

00:06:46 Docent 2 – 2.9 Mening online

Maar gewoon online lesgeven vind ik fantastisch!

00:16:58 Docent 3 – 3.27 Mening online & 3.28 Gezondheid docenten

Ja, dat ben ik, dat is inderdaad meer geworden, maar dat niet vanwege de hoeveelheid werk wat je meer of minder doet of zo, maar gewoon het feit dat je soms dagen hebt dat je 8 uur per dag achter die stomme laptop zit en dat is het in principe wat ik van tevoren had gedacht, zeg maar. Natuurlijk, op school zit ik ook wel veel achter de laptop, maar. Nou dan loop je weer hier en komt je collega binnen en ouwehoer je even. Dat is heel anders. En nu heb je gewoon dagen dan ja, ja, je staat om half 9 en om 5 uur zit je nog achter dat ding. Tussendoor heb je even snel gegeten, maar het is gewoon echt heel ongezonder. Ja.

00:26:11 Docent 3 – 3.42 Mening online

En ja dat kan. Ja dat kan natuurlijk heel goed, als je nogmaals bijvoorbeeld een hoorcollege, als je hetzelfde verhaal vertelt, altijd opnemen. Ja. Ja, dat zeg, ik ben niet zo van, ik heb dat wel eens gedaan, maar ja, ik heb liever gewoon die lessen in de klas. Ik ben niet zo van de hoorcollege achtige dingen zeg maar. Dus ik zou ook wat minder snel geneigd. Nee.

00:22:12 Docent 4 – 4.41 Mening online & 4.42 Wensen hybride onderwijs

Daar zou ik mee kunnen leven, ja, hoor. Ik ben echt niet zo van alles moet weer fysiek; want ja, ik heb nu ook wel ervaren dat een aantal lessen en zeker lessen waarin je veel theorie behandelt. Die kan je prima online blijven doen.

00:36:51 Docent 4 – 4.63 Mening online

Ja dat je alles randomized aanbiedt. Ja. Moet eerlijk bekennen dat ik me daar niet in verdiept heb. In blackboard. Ik weet niet hoe dat allemaal werkt. Dat gebeurt wel bij vak X, maar gelukkig ben ik voor die module niet verantwoordelijk. Maar dat soort dingen. Ja, dat vind ik ook eigenlijk geen taak voor een docent.

2.2) Voordelen online

00:09:45 Docent 1 – 1.10 Online didactiek & 1.11 Voordelen online & 1.12 Nadelen online

Ja ja ja nou ja, bij evenementen onderwijs het eerste jaar is nu de reflectievlog, wat ik ook wel een prettig iets vindt, zeg maar tussen 3 en 5 minuten waarin studenten terugblikken op een leerproces gedurende het afgelopen semester. En, dat vond ik ook wel leuk vorm, zeg maar om om naar te kijken.

Daarnaast inderdaad, ja werken we nog steeds met Powerpoints. Ik... we hebben wel als moduulteam, zeg maar besloten om ja het aantal Powerpoints ook wel wat terug te brengen en wat meer casuïstiek. Dat vond ik ook wel een positief punt dat eigenlijk door het verplicht online aanbieden er eigenlijk versneld open overgegaan zijn op een open boek toets. En, dat houdt in dat je ook betekenis, ja, wat betekenisvoller zeg maar onderwijs kunt geven dat ook van uitgaat dat studenten ook hun boek dat maar bij de toets gebruiken, dus veel meer naar toepassingsvragen kunnen gaan. En daar hebben we dus ook sinds Corona, zeg maar de online lessen meer op afgestemd.

Waarbij er dus ook meer tijd komt zeg maar om de casuïstiek te lezen en op basis daarvan inderdaad de gelegenheid te geven, vaak ook in subgroepjes, wat vaak ook wat beter werkt omdat ja he, toedelen, zeg maar van van subgroepen is ook met één druk op de knop is dat gerealiseerd en ook het stoppen hè? Als je zegt van nou ja we hebben 20 minuten de tijd maximaal, na die 20 minuten druk je op de stopknop en dan zijn ze allemaal weer in de hoofdruimte. Ja, dat, dat scheelt natuurlijk ja ook gewoon heel veel tijd en als je dat anders zou moeten doen omdat ze allemaal ergens een plekje moeten zoeken, koffie gaan halen, maar is dit gewoon toch wel een stukje efficiënter? Althans, dat idee heb ik. En daarnaast inderdaad het gebruik maken van filmpjes. Dat vind ik overigens prettiger dan via het prachtige didactische materiaal, zeg maar zeker die didactische borden die we hebben bij Saxion waar nog wel eens iets vastloopt, dus moet ik zeggen, heb ik dat zelf in de hand en dat gaat aanzienlijk sneller en beter wat mij betreft, geen gedoe. Dat vind ik toch ook wel een duidelijk didactisch voordeel.

En wat ook heel prettig is, vind ik is het werken met de chat. Met dat studenten, je kunt een chat vraag stellen, maar ook studenten die vragen hebben, ja, kunnen dat ook via de chat. Je ziet ook wel wat de vraag precies is. Soms gaan studenten daarop door op elkaars vraag hè, waardoor je ook ja wat mij betreft ook misschien studenten aan het woord krijgt. Via de chat die anders gesproken nou misschien niet zo snel hun vinger had opgestoken. Ik kan het niet helemaal goed afmeten, Omdat Natuurlijk door groepen waar ik nu les aan gek die ken ik Natuurlijk, dat is natuurlijk wel een nadeel minder goed hè? Dat je dat fysiek zou hebben, heb je veel meer Natuurlijk zicht op de groepschemie wel of niet? Ja, dat is nu toch ja toch wel meer gissen van hé, hoe zit iedereen erbij? Doet iedereen voldoende mee, hè? Dat dat is toch gewoon tot min of meer een black box en het enige waar je het over moet hebben is natuurlijk reactie op je vragen, dus veel interactie probeer dat te bewerkstelligen en daarnaast kijk je goh welke namen van studenten komen echt op reactie vanuit een chat of is het ook een keer dezelfde groep?

00:20:51 Docent 1 – 1.17 Voordelen online

Nou, ik denk dat wat ik net al even aangaf dat zeg maar Corona, dus de noodsituatie van Corona. Voor een van de module waar ik bij betrokken ben ertoe geleid heeft om te zeggen, jongens we gaan echt ook daarmee de toetsvorm blijvend, dus ook na Corona aanpassen. Van minder kennis naar veel meer hè? Zeg maar van knows eigenlijk, hè, Miller niveau naar knows how, ik denk ik denk dat dat. Volgens zowel voor studenten als voor ons als docenten echt een prettige ontwikkeling is en ik weet niet of er he zeg maar zo snel die slag hadden gemaakt, ook als we niet in de Corona situatie hadden gehad.

Ik denk bij de ontwikkeling van de nieuwe module waar ik nu bij betrokken ben dat ja dat we daar bijvoorbeeld ja, ook gaan nadenken. Samen met collega's binnen de academie van, kunnen we daar niet kennisclips voor ontwikkelen hè? Waardoor we of dat nou straks weer fysiek is, dan ga ik even vanuit dat we straks minder theorie hoeven over te dragen, maar veel meer kunnen verwijzen, zeg maar blijkbaar hoort hè dat het materiaal daar staat, keurig geordend in de fase waarin het leerproces als het ware of wat ideaal zou zijn vanuit dat leerproces en dat je dus en dat we dus de schoolse momenten, nogmaals of dat dan online is of een combinatie hè of volledig fysiek op de locatie, maar dat we veel meer in die coachende docent rol zeg maar kunnen zitten, wat ik overigens ook een veel leukere rol vindt. Dan dan puur alleen maar kennisoverdracht. Dus ja, ook daar zit denk ik een win-win situatie. Dat je zegt van ja nu we kennis gemaakt hebben met wat er allemaal kan hè? Ja, kunnen we daar ook in het volgend jaar in een nieuwe module zeg maar ook de vruchten van plukken.

00:23:31 Docent 1 – 1.18 Voordelen online

~~Behalve op wat Corona kilo's na. Die ook helaas aan mij zijn blijven kleven.~~ Nou ja. Ja naast natuurlijk, hè? Die aantal praktische vaardigheden waar we het al eerder over gehad hebben om waarin je nog steeds verder kunt groeien natuurlijk. Ja, denk ik wel dat... Ja wat mij betreft, al ik kijk bijvoorbeeld

naar de thesis begeleiding vorig jaar en ook nu Young Professional dat dat ik denk van niet alleen nu de vorm bij Young Professional hè, waarin een docent veel meer een tutor rol heeft, maar die studenten veel meer met elkaar paar dingen oppakken, wat ik ook prettiger vind, ook leuk om te zien in de laatste fase. Is dat ook wel een vorm waarvan ik ook van harte hoop dat dat ook online blijft en of dat in ieder geval de ruimte hebben om met die met de Young Professional groep afspraken te kunnen maken over, ja dat we dit soort zaken digitaal kunnen blijven doen.

00:24:38 Docent 1 – 1.19 Voordelen online

Ook al was het ook omdat ook al was het omdat, ja alleen al de reistijd, zeg maar die je hebt, ook als student zijnde en je kunt je tijd in zo'n Young Professional hè? Dat zal je denk ik ook wel ervaren, heb je toch wel nodig? Ja, is het natuurlijk prettig als dat gewoon als dat soort factoren naast misschien dat je even met elkaar natuurlijk wel gestart bent op de fysieke locatie. Maar daarna. Ja, als dat even kan gewoon online blijven afspreken. Ik hoop wel dat dat soort voordelen ook echt wel. Ja, gewoon ook duurzaam worden ingezet.

00:41:30 Docent 1 – 1.30 Voordelen online & 1.31 Wensen hybride onderwijs

Nou ja. Even kijken dus aanvullend zeg maar op de chemie. Kijk, onderwijs is natuurlijk een dienst waarin de docent een dienst verleent, maar waarin de student ook natuurlijk participeert in de dienstverlening, maar ook de groep studenten net zo goed. En dus de studenten die niet opletten in een fysieke les, daar kunnen natuurlijk andere studenten ook zich erg aan irriteren, hè? Dus dus, dat heb je natuurlijk niet met online, hè? Dan is het of je bent er met je volle verstand bij als het ware, als student of het lukt je niet. Nou ja, goed oké. Maar je stoort daar niet zozeer andere studenten mee in die zin. Dat heeft didactisch ook wel weer een, voor degene die echt meedoen hè? Is dat maar wel weer een voordeel.

Maar goed, laat natuurlijk onverlet dat natuurlijk de uitdaging natuurlijk veel groter is als je met met elkaar fysiek natuurlijk dat hè. Die dienstverlening met elkaar produceert en dat is natuurlijk het belangrijkste. Ja, wat we natuurlijk ook graag wel weer, zeker in het kader van inspiratiesessies, dat soort zaken en hoop ik echt dat dat ja dat dat dat een goede keuze in weten te maken. En ik denk ook als je kijkt naar dat nieuwe Saxion semester, ben ik ook wel benieuwd naar. Dus waarin aan de hand van nou ja, hè? Maar verschillende opleidingen zeg maar hè? Dat onderwijs moet worden verzorgd in in de hoofdfase heb ik ook wel benoemd van zijn dat dan sessies waar je als tutor bij aanwezig bent voor een deel of kun je daar met elkaar afspraken maken dat een deel gewoon van de begeleiding bij wijs van spreken gewoon op afstand, want dan zit je vaak ook nog misschien met studenten uit Enschede, Deventer, Apeldoorn, ja, hoe ga je dan zorgen voor een... Beetje ook voor de docent efficiënt rooster, zou je kunnen zeggen. Zonder dat er dan voor een bijeenkomst van twee uur ook een aantal naar Enschede moet worden gereisd. Hè ja, leuk, als je een inspiratiesessie hebt, moet je het vooral doen, maar als het gaat om efficiënt met die toch vaak al beperkte tijd in begeleiding. Ja, dan zou je daar misschien vormen voor moeten kunnen vinden dat dat ze dan digitaal ook met elkaar hè in zo'n setting kunt zitten. En dat moet ik ook niet elke keer, nogmaals, je moet kijken naar welke fase een team zit van studenten die hier mooi praktijkvraagstuk moeten oplossen. Maar ik hoop wel dat daar ja, dat daar niet doorgeschoten in weer terug naar het oude en laat dan die docent maar reizen en je vindt het nergens in je taakbelasting terug, terwijl je wel continu veel ineffectiviteit zeg maar, helaas ervaart doordat reizen. Ik ben benieuwd naar, ook in het kader van werkdruk, wat er natuurlijk ook vanuit MTO een belangrijk thema is.

00:07:03 Docent 2 – 2.10 ICT-toepassingen & 2.11 Meest gebruikt & 2.12 Voordelen online

Ja, ik doe voornamelijk via Collaborate, maar ook als via Teams, want soms heb ik onwijsvormen waarin ze allemaal elkaar moeten kunnen zien, bijvoorbeeld als ik een quiz doe. En dan moeten ze bijvoorbeeld als het antwoord rood is rood voor het scherm houden kijken. Dan moet ik natuurlijk iedereen kunnen zien. Wie houdt welke kleur? En dat kan in Collaborate niet, dus dan gebruik ik Teams daarvoor. Ja, en verder probeer ik continu interactief te maken met de Kahoot quizzen, andere quizjes. Ik vind uit elkaar gaan in parallel ruimtes zoals, dat in Collaborate kan. Dat weet je vast nog wel. Vind ik ook heel erg prettig werken. Prettiger, gebruik ik nu veel meer dan wanneer ik op locatie zit. Als ik mensen dan in groepjes los laat werken... Voordat je iedereen alweer terug hebt. Dat is zo'n logistiek drama terwijl online is het één druk op de knop en ze zitten gemengd, zitten niet bij vriendjes en vriendinnetjes en ze worden gedwongen samen te werken met andere mensen en vind ik echt fantastisch. De parallel groepen van Collaborate, dus daar ben ik wel heel blij mee.

00:15:13 Docent 2 – 2.22 Voordelen online & 2.23 Wensen hybride onderwijs

Nee, ja ik bespaar... naja het mooie is dat ik woon best wel ver van Apeldoorn. Of ik bespaar heel veel reistijd door online onderwijs en dat steek ik nou ja ook in sporten maar steek ik ook wel in mezelf wegwijzen maken in het online onderwijs. Ik maak me wel zorgen zometeen, als we veel meer hybride gaan, want dan heb ik en die reistijd en ik ben nog steeds heel druk met het goed verzorgen van zorg dat het online onderwijs een beetje leuk is, dus ik maak me over hybride wel zorgen omdat ik denk dat het het kan best of both worlds zijn, maar het kan ook de andere kant op gaan en dan heb ik en de extra reistijd, want ik moet dan misschien wel gewoon elke dag in Apeldoorn waarschijnlijk, maar ik moet ook continu switchen tussen online en offline onderwijs en dat vind ik wel zorgelijk. Want ik pak nu een beetje nou de voordelen van online onderwijs is dat ik veel minder reistijd, bespaard me echt 8 uur per week. Goed, dat heeft iets hogere werkdruk, maar die ik kom daar in balans wel redelijk mee redelijk goed mee uit, denk ik. Gaat die balans er zometeen dan ook nog zijn? Daar zit wel wat zorg op, maar ik geloof wel in een in dat hybride en misschien niet zozeer op de helft in je klaslokaal zit en de helft thuis zit. Maar ik geloof meer in hybride dat dat je ook maandag een online dag hebt bij je alles hebt die heel goed online kunnen, terwijl je dinsdag als student naar Apeldoorn komt en je dan lekker de communicatie gaat oefenen. En nou ja, veel meer onderwijs hebben waarbij je en fysiek bij aanwezig zijn, maar voor de docenten kan je dat nooit zo mooi roosteren dat wij dan maandag een online dag hebben, dinsdag een Apeldoorn dag. Dus voor docenten is altijd heel snel op neerkomen dat hij wel elke dag in Apeldoorn zitten en vanuit daar online en offline door elkaar moeten verzorgen. En dat is denk ik nog een extra verhoging van die werkdruk wat weer niet positief is voor het goed ontwikkelen van didactische vaardigheden.

00:31:19 Docent 2 – 2.34 Voordelen online & 2.35 Wensen hybride onderwijs

Het is nu in ontwikkeling, hoofdassen over gastdocenten. Gastdocent is vaak heel lastig, want je moet iemand helemaal naar Apeldoorn zien te krijgen, die is vaak een heel dagdeel kwijt zijn. Drukke mensen zeiden we van ja, dat gaan we gewoon vanaf nu online doen in de KE09, ook al zitten al die studenten KE09, want dan kunnen we veel meer mensen zijn bereid om een gastcollege te geven van even een uurtje omdat het online is, een kost het hen maar een uur in plaats van een volledig dagdeel dus, en reiskosten en dat soort dingen, dus dat nemen we ook wel mee daarvan ja ja.

00:37:31 Docent 2 – 2.42 Voordelen online

College, ik denk dat voor sommige college college, dus bijvoorbeeld dat studenten geen last hebben van geroezemoes van andere studenten, als je echt iets complex moet uitleggen. En dat is bij vak X best nog wel eens zo, denk ik dat ik het als een student het wil ontvangen, veel beter kan overbrengen dan in een lokaal met geroezemoes en allerlei afleiding. Dus ik vind het een heel groot voordeel voor sommige vakken, vooral als er complexe uitleg is. En nou ja, dat laagdrempelige vragen stellen in de chat vind ik ook echt een voordeel. Ik. Ik denk dat sommige colleges, ik kan sommige colleges veel beter online geven dan kan fysiek, niet al mijn colleges, maar sommige.

00:38:33 Docent 2 – 2.43 Online didactiek & 2.44 Voordelen online

Nou, ik kijk als ik poeh, veel moet uitleggen. En dan is dat online heel heel goed te doen vind ik. Ik kan denk ik bijna al mijn colleges wel prima online geven. Ik zit niet zo in die communicatie hoek en in die reflectie en dat soort aan gaan doen dus mijn type colleges lenen zich heel goed voor online. Maar ik weet dat onderwijs is veel meer dan college geven. Onderwijs is ook samen met elkaar als studenten praten met elkaar kletsen dat ze ook moeten leren. Ik denk dat studenten, dat ze dat nodig hebben. Als onderwijs puur college was, dan zouden al mijn colleges prima online kunnen, maar studenten hebben daar omheen heel sterk dat er omheen ook heel erg nodig en daarvoor moet je op een locatie zitten, denk ik, dus kan een mix best heel erg goed. En in sommige talenonderwijs en communicatieonderwijs, dat kan veel beter op locatie. Maar ik heb gewoon veel ja veel met cijfers en zo hè? Nou ja, dat dat dat kan eigenlijk gewoon heel goed online, maar dan moet ik er wel bij vertellen. Ikzelf als student, ik had online onderwijs fantastisch gevonden, dat is echt voor mij helemaal en ik moet niet te willen mezelf afmeten. Ik ga er dan vanuit dat dat misschien ook allemaal fantastisch en fijn vindt. Ik weet nu dat dat niet zo is, hè, maar dat is wel. Dat neem je toch wel mee. Je kijk; hoe zou ik het fijn gevonden hebben? Ja, ik had het heel fijn gevonden als ik lekker vanuit mijn huis dat allemaal kon volgen. Dus dat is ook wel een ding, maar ja, ik, ik vind heel veel voordelen aan online onderwijs zitten, maar dat geldt niet voor elke student, dus die mix is beter. Dan komt iedereen aan zijn ja meer waar hij of zij behoefte aan heeft.

00:41:34 Docent 2 – 2.46 Voordelen online

Het studenten perspectief zal anders zijn ja, maar voor mij als docent. Ik vind het echt heel erg fijn. Ik ben veel beter voorbereid van de online lessen dan offline. Ja. En lekker zitten, nee ja ik kan er echt gewoon zin in hebben. Echt ah gezellig, zie ik de eerstejaars weer, leuk! Ik zie ze helemaal niet, maar maakt niet uit. Ik ben hier met mijn eerstejaars en we gaan gezellig daarover hebben ofzo. Ik vind het echt een feestje, sommige studenten niet, denk ik.

00:08:22 Docent 3 – 3.16 ICT-toepassingen & 3.17 Voordelen online

Ja, dat is zeker wel gebeurd. Ik bedoel, het heeft even geduurd voordat ik met die breakout groepen en dergelijke ging toepassen en ja dat ligt ook een beetje aan het vak en de oefeningen en dergelijke. Dat pas ik heel vaak toe, want ik merk en hoor dat het voor studenten dat ook eigenlijk wel heel fijn is, hè? Dat je gewoon in een klein groepje online even. Nou moet je wel je camera aan, kun je even ouwehoeren met de studenten, met je medestudent. Ja, dat zijn dingen; voor mij werkt dat wel en dat was in het begin wat minder en nu steeds meer, best wel vaak eigenlijk.

00:18:04 Docent 3 – 3.29 Wensen hybride onderwijs & 3.30 Voordelen online

Een goede combinatie, wat ik begin ook al zei van online lessen. Ja, als je nu kijkt van ja waarom zijn we in Godsnaam altijd 5 dagen in een week, ook al is het voor een lesje naar Apeldoorn gegaan? En dan niet qua tijd, maar ook waar ja tijd verliest, maar ook qua reisbeweging, dat soort dingen, ja. Ja. En eigenlijk is dat heel raar, dat is zo ouderwets nu in deze tijd, dus nu worden gedwongen om die andere manieren ook te doen en ik geloof heel erg in die combinatie. En of dat nou, want die percentages ken ik niet, van wat je net zei van 80% fysiek en 20% een online. Ja kijk, het moet nut hebben. Ja. En dat het een richtlijn is, kan ik me iets bij voorstellen, maar na ja ik denk dat het gewoon per module of per les kan verschillen. Dus het moet nut hebben om iets online te doen en het moet nut hebben om iets fysiek te doen.

00:21:23 Docent 3 – 3.33 Nadelen online & 3.34 Voordelen online

Ja ja, kijk het grootste nadeel van online onderwijs is die interactie en dat je elkaar ziet. Ja, dat kun je niet wegnemen door middel van online onderwijs, het ware die combinatie zou heel goed zijn. Ik ben blij dat we nu ontdekt hebben dat online onderwijs ook heel veel mogelijkheden biedt voor zowel studenten als docenten. Ja.

00:22:02 Docent 3 – 3.35 Voordelen online & 3.36 Wensen hybride onderwijs

Zeker nogmaals alles staat of valt met die balans en die behouden. En nu gingen we van het ene uiterste naar het andere uiterste. Nou ja, dat dat heeft een paar nadelen van inderdaad, je zit te lang achter dit stomme ding, maar als die balans anders is kan me voorstellen dat dat en efficiënt is maar ook veel effectiever, ook voor studenten. Nogmaals, met gastcolleges, ja, waarom doen we dat niet met zijn allen online bij wijs van spreken? Dat kan makkelijk, dat is voor degene die het gastcollege geeft ook veel efficiënter.

00:04:42 Docent 4 – 4.12 ICT-toepassingen & 4.13 Voordelen online

En ik gebruik nog wel Collaborate voor de derdejaars, omdat ik daar nu heel veel in breakout rooms gewerkt heb en de rest van de les was toch vooral documenten delen en dan zie je elkaar toch niet echt dus dat ben ik wel in Collaborate gebleven.

00:22:48 Docent 4 – 4.43 Voordelen online

Ja sowieso, wat ik zelf een voordeel vind, is dat ik thuis kan thuis kan werken. Dat vind ik zelf heel plezierig. En, dat geeft mij ook veel meer rust. Ik heb geen reistijd, dat vind ik echt een heel groot voordeel en qua lesinhoud denk ik dat het ook online dat je je wat beter aan je lesprogramma houdt dan fysiek. Fysiek heb je toch sneller de neiging om ergens over te praten met elkaar en een beetje af te dwalen en ik denk dat online dat je wel. Nou ja je je lesprogramma beter afdraait, zeg maar. Volledig afdraait. En verder online... wat ik ook online heel plezierig vind zijn de break out rooms waar je als docent langs kan gaan. Dat je dan toch even persoonlijke met een groepje kan spreken. En dat vind ik fysiek weer lastiger juist.

00:24:02 Docent 4 – 4.44 Voordelen online

Omdat de groepen dan toch met elkaar in hetzelfde lokaal blijven zitten. En ja, je hebt dan voor mijn idee wel even echt een beetje een op een quality time, dus dat vind ik wel heel positief. En wat wat ik ook eigenlijk wel heel vind zijn, ik ben slb'er van een eerstejaars groep, zijn de een op een slb gesprekken online. Dat vind ik ook, dat vind ik uitermate geschikt om online te houden ook. Zeker

omdat in het verleden, misschien heb jij dat ook wel eens gehad, dat je alleen voor het slb gesprek naar school moest komen. En dat vond ik wel een belasting voor de studenten. Dus ik denk ja dat je daar ook handig en verstandig in moet zijn.

00:29:28 Docent 4 – 4.52 Voordelen online

Oja ja ook, ja regelmatig, dat het geluid het niet doet of ja. En ik denk, als ik het nu, als ik het op dit moment vergelijk met fysiek dat ik fysiek nog wel meer technische problemen zou hebben dan ik nu op dit moment online heb. Daar heb je helemaal gelijk in. Ja

00:29:50 Docent 4 – 4.53 Voordelen online

Ja. Nee, ja weet je, dat vergeten we misschien, maar inderdaad, in heel veel lokalen in Apeldoorn heb je die whiteboards en daar was ook heel vaak iets mee aan de hand. Dat klopt ja.

2.3) Nadelen online

00:09:45 Docent 1 – 1.10 Online didactiek & 1.11 Voordelen online & 1.12 Nadelen online

Ja ja ja nou ja, bij evenementen onderwijs het eerste jaar is nu de reflectievlog, wat ik ook wel een prettig iets vindt, zeg maar tussen 3 en 5 minuten waarin studenten terugblikken op een leerproces gedurende het afgelopen semester. En, dat vond ik ook wel leuk vorm, zeg maar om om naar te kijken.

Daarnaast inderdaad, ja werken we nog steeds met Powerpoints. Ik... we hebben wel als moduulteam, zeg maar besloten om ja het aantal Powerpoints ook wel wat terug te brengen en wat meer casuïstiek. Dat vond ik ook wel een positief punt dat eigenlijk door het verplicht online aanbieden er eigenlijk versneld open overgegaan zijn op een open boek toets. En, dat houdt in dat je ook betekenis, ja, wat betekenisvoller zeg maar onderwijs kunt geven dat ook van uitgaat dat studenten ook hun boek dat maar bij de toets gebruiken, dus veel meer naar toepassingsvragen kunnen gaan. En daar hebben we dus ook sinds Corona, zeg maar de online lessen meer op afgestemd.

Waarbij er dus ook meer tijd komt zeg maar om de casuïstiek te lezen en op basis daarvan inderdaad de gelegenheid te geven, vaak ook in subgroepjes, wat vaak ook wat beter werkt omdat ja he, toedelen, zeg maar van van subgroepen is ook met één druk op de knop is dat gerealiseerd en ook het stoppen hè? Als je zegt van nou ja we hebben 20 minuten de tijd maximaal, na die 20 minuten druk je op de stopknop en dan zijn ze allemaal weer in de hoofdruimte. Ja, dat, dat scheelt natuurlijk ja ook gewoon heel veel tijd en als je dat anders zou moeten doen omdat ze allemaal ergens een plekje moeten zoeken, koffie gaan halen, maar is dit gewoon toch wel een stukje efficiënter? Althans, dat idee heb ik. En daarnaast inderdaad het gebruik maken van filmpjes. Dat vind ik overigens prettiger dan via het prachtige didactische materiaal, zeg maar zeker die didactische borden die we hebben bij Saxion waar nog wel eens iets vastloopt, dus moet ik zeggen, heb ik dat zelf in de hand en dat gaat aanzienlijk sneller en beter wat mij betreft, geen gedoe. Dat vind ik toch ook wel een duidelijk didactisch voordeel.

En wat ook heel prettig is, vind ik is het werken met de chat. Met dat studenten, je kunt een chat vraag stellen, maar ook studenten die vragen hebben, ja, kunnen dat ook via de chat. Je ziet ook wel wat de vraag precies is. Soms gaan studenten daarop door op elkaars vraag hè, waardoor je ook ja wat mij betreft ook misschien studenten aan het woord krijgt. Via de chat die anders gesproken nou misschien niet zo snel hun vinger had opgestoken. Ik kan het niet helemaal goed afmeten, Omdat Natuurlijk door groepen waar ik nu les aan gek die ken ik Natuurlijk, dat is natuurlijk wel een nadeel minder goed hè? Dat je dat fysiek zou hebben, heb je veel meer Natuurlijk zicht op de groepschemie wel of niet? Ja, dat is nu toch ja toch wel meer gissen van hé, hoe zit iedereen erbij? Doet iedereen voldoende mee, hè? Dat dat is toch gewoon tot min of meer een black box en het enige waar je het over moet hebben is natuurlijk reactie op je vragen, dus veel interactie probeer dat te bewerkstelligen en daarnaast kijk je goh welke namen van studenten komen echt op reactie vanuit een chat of is het ook een keer dezelfde groep?

00:10:02 Docent 2 – 2.15 Ondersteuning online & 2.16 Nadelen online & 2.17 Online didactiek

Nee er is een platform, ik ben de naam kwijt, met allemaal tips en informatie en fantastisch briljante ideeën. Maar ik zou er heel graag een dag doorheen willen gaan, maar ik heb echt, dat is ook; we hebben heel veel werkdruk extra gekregen, hè? Door online onderwijs de, vooral om toetsing is online heel complex en kost gewoon veel meer tijd dus het ontbreekt me gewoon echt aan de tijd om eens rustig te gaan zitten, dus ik af en toe zit ik met een collega in de les die zie ik iets doen bijvoorbeeld een miro board, had ik nog nooit gebruikt. Zie ik een collega doen en dan denk ik oh ja, leuk kan ik ook doen. Zo pak ik het meer op, ik heb gewoon geen tijd om daar uitgebreider naar zo'n waanzinnige cursus te kijken. Maar het is meer dat ik heel wat oppak bij collega's en dat zelf ook ga proberen en

meenemen. En ik had een leuke Kahoot gemaakt voor vak X en dan stuur ik dat naar een collega en die zegt van oh ja leuk, maar ik snap het niet. Nou dan vanmiddag heb ik met hem afgesproken om hem even te helpen. Van hoe neem ik nou zo een Kahoot quiz af online? Dus ik denk dat het, in ieder geval voor mij, maar ook voor veel docenten meer zo gaat. Ik heb destijds een collega ook geholpen met Collaborate, want die had in kwartiel 3 geen les vorig jaar, dus die hadden nog niks. Die begon pas in kwartiel 4, dus zo neem je elkaar een beetje mee en inspireer je elkaar en dat gaat sneller dan echt helemaal in die materie gaan duiken. Soms zie ik op zelfs op het NOS Journaal zie ik er van middelbare school docenten kunnen we ook veel leren, zie ik dat hij iets doet denk ik oh ja, dat kan ik ook wel doen, Dat is ook leuk. Dus zo, doe ik meer informatie op. Ik weet dat vanuit Saxion echt wel wat is en ik weet zeker als ik er niet uit zou komen dat ik mijn hand op hoeft te steken en Saxion Academy kan wel helpen, dat weet ik zeker. Maar ik heb daar echt gewoon de tijd niet voor. En ik red me ook wel redelijk.

00:12:00 Docent 2 – 2.18 Nadelen online & 2.19 Ondersteuning online

Nee. Echt heel jammer ook, zou ik graag willen, want ik weet nog; je kunt een iPad aansluiten op je scherm en dan kan ik de iPad echt als een bord gebruiken. Dan kan ik zo pennetje vastpakken, even makkelijk balansje tekenen zo, en nu zit ik te klooiën met die muizen. Er komt een balans uit en die studenten die weten, die raken helemaal in de war, zo vreemd ziet die balans eruit. Dus ik weet dat het anders kan en dat ik een iPadje met een pen zou moeten kunnen gebruiken, maar het ontbreekt me aan de tijd om me daar echt in te verdiepen. Hoe ik dat moet gaan doen, dan is de urgentie ook niet hoog genoeg he.

00:12:37 Docent 2 – 2.20 Ondersteuning online & 2.21 Nadelen online

Dat, daar is gewoon echt geen tijd voor. Ik weet echt van gekkigheid niet meer hoe ik dingen rond moet krijgen, dus al die extra dingen die juist waar ik wel heel veel energie van zou krijgen hè? Ja, dat dat valt gewoon echt weg. Dat is echt zo jammer en dat weet je, vrijdag had ik mijn laatste X les en toen dacht ik, ik moet volgende week, ik kan niet alleen met zijn proeftoets doen, ik moet ook iets leuks met ze doen om een beetje af te ronden, want dat mis je best wel; nog even wat leuks met je klas en die die echt de laatste les voor het tentamen. En daarbij zet ik een Kahoot in elkaar, maar dat is die hele vrijdagmiddag een mooie BE1 Kahoot moeten maken. Natuurlijk zonde eigenlijk van mijn tijd en ik zie mijn to do lijst groeit alleen maar, maar ja dat ja, dat is dan ook wel. Dat maakt het toch wel weer leuk voor die moeilijke balans is het altijd tussen; ik kan het wel, maar ik heb er gewoon geen tijd eigenlijk.

00:20:03 Docent 2 – 2.25 Prestatie meten & 2.26 Nadelen online & 2.27 Online didactiek

Dat is echt heel grappig dat ik. Dit is echt een valkuil waar ik echt mega ingetrapt ben ik vorig jaar kwartiel 3 en 4 en misschien lig ik nog steeds onder in die kelder weet ik eigenlijk, maar ik was echt leuk online college aan te geven. Ik was X vak aan het uitleggen en je kunt heel goed uitleggen online omdat je geen geroezemoes hebt in de klas enzo. En het ging echt briljant en ik was echt heel tevreden over hoe het allemaal ging tot een toets gemaakt werd. Ik ging de toets nakijken. Hij is niet slechter gemaakt dan anders, maar wel dat ik dacht, oh, weet je dit niet? Dit heb ik zo duidelijk uitgelegd. Waarom gaat dit nu mis? Dus ik heb wel geleerd dat het feit dat het zo lekker rustig is in de klas hè, je hoort niks. Ik denk de microfoon uitstaan dat dat nog niet betekent dat het voor iedereen dan ook cristal clear is en ik merk wel dat de drempel om iets te vragen in de chat soms lager is dan in de klas iets te vragen. Ik heb echt direct veel meer vragen in de chat. Dat vind ik echt fantastisch. En ik kan ook goed tijdens het lesgeven de chat in de gaten houden en dan tegelijkertijd die vraag beantwoorden in mijn verhaal dus. Maar dan dan dacht ik, oké, maar dan die drempel is lager, dus nu heeft iedereen ook alles gevraagd. Dus het is nu ook duidelijk voor iedereen; dat bleek op de toets toch niet voor iedereen zo te zijn, dus daar heb ik wel wat meer, ben ik wat meer aandacht aan gaan besteden, dus ja, zo kan een quizje tussentijds dat dus ook weer indammen. Die vragen waren niet zo moeilijk en sommige vragen hadden heel veel mensen toch nog niet goed en dat ik dacht hmmm... Ik heb toch een, ik heb de indruk dat ze braaf zitten te luisteren. Dat ze allemaal braaf meedoen, maar dat is niet zo. De praktijk is anders, maar dat kan je niet zien, terwijl normaal kan je het zien, dan denk ik ook rechts achterin; daar zijn ze afgeleid en dan kan ik online niet zien. Dus dat is wel grappig. Ja, ik snap dat ook wel van studenten soms hè? Het is, je dwaalt heel makkelijk af bij online les en ik wil niet dat natuurlijk niet, want ik zit volop in die net in de energie en, en, dat gaat wel maar dat zijn dingen die er altijd zijn, daar kan ik wel iets van merken. Maar ik wil het ook met Kahoot quizjes, toch en maar ruimte blijven geven om vragen te stellen. Dus die drempel heel laag leggen. Het is voor mij is het simpel, maar snap je het niet trek aan de bel en op een gegeven moment houdt het op en vind ik dat ook de verantwoordelijkheid is van de student zelf om te zorgen dat je aangeeft

als je de stof niet niet duidelijk voor je is. Maar ik doe nog bewuster de drempel voor vragen, echt zo laag leggen en als iemand vragen stelt dan heb ik een soort dankbaarheid van wat een goede vraag, fantastisch, kom kom en er zijn vast nog meer vragen. Nou dat doe ik veel meer online dan dat ik dat offline ooit gedaan heb. En dan nog steeds is het lastig en is is vind ik ook dat de student een eigen verantwoordelijkheid heeft.

00:23:04 Docent 2 – 2.28 Online didactiek & 2.29 Nadelen online

Ja en door van tevoren te zeggen van; bewaar je vraag niet, gooi het gewoon in de chat. Maakt niet uit en ik prijs alle vragen de hemel in. Hele goeie vraag, ik snap dat je dat misschien zo gedaan hebt. Ja dat echt. Om maar te zorgen dat ik ze en erbij houden, want afdwalen is natuurlijk echt het grootste risico. Online heb ik dat zelf ook. Ik vind het teamoverleg natuurlijk; tuurlijk ik weet nu wat ik ga doen tijdens het teamoverleg. Ik ga proberen het te volgen, maar ik heb ook wel wat andere klusjes klaarliggen dus en ik weet zeker dat studenten dat ook hebben en de afleiding is licht enorme op de loer denk ik, dus dat probeer ik toch, bij hoofdfase 2, doen we echt gewoon constant, maar beurten geven dus je kan er steeds uitgepikt worden. Het is niet helemaal mijn methode, houd ik niet zo van, maar ja, dat houdt mensen er wel bij, dus mensen erbij houden met enthousiasme met interactie, dus minder hoorcollege meer dingen doen. Nou ja, dat helpt denk ik ook wel en daar zit wel eens grootste punt dat je dat je misschien denkt, hé, ik krijg leg het hartstikke mooi uit en kijk eens hoe fantastisch en iedereen zit braaf thuis achter zijn schermje actief mee te doen. Maar dat is niet zo.

00:35:11 Docent 2 – 2.39 Ondersteuning online & 2.40 Wensen hybride onderwijs & 2.41 Nadelen online

Ik doe ook project X, normaal spar je dan even met collega's even snel en je stemt iets af en je kunt weer verder. Nou dat zijn ook processen die zo vreselijk veel complexer zijn nu, dat is natuurlijk niet een onderwijstaak. Dat kost ook gewoon heel erg veel meer tijd en daar had ik ook wel. Ja, de ondersteuning zit dan vooral in tijd krijgen en ik heb niet het gevoel dat ik tijd krijg. Het is allemaal, ja, we begrijpen het, ja we waarderen je inzet, ja ja absoluut. Maar daar heb ik niets aan.

00:41:03 Docent 2 – 2.45 Nadelen online

Voor studenten denk ik dat ze misschien makkelijker afgeleid zijn soms. Ja, dat zijn ze in de klas ook, dus dat is een ander voorbeeld van afleiding. Je internetverbinding moet goed zijn. Heb ik niet zoveel stress meer over, ik red me ook als die niet zo goed is. Nadelen van online onderwijs... Wat erg, ik ben er, ik ben er misschien heel positief over.

00:06:21 Docent 3 – 3.11 Online didactiek & 3.12 Nadelen online

Ja, ik denk het wel. Dat is dan meer didactiek, maar wat ik wel het meeste mis is gewoon even lekker ouwehoeren in de klas en dan begin van heb je zwaar weekend, dat soort dingen dat wat heb je nu gewoon minder. Ja ja. Ik doe een muziekje op het begin? Ja, dat helpt wel. Dat is gewoon anders. Is mooi dat het kan, maar je mist gewoon het fysieke contact. Ja.

00:15:08 Docent 3 – 3.24 Nadelen online

Ik het enige grote nadeel en dat heb ik gelukkig niet, maar je bent wel afhankelijk van een goede verbinding. Ja.

00:15:22 Docent 3 – 3.25 Nadelen online

Ja. Ja nou precies en volgens mij hebben we het hier redelijk voor elkaar. Maar goed, je hebt momenten dat het gewoon vanwege drukte of een volgeraakte laptop, blijkt achteraf, dat dan dan wordt het ook allemaal trager en slechter ja en dat is wel echt een nadeel. Soms heb je dat wel eens, laatst, dan heb je wel eens gastcollege, daar zaten veel studenten bij. Dan kun je je echt zorgen maken; oh als die verbinding het maar doet en anders is het gewoon mislukt.

00:16:58 Docent 3 – 3.27 Mening online & 3.28 Gezondheid docenten

Ja, dat ben ik, dat is inderdaad meer geworden, maar dat niet vanwege de hoeveelheid werk wat je meer of minder doet of zo, maar gewoon het feit dat je soms dagen hebt dat je 8 uur per dag achter die stomme laptop zit en dat is het in principe wat ik van tevoren had gedacht, zeg maar. Natuurlijk, op school zit ik ook wel veel achter de laptop, maar. Nou dan loop je weer hier en komt je collega binnen en ouwehoer je even. Dat is heel anders. En nu heb je gewoon dagen dan ja, ja, je staat om half 9 en om 5 uur zit je nog achter dat ding. Tussendoor heb je even snel gegeten, maar het is gewoon echt heel ongezond. Ja.

00:21:23 Docent 3 – 3.33 Nadelen online & 3.34 Voordelen online

Ja ja, kijk het grootste nadeel van online onderwijs is die interactie en dat je elkaar ziet. Ja, dat kun je niet wegnemen door middel van online onderwijs, het ware die combinatie zou heel goed zijn. Ik ben blij dat we nu ontdekt hebben dat online onderwijs ook heel veel mogelijkheden biedt voor zowel studenten als docenten. Ja.

00:02:22 Docent 4 – 4.3 Nadelen online

Eentje die ik best wel mis nu ook.

00:02:29 Docent 4 – 4.4 ICT-toepassingen & 4.5 Nadelen online

Ja ja ik heb altijd ruzie met die dingen.

00:03:53 Docent 4 – 4.10 Nadelen online & 4.11 ICT-toepassingen

Heel veel eigenlijk in de lessen en ik ben begonnen met Collaborate inderdaad, maar op een gegeven moment ging me dat zo tegenstaan dat ik alleen maar 4 mensen tegelijk kon zien en de rest niet. En toen heb ik dat met mijn twee eerstejaars groepen overlegd hoe zij daarin stonden. En zij zouden het ook fijn vinden om elkaar te zien zodat je een beetje het klassenidee krijg toch. En we zijn overgestapt naar, vanaf kwartiel 3, zijn we overgestapt naar Teams voor de lessen.

00:11:54 Docent 4 - 4.24 Nadelen online

Ja nou ja waar we, en dat is puur technisch denk ik. Waar je nog vaak wel regelmatig tegenaan loopt is dat ja de techniek niet meewerkt, zoals dat Teams niet werkt of dat Collaborate heeft ook wel vaak kuren. Daar klagen studenten trouwens ook over. En dat is puur technisch. Of dat je daar uitgegooid wordt of dat een camera het niet doelt weet je wel, dat soort technische dingetjes.

00:15:48 Docent 4 – 4.31 Online didactiek & 4.32 Nadelen online

Ja. Ik merk wel dat het werkt ja. Vooral degene die je niet hoort die moet je er wel echt bij blijven betrekken, anders dan dwalen ze af en ik vind wel nu ik in Teams les geef dat het sowieso al veel makkelijker gaat omdat je iedereen ziet, maar in Collaborate was het echt wel heel erg lastig, als je dan al die zwarte schermpjes zag. Dat ja, dan is het heel moeilijk om de hele klas er bij te betrekken.

00:27:43 Docent 4 – 4.49 Nadelen online

Ja, wat ik echt zelf een groot nadeel vind is een op een contact hebben tijdens de les. Dus echt persoonlijk contact, dat je niet even naar iemand toe kan lopen en even wat privé iets kan zeggen. Dat vind ik een heel groot nadeel. Ja wat wat ook natuurlijk, maar dat heb ik net ook. al gezegd; een nadeel is voor de studenten, is dat de concentratie gewoon minder is en het is ook moeilijk om te concentreren te gaan. Het gaat toch makkelijker als je in een in klassenverband fysiek bij elkaar zit blijkbaar. Ja, ik heb niet het idee, ik heb nu een nieuwe slb groep dit jaar en ik heb wel het idee dat ik toch wel een band ook met ze opgebouwd en ze zo goed ken. Ook al is dat allemaal online gegaan, dus dat vind ik ik ja... En ik heb ze een keer live gezien en dan was het ook gelijk heel natuurlijk. Het is ook niet zo dat dat dan heel raar was om ze in het echt ineens in het echt te zien. Maar ja het ligt er ook maar net aan. Ik hoor ook van collega's die dat wel heel vreemd hebben gevonden om om studenten ineens in het echt te zien. Ja en verder nadelen, ja nee, ik heb, wat heb ik nou genoemd; persoonlijke contact, concentratie...

00:29:14 Docent 4 – 4.51 Nadelen online

Ja, ik denk dat dat wel de hoofdaspecten zijn qua...

00:32:38 Docent 4 – 4.57 ICT-toepassingen & 4.58 Nadelen online

Nee, wat ik nog wel zou kunnen doen is van die Kahoot quizjes doen. Dat heb ik nog niet gedaan, maar dat vind ik ook heel erg leuk om te doen. En dat is ook heel interactief en leuk voor de afwisseling, maar dat moet ik nog ontdekken. Ja, Ik heb van een vriendin nog een website gekregen waarop je een hele les kan klaarzetten en dus dat je alles in een bepaald programma zet en dat via teams laten zien. Dat zou ik ook nog wel willen doen. Maar wat me daarin ook wel tegenhoudt, is tijd die je eraan kwijt bent.

00:35:03 Docent 4 – 4.60 Nadelen online & 4.61 Ondersteuning online & 4.62 Wensen hybride onderwijs

Nee, onze taakplaatjes zijn nog exact hetzelfde als toen we fysiek les gaven. En dat vind ik zelf heel bijzonder. Ik weet niet of je het nu al mag noemen, maar ik kan jou heel concreet voorbeeld geven van

dat wij meer uren kwijt zijn. Dat is omdat wij nu helemaal van begin tot eind, verantwoordelijk zijn voor alle alternatieve toetsen. Die hebben we natuurlijk sowieso opnieuw ontwikkeld, maar normaal gesproken als je de toets maakt, heb je hem klaar, lever je je Word document in bij het toetsbureau en die zorgt verder voor de afhandelingen van een toets. En nu moeten we alles voor zo'n toets zelf doen. De communicatie moeten we op Blackboard klaarzetten, het inleverpunt maken, dus helemaal van het begin tot het einde zijn we verantwoordelijk geworden voor het toetsproces, terwijl dat voorheen niet zo was.

3) Tools en skills

3.1) ICT-toepassingen

00:06:56 Docent 1 – 1.9 ICT-toepassingen

Nou één van de tips... Nou, waar ik nog niet mee gewerkt heb, maar dat willen wil ik wel volgend kwartiel doen. Dat is één docent of één studente vragen om als een soort sidekick op te treden, dat lijkt mij wel leuk om dat een keer uitproberen. Dit hoorde ik pas geleden, vorige week van iemand. En voor de rest heb ik wat tips gehad rondom, nou ja, goed, hoe laat je filmpjes zien en hoe ga je met zo'n poll om? Ja en ik probeer eigenlijk altijd al in mijn lessen. Ja, de nodige praktijk, actualiteit zeg maar in te brengen, dus dat ben ik eigenlijk ook blijven doen.

00:01:49 Docent 2 – 2.2 Ervaring hybride onderwijs & 2.3 ICT-toepassingen

Ja, ik heb dat wel gedaan. Vooral voor de SPS, is een soort deeltijdonderwijs, want daar daar waren ze al iets verder mee. Dat zeggen ja, het is niet de bedoeling dat je dan hoorcolleges gaat geven, dus dan alle kennis dingen zet ik alle Blackboard en de verdieping in het onderwijs, maar wel veel minder. Ik doe nog steeds kennisclips eigenlijk niet, omdat ik kennisclips zo statisch vind. Ik pik nog wel eens iets van van YouTube af bijvoorbeeld, iets wat al bestaat want dan maak ik niet een eigen kennisclip maar er staat gewoon heel veel op YouTube hè. Ik ga nu voor hoofdfase 1 ontwikkelen, dan wil ik graag wat meer Excel in hebben, nou dan ga ik geen kennisclips Excel opnemen omdat er op YouTube heel veel Excel uitleggen staat, maar dan zoek ik wel wat filmpjes uit die die goede uitleg geven en die plaats ik dan. Dus ik deed niet heel veel en ik doe het ook nog steeds niet heel veel dat soort dingen.

00:07:03 Docent 2 – 2.10 ICT-toepassingen & 2.11 Meest gebruikt & 2.12 Voordelen online

Ja, ik doe voornamelijk via Collaborate, maar ook als via Teams, want soms heb ik onwilsvormen waarin ze allemaal elkaar moeten kunnen zien, bijvoorbeeld als ik een quiz doe. En dan moeten ze bijvoorbeeld als het antwoord rood is rood voor het scherm houden kijken. Dan moet ik natuurlijk iedereen kunnen zien. Wie houdt welke kleur? En dat kan in Collaborate niet, dus dan gebruik ik Teams daarvoor. Ja, en verder probeer ik continu interactief te maken met de Kahoot quizen, andere quizjes. Ik vind uit elkaar gaan in parallel ruimtes zoals, dat in Collaborate kan. Dat weet je vast nog wel. Vind ik ook heel erg prettig werken. Prettiger, gebruik ik nu veel meer dan wanneer ik op locatie zit. Als ik mensen dan in groepjes los laat werken... Voordat je iedereen al weer terug hebt. Dat is zo'n logistiek drama terwijl online is het één druk op de knop en ze zitten gemengd, zitten niet bij vriendjes en vriendinnetjes en ze worden gedwongen samen te werken met andere mensen en vind ik echt fantastisch. De parallel groepen van Collaborate, dus daar ben ik wel heel blij mee.

00:02:58 Docent 3 – 3.4 ICT-toepassingen & 3.5 Meest gebruikt

Ik denk Teams en Collaborate. Dat is het eigenlijk wel, het voornaamste is. Collaborate voor de lessen en Teams voor al het andere. Ja.

00:08:22 Docent 3 – 3.16 ICT-toepassingen & 3.17 Voordelen online

Ja, dat is zeker wel gebeurd. Ik bedoel, het heeft even geduurd voordat ik met die breakout groepen en dergelijke ging toepassen en ja dat ligt ook een beetje aan het vak en de oefeningen en dergelijke. Dat pas ik heel vaak toe, want ik merk en hoor dat het voor studenten dat ook eigenlijk wel heel fijn is, hè? Dat je gewoon in een klein groepje online even. Nou moet je wel je camera aan, kun je even ouwehoeren met de studenten, met je medestudent. Ja, dat zijn dingen; voor mij werkt dat wel en dat was in het begin wat minder en nu steeds meer, best wel vaak eigenlijk.

00:01:56 Docent 4 – 4.1 Online onderwijstaken voor Corona & 4.2 ICT-toepassingen

Toen gebruikte ik Powerpoints en ook wel eens een filmpje, dus YouTube gebruikte ik wel is. En ja ik weet niet of dat ook erbij hoort, maar ik gebruikte ook heel veel het whiteboard om dingen op te schrijven.

00:02:29 Docent 4 – 4.4 ICT-toepassingen & 4.5 Nadelen online

Ja ja ik heb altijd ruzie met die dingen.

00:02:35 Docent 4 – 4.6 ICT-toepassingen

Ja ik vind dat je daar irritante vakjes daarop hebt zitten waar je in moet schrijven en ja dat. Ik gebruik hem wel eens hoor, maar ik gebruik ook wel in plaats van whiteboard nu heel veel chat online.

00:02:46 Docent 4 – 4.7 ICT-toepassingen & 4.8 Meest gebruikt

Dingen uitleggen. Ik gebruik nu heel veel documenten en PDF-documenten en ook wel Powerpoints die ik dan deel met de klas. En wat ik ook meer gebruik is de break out rooms gebruik ik veel, ook regelmatig en de chats.

00:03:36 Docent 4 – 4.9 ICT-toepassingen

Ja nee. Ik had wilde nog even iets anders zeggen; wat ik ook nog gebruik is en dat ik documentjes via de mail of via Whatsapp stuur. Die ik normaal in de klas uitdeel.

00:03:53 Docent 4 – 4.10 Nadelen online & 4.11 ICT-toepassingen

Heel veel eigenlijk in de lessen en ik ben begonnen met Collaborate inderdaad, maar op een gegeven moment ging me dat zo tegenstaan dat ik alleen maar 4 mensen tegelijk kon zien en de rest niet. En toen heb ik dat met mijn twee eerstejaars groepen overlegd hoe zij daarin stonden. En zij zouden het ook fijn vinden om elkaar te zien zodat je een beetje het klassenidee krijg toch. En we zijn overgestapt naar, vanaf kwartiel 3, zijn we overgestapt naar Teams voor de lessen.

00:04:42 Docent 4 – 4.12 ICT-toepassingen & 4.13 Voordelen online

En ik gebruik nog wel Collaborate voor de derdejaars, omdat ik daar nu heel veel in breakout rooms gewerkt heb en de rest van de les was toch vooral documenten delen en dan zie je elkaar toch niet echt dus dat ben ik wel in Collaborate gebleven.

00:32:38 Docent 4 – 4.57 ICT-toepassingen & 4.58 Nadelen online

Nee, wat ik nog wel zou kunnen doen is van die Kahoot quizjes doen. Dat heb ik nog niet gedaan, maar dat vind ik ook heel erg leuk om te doen. En dat is ook heel interactief en leuk voor de afwisseling, maar dat moet ik nog ontdekken. Ja, ik heb van een vriendin nog een website gekregen waarop je een hele les kan klaarzetten en dus dat je alles in een bepaald programma zet en dat via teams laten zien. Dat zou ik ook nog wel willen doen. Maar wat me daarin ook wel tegenhoudt, is tijd die je eraan kwijt bent.

3.2) Ontwikkeling vaardigheden

00:27:53 Docent 2 – 2.31 Ontwikkeling vaardigheden

Ja ja. Bewuster is natuurlijk een vaardigheid, veel bewuster, een veilig klimaat creëren om vragen te stellen toen met veiligheid te maken, hè, voel je je veilig om vragen te stellen? En daar ben ik wel, dat is wel vaardigheid denk ik, dat ik er bewuster mee om ga. En weet je wat ook een veiligheid kan zijn, klinkt een beetje stom; maar dat snel kunnen schakelen, scherm kunnen delen, weten hoe je de audio moet delen. Weten waarom het echoot en wie dan zijn microfoon, wie zijn microfoon je moet dempen, hoe je iemand snel heel even een presenter of een moderator maakt, de parallel groepen. Al dat soort tools. Hoe je een muziekje op de achtergrond aanzet, dat zijn allemaal vaardigheden. Toch allemaal vaardigheden die je dan moet door moeten hebben, want ik zie nu bijvoorbeeld collega X, die wil eigenlijk wel de quiz doen, maar die schiet helemaal in de stress. Hoe ga ik dat online goed regelen enzo? En dat kan natuurlijk al heel snel een blokkade zijn om dat dan ook te gaan doen, dus dat zijn natuurlijk ook vaardigheden. Die heb ik ook wel geleerd, daar ben ik nu wel echt super snel mee met dat soort zaken.

00:29:42 Docent 2 – 2.32 Ontwikkeling vaardigheden

Ja, het was ook wel trial en error de eerste keer, met parallel groepen, toen dacht ik he waar gaan mijn studenten heen en hoe krijg ik ze dan weer terug?! En toen had ik ze, drukte ik per ongeluk op een knopje; had ik ze ineens allemaal weer terug, want dat is de bedoeling. Je leert dat soort dingen, dat je als zo'n parallelgroep nog nog twee minuten duurt dat je echt nog twee minuten in de chat zegt. Ja, dat is, het is wel een beetje trial and error. Inderdaad leert heel snel op den duur.

00:30:22 Docent 2 – 2.33 Ontwikkeling vaardigheden

Ja zeker, en ik weet nog dat ik kwartiel 4 had ik een gastdocent en die moest dus in Collaborate en die ging dus een video laten zien en die hield bij de video laten zien, had geen oortjes in, liet hij zijn eigen microfoon aanstaan, dus dan hoor je de galmen, weet je dan, dan leer je ook weer. Oké, ik kan hem dempen en dan heb ik dat ook weer geregeld. Ik kan hem helpen en ik bedoel, je wordt er steeds zekerder, de eerste keer is dat nog heel spannend, dan denk je oh ja, gastdocent die komt via gast link binnen. Moet een video laten zien, dan ben je best wel heel druk met die voorbereiding om dat allemaal te regelen, zeker te weten dat het allemaal goed gaat. En nu gaat dat vanzelf dat ik nu als ik college heb, ben ik al ja, kost me eigenlijk geen extra tijd omdat allemaal te regelen en dat was vorige jaar nog wel zo. Dus dat is wel een leuke vooruitgang die je maakt.

00:07:09 Docent 3 – 3.13 Ondersteuning online & 3.14 Ontwikkeling vaardigheden

Ja aan de ene kant denk ik. Ja, het is ook niet moeilijker dan het is natuurlijk. Het is mooi dat het kan en uiteindelijk denk ik toch, dan heb ik volgens mij ook wel paar anderen, maar je moet je eigen weg erin vinden. Je moet wel een weg vinden die bij jou past en dergelijke en dan is heel goed, het is heel goed dat dat soort bijeenkomsten zijn georganiseerd en heb er ook zeker wat aan gehad. Maar op een gegeven moment denk ik van je het is toch we moeten het toch zelf doen. En je moet zelf ontdekken hey sommige dingen werken wel en sommige dingen werken niet.

00:12:20 Docent 3 – 3.21 Ontwikkeling vaardigheden

Ja sowieso het hele omgaan met dat met het online gebeuren. Denk ja, dat is iets wat we met zijn allen hebben geleerd, en ook vanuit studenten. Dat juist misschien daardoor, doordat het anders is dan wat je gewend bent, word je wel gedwongen om en ook over je eigen didactische vaardigheden na te denken. Van naja, wat wat in de klas werkt, dat werkt niet altijd per definitie ook online. Dus je moet daar, je moet sommige dingen passen aan, maar wat mooi is is dat en dat zal bij iedereen, maar je gaat er wel over nadenken. Ja. En dat is volgens mij ook van precies hoe het moet, je blijft er over nadenken. Je gaat dingen uitproberen, sommige dingen lukken wel zo, maar sommige dingen niet. Ik bedoel ook als docent ben je natuurlijk dagelijks aan het leren, en dat moet ook. Ja.

00:09:02 Docent 4 – 4.21 Ontwikkeling vaardigheden

Ja dat gaat mij natuurlijk nu veel makkelijker af, omdat je daar ook handigheid in hebt en ervaring in hebt. En in het begin is het kost het heel veel tijd, je moet alle functies ontdekken van Collaborate, van Teams en nu gaat het veel makkelijker.

00:12:30 Docent 4 – 4.25 Ontwikkeling vaardigheden

Ja, maar ik vind het wel dat dat wel minder is dan dan aan het begin van de periode dat we online gingen ja. Dat is ook omdat we er zelf allemaal handiger mee zijn hoor.

00:13:16 Docent 4 – 4.26 Ontwikkeling vaardigheden

Ja sowieso ben ik qua functies van alle online platformen, ben ik wel handiger geworden. Dus wat je er allemaal mee kan en dan moet je alles moet klaarzetten en je alles deelt, dat soort functies ben ik wel zeker handig in geworden ja. Want dat wist ik allemaal niet toen wij online gingen.

00:15:17 Docent 4 – 4.29 Online didactiek & 4.30 Ontwikkeling vaardigheden

Ja wat ik ook wel probeer, maar dat vind ik wel nog moeilijk online, is om toch iedereen erbij te betrekken en in de fysieke les heb je ook altijd die paar mensen die heel vaak een antwoord geven en in een online les is het voor die studenten nog makkelijker om helemaal naar de achtergrond te schuiven. Dus ik probeer wel om dan gewoon af en toe iemand echt bij naam te noemen en een antwoord te vragen. Ook van wat vind jij er van?

00:16:25 Docent 4 – 4.33 Ontwikkeling vaardigheden

Ja. Eigenlijk alles wat ik online doe, heb ik geleerd door het te doen. En niet niet van iets anders en ook door sommige dingen gewoon te googlen van hoe ga je, hoe werkt deze functie binnen Blackboard of Teams. Ja.

00:31:19 Docent 4 – 4.55 Ontwikkeling vaardigheden

Dat we daar handiger in zijn geworden inmiddels. Om hoe ze lessen nu indelen en aanbieden.

00:31:39 Docent 4 – 4.56 Ontwikkeling vaardigheden

Ja, ja. In het begin was ik echt alleen maar af en toe een document aan het delen en nu nu probeer ik ook wel andere dingen uit. Inderdaad dus ook, nou ja, sowieso in mijn les in Teams en die break out

rooms is ook wel echt iets wat ik gaandeweg het online lesgeven ontdekt heb en ook heel prettig vindt. Studenten ook volgens mij, want dat geeft hij ook even lucht om in een klein groepje ook al even over gewoon, nou ja; gezellig wat dingen kletsen.

4) Gezondheid

4.1) Gezondheid docenten

00:28:59 Docent 1 – 1.21 Gezondheid docenten

Nou ja, kijk, ik denk dat ook in het begin het wel verstandig is geweest dat in het Hotelmanagement team, er ook zeg maar wat aandacht besteed is toen om met name even stoom af te blazen hier en daar en elkaar wat tips aan te reiken en ja, daarna is het toch wel redelijk snel business as usual geworden, waarbij ik niet goed kan inschatten. Natuurlijk hè? Hoe het mijn collega's direct vergaat, hè? Ik bedoel, je hebt natuurlijk als je kijkt naar dat natuurlijk minder feeling hebt bij de studenten. En dan heb ik het niet over mijn Young Professional groep, maar vooral datgene wat je in klasverband doet. Ja, zo heb ik dat eigenlijk ook met collega's.

Hé, ik heb natuurlijk ook contact met de mensen met wie ik of in een semester of zeg maar binnen de module teams, zeg maar heb ik natuurlijk wel veelvuldig contact. Dat is heel prettig en plezierig daar kan je ook altijd, heb ik ook regelmatig wat gevraagd van joh hè, hoe doe je dat dan precies? Dan krijg je wat aangereikt en dat wordt ook mooi voorgedaan hè, door even een beeldscherm te delen. Nou, dat is ook reuze handig natuurlijk. Zo'n zo'n mogelijkheid. Maar voor de rest over de gevoelstemperatuur bij collega's? Ja dat is, nee, dat is ook met een online teammeeting waar 30 mensen in zitten. Dat krijg je niet helemaal mee, laat ik het zo zeggen, behalve dan dat misschien ook hier een topje van de ijsberg af en toe wat zegt en ook een grote zwijgende meerderheid is, net als bij studenten.

00:31:23 Docent 1 – 1.23 Gezondheid docenten

Met mij gaat alles goed, zeker.

00:16:58 Docent 3 – 3.27 Mening online & 3.28 Gezondheid docenten

Ja, dat ben ik, dat is inderdaad meer geworden, maar dat niet vanwege de hoeveelheid werk wat je meer of minder doet of zo, maar gewoon het feit dat je soms dagen hebt dat je 8 uur per dag achter die stomme laptop zit en dat is het in principe wat ik van tevoren had gedacht, zeg maar.

Natuurlijk, op school zit ik ook wel veel achter de laptop, maar. Nou dan loop je weer hier en komt je collega binnen en ouwehoer je even. Dat is heel anders. En nu heb je gewoon dagen dan ja, ja, je staat om half 9 en om 5 uur zit je nog achter dat ding. Tussendoor heb je even snel gegeten, maar het is gewoon echt heel ongezond. Ja.

00:30:21 Docent 3 – 3.47 Gezondheid docenten

Nu, collega's en ik met missen ook de contacten wel, niet alleen onderling maar ook met studenten. Dus ik denk dat dat dat dat zeker wel hetzelfde is, want dat ligt misschien ook wel aan de opleiding en ja, en Apeldoorn ook een beetje. Dat is anders dan in Deventer. Dus ja, wij missen die contacten ook heel erg, absoluut. Ja. Ja.

4.2) Gezondheid studenten

00:31:29 Docent 1 – 1.24 Gezondheid studenten

Nee, maar ik vind het echt, ik vind het echt bewonderenswaardig. Dat geldt ook voor mijn collega's natuurlijk, maar ook voor de studenten dat het gewoon toch alles door is gegaan. En toen, ik ben ook slb'er, dus ik denk ook dat vooral jouw generatie en diegenen die jonger zijn, ja, dat dat er gewoon bij een aantal fors inhakt. En die probeer je zo goed mogelijk te te te ondersteunen, dan probeer je ook natuurlijk het aanbod wat Saxion aanbiedt rondom coaching van toegepaste psychologiestudent of anderszins onder de aandacht te brengen. Maar goed, ze hebben vooral gelukkig heel veel steun aan elkaar. Dat is, dat zijn natuurlijk geen plezierige omstandigheden, maar ondanks dat, ja zeg maar, gaat het verrassend goed vind ik hè?

Is een beetje het CBS-onderzoek, wat vandaag uitkwam, hè? De gemiddelde Nederlander geeft zijn eigen leven tussen de 7 en de 10. Nou, dat is verrassend hoog. Ik denk dat het ook dat het ook heel relatief is, als je kijkt hoe hoeveel, wat voor sectoren, denk ook onze eigen hospitality branche; horeca, natuurlijk enorm geraakt worden en financieel geraakt worden. Dingen volledig op zijn gat liggen, het is ook soms een beetje relatief, hè? Mijn moeder zegt altijd; kijk naar je minder, dan heb je geen hinder. Ja, dat is natuurlijk wel een beetje aan de hand ook. Zo probeer ik de studenten daar ook natuurlijk een beetje door deze periode heen te loodsen.

00:28:27 Docent 3 – 3.44 Gezondheid studenten & 3.45 Wensen hybride onderwijs

Ja ja, nou ja, ik denk niet of dat echt aan de aan een opleiding ligt. Kijk het eerste jaar is er wel een aantal praktische dingen, tuurlijk dat doe je op school. Het is niet zo dat volgens mij alleen maar die als je praktijk hebt, dat dat fysieke plaats moet vinden, want ook niet praktijkgerichte lessen kan het een heel groot voordeel zijn om wel fysiek te doen. Nogmaals ook als student wil je samen, die gaan niet alleen naar school om kennis op te doen, maar die gaan ook naar school voor de sociale contacten en om van elkaar te leren enzovoort. De ene opleiding zal wat meer fysiek les nodig hebben dan de ander, maar dat wil niet zeggen dat alleen opleidingen met heel veel praktijk dat juist moeten doen. Ik denk dat voor elke opleiding, noem eens wat saais; accountancy ofzo, dan kan ik me voorstellen dat studenten accountancy gebaad is bij fysiek onderwijs. Ja ja.

5) Ervaren support

5.1) Ondersteuning online

00:31:06 Docent 1 – 1.22 Ondersteuning online

Ja weet je, kijk over het algemeen gedijen mensen altijd met aandacht en de één heeft daar wat meer van nodig, maar ja, voor mij persoonlijk hoeft dat niet.

00:34:01 Docent 1 – 1.25 Ondersteuning online

Ja wel, waarbij we wel. Kijk ja, onze teamleider heeft ook een tijd zeg maar twee teams gaat. Heel veel contact is er gewoon niet geweest, maar goed, er was vanuit mijn kant hè, ik vind dan dan heb je ook twee kanten voor. De kant vanuit de teamleider naar de medewerker en andersom, vanuit de medewerker naar de teamleider toe. Ja dat is niet, die frequentie is, laat ik het zo zeggen, is heel laag geweest. Maar daar heb ik niet wakker van gelegen en ik neem ook wel aan dat dat ook andersom was, anders was er ook wel wat anders gebeurd dus hè, dus in die zin. Ik heb ook geen moment ziek hoeven te mailen of wat dan ook of psychische nood, wat dat betreft ja werkt dat collegiaal netwerk dan ook zo. Dat is ook prima, dan ben je ook professional voor dus in die zin.

00:34:59 Docent 1 – 1.26 Ondersteuning online

Ja, is dat is dat wat mij betreft akkoord zo. De teamleider geeft ook regelmatig aan van joh als er behoefte is, neem dan gewoon contact op.

00:35:41 Docent 1 – 1.27 Ondersteuning online

Ja, ja, dat is absoluut dat vertrouwen dat is er, dat is absoluut.

00:44:18 Docent 1 – 1.32 Ondersteuning online

Want die werkdruk zit hem natuurlijk ook in de tijd die je besteed hebt tussen lessen door zoeken naar een plekje. Nou krijgt iedereen wel weer een laptop. Dat scheelt alweer iets, maar hè? Maar ook misschien inderdaad op verschillende locaties. Ja, dat soort dingen dat, daarbij zijn natuurlijk wel een beetje aan gewend geraakt. Dat dat je dat nu meer in de hand hebt. Nou, ik snap dat dat straks niet meer in die mate van nu met ook alle nadelen die we daartoe besproken hebben rondom. Nou de fysieke chemie die je natuurlijk mist.

00:02:49 Docent 2 – 2.4 Ondersteuning online & 2.5 Meest gebruikt

Ik denk dat hij er wel was. Ik heb bij SPS hebben ze ook wel geholpen om die kennisclip, want daar heb ik een kennisclip gemaakt met niet dat ik in beeld staat te praten, maar dat er gewoon een voice over is en dan een soort uitleg is. Daar ben ik toen heel goed bij geholpen, hoor. Want om daar mooie kennisclip van te maken die optie is er wel. Het duurde destijds ook best wel lang; je maakt een script, je moet in gesprek over een script. Dan moet ik kijken om dat het script op te nemen. Dan wordt er eerst een versie gestuurd. Nou al met al vond ik dat heel lang proces, dan geduld heb ik vaak helemaal niet. Maar dat was wel. Ik denk dat de ondersteuning er wel was, maar er was best wel een drempel om daar gebruik van te maken.

00:10:02 Docent 2 – 2.15 Ondersteuning online & 2.16 Nadelen online & 2.17 Online didactiek

Nee er is een platform, ik ben de naam kwijt, met allemaal tips en informatie en fantastisch briljante ideeën. Maar ik zou er heel graag een dag doorheen willen gaan, maar ik heb echt, dat is ook; we hebben heel veel werkdruk extra gekregen, hè? Door online onderwijs de, vooral om toetsing is online heel complex en kost gewoon veel meer tijd dus het ontbreekt me gewoon echt aan de tijd om eens rustig te gaan zitten, dus ik af en toe zit ik met een collega in de les die zie ik iets doen bijvoorbeeld een miro board, had ik nog nooit gebruikt. Zie ik een collega doen en dan denk ik oh ja, leuk kan ik ook doen. Zo pak ik het meer op, ik heb gewoon geen tijd om daar uitgebreider naar zo'n waanzinnige

cursus te kijken. Maar het is meer dat ik heel wat oppak bij collega's en dat zelf ook ga proberen en meenemen. En ik had een leuke Kahoot gemaakt voor vak X en dan stuur ik dat naar een collega en die zegt van oh ja leuk, maar ik snap het niet. Nou dan vanmiddag heb ik met hem afgesproken om hem even te helpen. Van hoe neem ik nou zo een Kahoot quiz af online? Dus ik denk dat het, in ieder geval voor mij, maar ook voor veel docenten meer zo gaat. Ik heb destijds een collega ook geholpen met Collaborate, want die had in kwartiel 3 geen les vorig jaar, dus die hadden nog niks. Die begon pas in kwartiel 4, dus zo neem je elkaar een beetje mee en inspireer je elkaar en dat gaat sneller dan echt helemaal in die materie gaan duiken. Soms zie ik op zelfs op het NOS Journaal zie ik er van middelbare school docenten kunnen we ook veel leren, zie ik dat hij iets doet denk ik oh ja, dat kan ik ook wel doen, Dat is ook leuk. Dus zo, doe ik meer informatie op. Ik weet dat vanuit Saxion echt wel wat is en ik weet zeker als ik er niet uit zou komen dat ik mijn hand op hoeft te steken en Saxion Academy kan wel helpen, dat weet ik zeker. Maar ik heb daar echt gewoon de tijd niet voor. En ik red me ook wel redelijk.

00:12:00 Docent 2 – 2.18 Nadelen online & 2.19 Ondersteuning online

Nee. Echt heel jammer ook, zou ik graag willen, want ik weet nog; je kunt een iPad aansluiten op je scherm en dan kan ik de iPad echt als een bord gebruiken. Dan kan ik zo pennetje vastpakken, even makkelijk balansje tekenen zo, en nu zit ik te klooiën met die muizen. Er komt een balans uit en die studenten die weten, die raken helemaal in de war, zo vreemd ziet die balans eruit. Dus ik weet dat het anders kan en dat ik een iPadje met een pen zou moeten kunnen gebruiken, maar het ontbreekt me aan de tijd om me daar echt in te verdiepen. Hoe ik dat moet gaan doen, dan is de urgentie ook niet hoog genoeg he.

00:12:37 Docent 2 – 2.20 Ondersteuning online & 2.21 Nadelen online

Dat, daar is gewoon echt geen tijd voor. Ik weet echt van gekkigheid niet meer hoe ik dingen rond moet krijgen, dus al die extra dingen die juist waar ik wel heel veel energie van zou krijgen hè? Ja, dat dat dat valt gewoon echt weg. Dat is echt zo jammer en dat weet je, vrijdag had ik mijn laatste X les en toen dacht ik, ik moet volgende week, ik kan niet alleen met zijn proeftoets doen, ik moet ook iets leuks met ze doen om een beetje af te ronden, want dat mis je best wel; nog even wat leuks met je klas en die die echt de laatste les voor het tentamen. En daarbij zet ik een Kahoot in elkaar, maar dat is die hele vrijdagmiddag een mooie BE1 Kahoot moeten maken. Natuurlijk zonde eigenlijk van mijn tijd en ik zie mijn to do lijst groeit alleen maar, maar ja dat ja, dat is dan ook wel. Dat maakt het toch wel weer leuk voor die moeilijke balans is het altijd tussen; ik kan het wel, maar ik heb er gewoon geen tijd eigenlijk.

00:32:17 Docent 2 – 2.36 Ondersteuning online & 2.37 Wensen hybride onderwijs

Nou, ik zou vooral heel, als als het over ondersteuning hebben. Ik heb ook in kwartiel 4 vorig jaar echt weer online toetsing gedaan, dus eigenlijk toen die normaal gesproken schriftelijk gegeven werd, in het lokaal, werd online gedaan. Dat betekent dat ik, ik had 4 verschillende varianten van die toets, studenten werden in wisselende groepen gezet, zodat je ja de grote kans had dat je niet dezelfde toets had als je vriendinnetje. Maar dat betekende dat ik 4 toetsen moest maken in plaats van één, Dat is echt heel erg veel meer werk, maar allereerste vond ik; dan moet ik het ook in Blackboard klaarzetten. Dat moet op een bepaalde tijd vrijkomen. Ik moet iedereen in willekeurige groepen verdelen en er mogen geen mensen in zitten die niet zijn ingetekend. Mensen met toetsverlenging tijd moeten gekoppeld worden aan een inleverpunt wat later is. Er hoeft maar een vinkje verkeerd te zetten in Blackboard en mensen zien of ineens alle toetsen of geen toets. Nou, dat geeft enorm veel stress bij een student als je om 9 uur klaar zit en je ziet geen toets, dus iedereen gaat je bellen, appen, paniek, nou die stress en die tijd nou daar had ik echt waar bij geholpen willen worden met het maken van toetsen, want 4 toetsen maken kost meer tijd. Had ik graag tijd voor gekregen. Maar ik had vooral ondersteuning willen hebben met zorgen dat ik in Blackboard helemaal klaar staat, zodat ik als docent niet tijdens die toets zelf nog meer stress heb dan die studenten. Over gaat dit allemaal? Goed, het is, het is me allemaal gelukt en een keer stond een vinkje, had een groep, kregen ze een toets niet te zien. Nou, hup 10 minuten later opgelost. Maar de stress die je daarvan hebt en de voorbereidende werkzaamheden ben ik dagen zoet mee geweest. En daar had ik heel graag in ondersteund willen worden.

00:06:06 Docent 4 – 4.14 Scholing online onderwijs & 4.15 Ondersteuning online

Nou die stoomcursus die heb ik zelf niet gehad, want volgens mij had ik toen al weer les ofzo. Dus ik kon niet, dus ik heb het echt ik weet nog ik heb nog de vrijdag dat dat we niet meer naar school mochten heb ik met een collega en met een medestudent van jou uit jouw klas nog geoefend met

Collaborate. En toen zijn we gewoon maar begonnen die week daarop. En ondersteuning, ja er zijn nu af en toe bijeenkomsten. Moet ik eerlijk zeggen, ben ik nooit geweest om wat ervaringen uit te wisselen, maar verder vind ik de ondersteuning heel minimaal.

00:06:51 Docent 4 – 4.16 Ondersteuning online & 4.17 Wensen hybride onderwijs

Nou ik zou heel graag, en we zijn nu een jaar bezig met online lesgeven, en eigenlijk hebben ik het idee dat ik het maar gewoon doe zoals het mijzelf goed lijkt en ik leer gaandeweg ook steeds meer. Nee wat ik wel graag zou willen, we zijn natuurlijk opgeleid uiteindelijk om fysiek les te geven en ik zou wel heel graag een cursus willen volgen. Echt een cursus, en dan niet zo bijeenkomst waar je met elkaar ervaringen gaat uitwisselen, maar echt een cursusje waar je gewoon handige tools krijgt aangereikt van; ja hoe kan je dat nou het beste aanpakken en hoe kan je het ook interactief houden en hoe kan je de aandacht vooral van de studenten erbij houden.

00:07:57 Docent 4 – 4.18 Ondersteuning online

Ja dat de reden daarvoor is dat ik al heel vaak bij dat soort bijeenkomsten ben geweest en ik vind dat nooit veel toevoegen, dus dan gebruik ik mijn tijd liever voor wat anders.

00:08:14 Docent 4 – 4.19 Ondersteuning online & 4.20 Wensen hybride onderwijs

Ja omdat het een uitwisseling van ervaringen blijft, blijft het wat oppervlakkig. Ik zou dan toch meer liever de diepte in gaan en van een expert horen van hoe kan ik dit aanpakken, in plaats van een collega die die zegt van oh ik heb zo'n leuke les gedaan ik heb dit en dit in een break out room gedaan ofzo. Het blijft gewoon heel oppervlakkig en dan denk ik van ja je kan met elkaar blijven praten van en ervaringen uitwisselen, maar dan ga ik liever een cursus van een aantal uur doen waar ik ook echt iets mee kan.

00:18:57 Docent 4 – 4.37 Ondersteuning online

Ja in principe zou dat voldoende zijn. Ja wel ondersteuning vanuit Saxion. Ja. Ja, ik denk wel ja, en de andere is dat alle systemen in orde zijn en goed werken. Ja.

00:19:48 Docent 4 – 4.38 Ondersteuning online

Ja. Ja, dat zou het wel makkelijker maken en, maar wij mogen niet zomaar allemaal dingen aanschaffen natuurlijk. Omdat het geld kost. En dus ja, ik weet niet of dat echt een optie is. Het zou het wel makkelijker maken inderdaad ja als we veel mooie online tools hebben die we kunnen gebruiken in de lessen. Ja.

00:33:57 Docent 4 – 4.59 Ondersteuning online

Het is sowieso een tijdsinvestering en ik denk ook als je dat een keer gedaan hebt, dan gaat het ook makkelijker. Dus ja, ik weet niet of ze daar nou zo per se in moeten ondersteunen. Ja, ik zou sowieso de lesvoorbereiding is nu heel anders dan voor een fysieke les en kost ook gewoon meer tijd. Dus daar zouden ze in onze taakplaatjes iets mee kunnen doen. Gewoon qua uren die wij krijgen voor lesvoorbereiding. Ik denk dat dat waardevoller is dan wanneer je dan, wanneer iemand dingen voor jou gaat klaarzetten, waarvan je later denkt van; dat is toch niet helemaal wat ik bedoel.

00:35:03 Docent 4 – 4.60 Nadelen online & 4.61 Ondersteuning online & 4.62 Wensen hybride onderwijs

Nee, onze taakplaatjes zijn nog exact hetzelfde als toen we fysiek lesgeven. En dat vind ik zelf heel bijzonder. Ik weet niet of je het nu al mag noemen, maar ik kan jou heel concreet voorbeeld geven van dat wij meer uren kwijt zijn. Dat is omdat wij nu helemaal van begin tot eind, verantwoordelijk zijn voor alle alternatieve toetsen. Die hebben we natuurlijk sowieso opnieuw ontwikkeld, maar normaal gesproken als je de toets maakt, heb je hem klaar, lever je je Word document in bij het toetsbureau en die zorgt verder voor de afhandelingen van een toets. En nu moeten we alles voor zo'n toets zelf doen. De communicatie moeten we op Blackboard klaarzetten, het inleverpunt maken, dus helemaal van het begin tot het einde zijn we verantwoordelijk geworden voor het toetsproces, terwijl dat voorheen niet zo was.

00:37:18 Docent 4 – 4.64 Ondersteuning online

Ja echt vragen. Blackboard, dat zou echt ik vind het eigenlijk wel iets essentieels dat dat dat zou gebeuren en dat is nu niet het geval. Dat vind ik ook echt kwalijk hoor, trouwens. Ja.

00:37:44 Docent 4 – 4.65 Ondersteuning online & 4.66 Wensen hybride onderwijs

Ik doe ik wil in mijn taakplaatje geen eens uren voor een toets helemaal klaarzetten. Ik vind eigenlijk dat ik dat niet zou moeten doen. Dat is een administratief iets en dat hoort eigenlijk bij een toetsbureau thuis.

5.2) Scholing online onderwijs

00:03:30 Docent 1 – 1.3 Scholing online onderwijs

Nou, ik had, Ik had nog niet met Blackboard Collaborate gewerkt. En ik kan nog herinneren dat we toen der tijd met die aankondiging van die lockdown. Dat toen volgens mij op de maandag een dat was, dacht ik op een donderdag of vrijdag. Dat we toen op de maandag daarna een cursus hebben gehad van een uurtje. En dat ja dinsdag, zeg maar online ben gegaan. En ja, dat eigenlijk verrassend goed uitpakte.

00:05:04 Docent 1 - 1.5 Scholing online onderwijs

Ja, ik denk, ik heb het gedaan, zeg maar met inderdaad in ene cursus en daarnaast is in het teamoverleg van Hotelmanagement is ook een aantal keren aandacht gegeven, zeg maar aan van nou, wat zijn nou tips en trucs? En ik sluit ook wel eens aan bij de HBS meet en greet ja, het heet geloof ik iets anders, maar. Of care en nou weet ik niet, maar in ieder geval zeg maar de gelegenheid om samen ook met de expert op het gebied van digitale didactiek, samen met andere collega's ook te praten over tips en trucs.

00:05:52 Docent 1 - 1.6 Scholing online onderwijs

Ja, dat heet Share & Care, dat schiet me weer te binnen.

00:05:58 Docent 1 - 1.7 Scholing online onderwijs

Dat wordt regelmatig aangeboden en het lukt mij niet elke keer om daar bij aan te sluiten. Maar zo heel af en toe neem ik daar ook aan deel.

00:06:12 Docent 1 – 1.8 Scholing online onderwijs

Nee dat word je als HBS docenten word je gewoon online uitgenodigd en dan is de kwestie van accepteren of...

00:09:01 Docent 2 – 2.13 Scholing online onderwijs

Ja, dat klopt. Het was vooral, hoe werkt Collaborate? Ja, maar dat wist ik al, dus heb ik maar half bijgewoond.

00:09:12 Docent 2 – 2.14 Scholing online onderwijs

Ik had op de universiteit als student les gehad via Collaborate, ook online, dus ik had er als student die ervaring had ik al, dus toen had ik al in dat weekend een beetje zitten prutsen met Collaborate. Toen dacht ik, hier kom ik ook wel uit, maar ik heb wel een stukje gevolgd om te kijken van nou hoe moet dat bij Saxion precies. Dat was heel efficiënt toen. Want volgens mij zat iedereen een dag later, iedereen online les te geven.

00:06:06 Docent 4 – 4.14 Scholing online onderwijs & 4.15 Ondersteuning online

Nou die stoomcursus die heb ik zelf niet gehad, want volgens mij had ik toen al weer les ofzo. Dus ik kon niet, dus ik heb het echt ik weet nog ik heb nog de vrijdag dat dat we niet meer naar school mochten heb ik met een collega en met een medestudent van jou uit jouw klas nog geoefend met Collaborate. En toen zijn we gewoon maar begonnen die week daarop. En ondersteuning, ja er zijn nu af en toe bijeenkomsten. Moet ik eerlijk zeggen, ben ik nooit geweest om wat ervaringen uit te wisselen, maar verder vind ik de ondersteuning heel minimaal.

6) Didactiek

6.1) Online didactiek

00:09:45 Docent 1 – 1.10 Online didactiek & 1.11 Voordelen online & 1.12 Nadelen online

Ja ja ja nou ja, bij evenementen onderwijs het eerste jaar is nu de reflectievlog, wat ik ook wel een prettig iets vindt, zeg maar tussen 3 en 5 minuten waarin studenten terugblikken op een leerproces gedurende het afgelopen semester. En, dat vond ik ook wel leuk vorm, zeg maar om om naar te kijken.

Daarnaast inderdaad, ja werken we nog steeds met Powerpoints. Ik... we hebben wel als moduulteam, zeg maar besloten om ja het aantal Powerpoints ook wel wat terug te brengen en wat meer casuïstiek. Dat vond ik ook wel een positief punt dat eigenlijk door het verplicht online aanbieden er eigenlijk

versneld open overgegaan zijn op een open boek toets. En, dat houdt in dat je ook betekenis, ja, wat betekenisvoller zeg maar onderwijs kunt geven dat ook van uitgaat dat studenten ook hun boek dat maar bij de toets gebruiken, dus veel meer naar toepassingsvragen kunnen gaan. En daar hebben we dus ook sinds Corona, zeg maar de online lessen meer op afgestemd.

Waarbij er dus ook meer tijd komt zeg maar om de casuïstiek te lezen en op basis daarvan inderdaad de gelegenheid te geven, vaak ook in subgroepjes, wat vaak ook wat beter werkt omdat ja he, toedelen, zeg maar van van subgroepen is ook met één druk op de knop is dat gerealiseerd en ook het stoppen hè? Als je zegt van nou ja we hebben 20 minuten de tijd maximaal, na die 20 minuten druk je op de stopknop en dan zijn ze allemaal weer in de hoofdruimte. Ja, dat, dat scheelt natuurlijk ja ook gewoon heel veel tijd en als je dat anders zou moeten doen omdat ze allemaal ergens een plekje moeten zoeken, koffie gaan halen, maar is dit gewoon toch wel een stukje efficiënter? Althans, dat idee heb ik. En daarnaast inderdaad het gebruik maken van filmpjes. Dat vind ik overigens prettiger dan via het prachtige didactische materiaal, zeg maar zeker die didactische borden die we hebben bij Saxion waar nog wel eens iets vastloopt, dus moet ik zeggen, heb ik dat zelf in de hand en dat gaat aanzienlijk sneller en beter wat mij betreft, geen gedoe. Dat vind ik toch ook wel een duidelijk didactisch voordeel.

En wat ook heel prettig is, vind ik is het werken met de chat. Met dat studenten, je kunt een chat vraag stellen, maar ook studenten die vragen hebben, ja, kunnen dat ook via de chat. Je ziet ook wel wat de vraag precies is. Soms gaan studenten daarop door op elkaars vraag hè, waardoor je ook ja wat mij betreft ook misschien studenten aan het woord krijgt. Via de chat die anders gesproken nou misschien niet zo snel hun vinger had opgestoken. Ik kan het niet helemaal goed afmeten, Omdat Natuurlijk door groepen waar ik nu les aan gek die ken ik Natuurlijk, dat is tuurlijk wel een nadeel minder goed hè? Dat je dat fysiek zou hebben, heb je veel meer Natuurlijk zicht op de groepschemie wel of niet? Ja, dat is nu toch ja toch wel meer gissen van hé, hoe zit iedereen erbij? Doet iedereen voldoende mee, hè? Dat dat is toch gewoon tot min of meer een black box en het enige waar je het over moet hebben is natuurlijk reactie op je vragen, dus veel interactie probeer dat te bewerkstelligen en daarnaast kijk je goh welke namen van studenten komen echt op reactie vanuit een chat of is het ook een keer dezelfde groep?

00:10:02 Docent 2 – 2.15 Ondersteuning online & 2.16 Nadelen online & 2.17 Online didactiek

Nee er is een platform, ik ben de naam kwijt, met allemaal tips en informatie en fantastisch briljante ideeën. Maar ik zou er heel graag een dag doorheen willen gaan, maar ik heb echt, dat is ook; we hebben heel veel werkdruk extra gekregen, hè? Door online onderwijs de, vooral om toetsing is online heel complex en kost gewoon veel meer tijd dus het ontbreekt me gewoon echt aan de tijd om eens rustig te gaan zitten, dus ik af en toe zit ik met een collega in de les die zie ik iets doen bijvoorbeeld een miro board, had ik nog nooit gebruikt. Zie ik een collega doen en dan denk ik oh ja, leuk kan ik ook doen. Zo pak ik het meer op, ik heb gewoon geen tijd om daar uitgebreider naar zo'n waanzinnige cursus te kijken. Maar het is meer dat ik heel wat oppak bij collega's en dat zelf ook ga proberen en meenemen. En ik had een leuke Kahoot gemaakt voor vak X en dan stuur ik dat naar een collega en die zegt van oh ja leuk, maar ik snap het niet. Nou dan vanmiddag heb ik met hem afgesproken om hem even te helpen. Van hoe neem ik nou zo een Kahoot quiz af online? Dus ik denk dat het, in ieder geval voor mij, maar ook voor veel docenten meer zo gaat. Ik heb destijds een collega ook geholpen met Collaborate, want die had in kwartiel 3 geen les vorig jaar, dus die hadden nog niks. Die begon pas in kwartiel 4, dus zo neem je elkaar een beetje mee en inspireer je elkaar en dat gaat sneller dan echt helemaal in die materie gaan duiken. Soms zie ik op zelfs op het NOS Journaal zie ik er van middelbare school docenten kunnen we ook veel leren, zie ik dat hij iets doet denk ik oh ja, dat kan ik ook wel doen, Dat is ook leuk. Dus zo, doe ik meer informatie op. Ik weet dat vanuit Saxion echt wel wat is en ik weet zeker als ik er niet uit zou komen dat ik mijn hand op hoeft te steken en Saxion Academy kan wel helpen, dat weet ik zeker. Maar ik heb daar echt gewoon de tijd niet voor. En ik red me ook wel redelijk.

00:20:03 Docent 2 – 2.25 Prestatie meten & 2.26 Nadelen online & 2.27 Online didactiek

Dat is echt heel grappig dat ik. Dit is echt een valkuil waar ik echt mega ingetrapt ben ik vorig jaar kwartiel 3 en 4 en misschien lig ik nog steeds onder in die kelder weet ik eigenlijk, maar ik was echt leuk online college aan te geven. Ik was X vak aan het uitleggen en je kunt heel goed uitleggen online omdat je geen geroezemoes hebt in de klas enzo. En het ging echt briljant en ik was echt heel tevreden over hoe het allemaal ging tot een toets gemaakt werd. Ik ging de toets nakijken. Hij is niet slechter gemaakt dan anders, maar wel dat ik dacht, oh, weet je dit niet? Dit heb ik zo duidelijk uitgelegd. Waarom gaat dit nu mis? Dus ik heb wel geleerd dat het feit dat het zo lekker rustig is in de klas hè, je hoort niks. Ik denk de microfoon uitstaan dat dat nog niet betekent dat het voor iedereen

dan ook cristal clear is en ik merk wel dat de drempel om iets te vragen in de chat soms lager is dan in de klas iets te vragen. Ik heb echt direct veel meer vragen in de chat. Dat vind ik echt fantastisch. En ik kan ook goed tijdens het lesgeven de chat in de gaten houden en dan tegelijkertijd die vraag beantwoorden in mijn verhaal dus. Maar dan dan dacht ik, oké, maar dan die drempel is lager, dus nu heeft iedereen ook alles gevraagd. Dus het is nu ook duidelijk voor iedereen; dat bleek op de toets toch niet voor iedereen zo te zijn, dus daar heb ik wel wat meer, ben ik wat meer aandacht aan gaan besteden, dus ja, zo kan een quizje tussentijds dat dus ook weer indammen. Die vragen waren niet zo moeilijk en sommige vragen hadden heel veel mensen toch nog niet goed en dat ik dacht hmmm... Ik heb toch een, ik heb de indruk dat ze braaf zitten te luisteren. Dat ze allemaal braaf meedoen, maar dat is niet zo. De praktijk is anders, maar dat kan je niet zien, terwijl normaal kan je het zien, dan denk ik ook rechts achterin; daar zijn ze afgeleid en dan kan ik online niet zien. Dus dat is wel grappig. Ja, ik snap dat ook wel van studenten soms hè? Het is, je dwaalt heel makkelijk af bij online les en ik wil niet dat natuurlijk niet, want ik zit volop in die net in de energie en, en, dat gaat wel maar dat zijn dingen die er altijd zijn, daar kan ik wel iets van merken. Maar ik wil het ook met Kahoot quizjes, toch en maar ruimte blijven geven om vragen te stellen. Dus die drempel heel laag leggen. Het is voor mij is het simpel, maar snap je het niet trek aan de bel en op een gegeven moment houdt het op en vind ik dat ook de verantwoordelijkheid is van de student zelf om te zorgen dat je aangeeft als je de stof niet duidelijk voor je is. Maar ik doe nog bewuster de drempel voor vragen, echt zo laag leggen en als iemand vragen stelt dan heb ik een soort dankbaarheid van wat een goede vraag, fantastisch, kom kom en er zijn vast nog meer vragen. Nou dat doe ik veel meer online dan dat ik dat offline ooit gedaan heb. En dan nog steeds is het lastig en is vind ik ook dat de student een eigen verantwoordelijkheid heeft.

00:23:04 Docent 2 – 2.28 Online didactiek & 2.29 Nadelen online

Ja en door van tevoren te zeggen van; bewaar je vraag niet, gooi het gewoon in de chat. Maakt niet uit en ik prijs alle vragen de hemel in. Hele goeie vraag, ik snap dat je dat misschien zo gedaan hebt. Ja dat echt. Om maar te zorgen dat ik ze en erbij houden, want afdwalen is natuurlijk echt het grootste risico. Online heb ik dat zelf ook. Ik vind het teamoverleg natuurlijk; tuurlijk ik weet nu wat ik ga doen tijdens het teamoverleg. Ik ga proberen het te volgen, maar ik heb ook wel wat andere klusjes klaarliggen dus en ik weet zeker dat studenten dat ook hebben en de afleiding is licht enorme op de loer denk ik, dus dat probeer ik toch, bij hoofdfase 2, doen we echt gewoon constant, maar beurten geven dus je kan er steeds uitgepikt worden. Het is niet helemaal mijn methode, houd ik niet zo van, maar ja, dat houdt mensen er wel bij, dus mensen erbij houden met enthousiasme met interactie, dus minder hoorcollege meer dingen doen. Nou ja, dat helpt denk ik ook wel en daar zit wel eens grootste punt dat je dat je misschien denkt, hé, ik krijg leg het hartstikke mooi uit en kijk eens hoe fantastisch en iedereen zit braaf thuis achter zijn scherm je actief mee te doen. Maar dat is niet zo.

00:25:02 Docent 2 – 2.30 Online didactiek

Online start ik altijd dan een kwartier van te voren de les op en heb ik altijd iets van passende, vind ik, passende muziek. Half 9 dat de Wake Up Happy Life van mijn YouTube. Ik heb ook nog zo'n up beat mee zing lijst nou ja, met welk tijdstip om ze even door in te krijgen om het een beetje gezellig te maken, dat doe ik offline veel minder mijn best voor, vaak ren ik dan 3 minuten van tevoren het lokaal in en start de boel op en dat is het. Dus doe echt wel veel meer sfeer maak dingen, zoals muziekjes, maar ook ook doe ik in de les van oh wat hebben jullie hiervoor gehad? Oké, zijn jullie moe, heb je nog een lange dag, doe even een smiley over hoe je je voelt emoticon teken een emoji tekening. Even losmaken; oh jullie hebben dit onderzoek, waar ging het over? Nou dat soort dingen toch even? En ik denk dat ik dat soort dingen. Ik denk dat ik dat offline ook wel doe, dan lopen ze ook binnen, dan maak je ook praatjes, maar dat is wat meer met kleine groepjes mensen en nu doe je dat wat meer plenair en wat bewuster. Nu moet ik wel een beetje over nadenken dat ik dat doe, terwijl je dat offline die small talk ja doe je vanzelf. Ja je loopt ook niet een lokaal binnen en zegt niets tegen mensen ofzo. Online wel echt bewuster, anders. En afronding ook een bewuste afronding, bij een fysiek college gaat dat eigenlijk meer vanzelf, want je zet de computer uit en je verlaat de ruimte. Hier is de afronding is wel, daar maak ik altijd wel een momentje voor. Soms is mensen nog blijven hangen voor vragen. Oké, dit is het officiële einde, dus als je nu geen vragen meer hebt, wens ik nog een fijn weekend en een fijne dag nog en doe doe doe en de mensen, want ik laat altijd mensen die nog vragen hebben mogen blijven hangen omdat ze het soms moeilijk vinden om dat in een grotere groep te stellen. Dan doe je eigenlijk doe je dat offline ook, hè? Dat blijft zo. Komen ze vaak naar je toe en hebben ze nog even vragen, dan doe ik dat, doe ik online ook, dan gaat iedereen iets heeft ga maar weg, dan blijven alleen de mensen over die vragen hebben. En nou ja dat ik doe iets bewuster denk ik, online dan offline en dat doe ik ook. Dat is misschien ook wel iets wat ik in dat offline nooit van; nou als je

nog vragen blijf nog even in de klas. Terwijl ik dat online wel zo bedoel. Blijf nog even hangen, ik ben er gewoon nog en dan kunnen we even jouw vragen doornemen, want sommige mensen vinden het durven echt geen vraag te stellen. Niet in de chat, niet tussendoor en dan voelt het veiliger als de rest van de klas er niet is. Goh dan heb ik eigenlijk toch allerlei dingen, ik dacht dat ik niet zoveel dingen anders zou doen.

00:38:33 Docent 2 – 2.43 Online didactiek & 2.44 Voordelen online

Nou, ik kijk als ik poeh, veel moet uitleggen. En dan is dat online heel heel goed te doen vind ik. Ik kan denk ik bijna al mijn colleges wel prima online geven. Ik zit niet zo in die communicatie hoek en in die reflectie en dat soort aan gaan doen dus mijn type colleges lenen zich heel goed voor online. Maar ik weet dat onderwijs is veel meer dan college geven. Onderwijs is ook samen met elkaar als studenten praten met elkaar kletsen dat ze ook moeten leren. Ik denk dat studenten, dat ze dat nodig hebben. Als onderwijs puur college was, dan zouden al mijn colleges prima online kunnen, maar studenten hebben daar omheen heel sterk dat er omheen ook heel erg nodig en daarvoor moet je op een locatie zitten, denk ik, dus kan een mix best heel erg goed. En in sommige talenonderwijs en communicatieonderwijs, dat kan veel beter op locatie. Maar ik heb gewoon veel ja veel met cijfers en zo hè? Nou ja, dat dat dat kan eigenlijk gewoon heel goed online, maar dan moet ik er wel bij vertellen. Ikzelf als student, ik had online onderwijs fantastisch gevonden, dat is echt voor mij helemaal en ik moet niet te willen mezelf afmeten. Ik ga er dan vanuit dat dat misschien ook allemaal fantastisch en fijn vindt. Ik weet nu dat dat niet zo is, hè, maar dat is wel. Dat neem je toch wel mee. Je kijk; hoe zou ik het fijn gevonden hebben? Ja, ik had het heel fijn gevonden als ik lekker vanuit mijn huis dat allemaal kon volgen. Dus dat is ook wel een ding, maar ja, ik, ik vind heel veel voordelen aan online onderwijs zitten, maar dat geldt niet voor elke student, dus die mix is beter. Dan komt iedereen aan zijn ja meer waar hij of zij behoefte aan heeft.

00:03:32 Docent 3 – 3.6 Ondersteuning online & 3.7 Online didactiek

Nou, er zijn daarna wel een aantal sessies geweest gericht op het uitdelen Hoe je dit zo doet en dit dan zo doet. En, die zijn er wel meer geweest dan ik heb bijgewoond moet ik zeggen. Ik denk dat ik twee keer die sessies heb bijgewoond, met best wel handige tips. Aan de andere kant ook best veel doen heb ik ervaren. Ik bedoel, kijk technisch, dan stond alles er heel snel en dat was echt super goed geregeld. Natuurlijk moet je zelf ook wel een beetje bepaald ritme vinden in een nieuwe manier van onderwijs geven. En. Kijk je hebt collega's die heel erg graag zelf aan het woord zijn, dus meer de hoorcollege achtige docenten en dat is hartstikke goed. Ja, ik kan me voorstellen dat dat maakt op zich niet uit of je nou voor de klas staat of online. Je kunt je verhaal wel doen, maar zo'n docent ben ik zelf wat minder, dus ik vind die interactie in de les altijd wel leuk. En, dat is natuurlijk in het begin even zoeken van hoe doe je dat nou hè? Misschien herken je dat van jezelf ook als je les bijvoorbeeld online, dan heb je de camera en microfoon uit en je pikt wel wat op. Maar het is toch anders, dus je ziet elkaar niet en daar moet je ook een mooi ritme in vinden. En ja, het duurde gewoon een paar weken, maar misschien.

00:05:04 Docent 3 – 3.8 Online vaardigheden & 3.9 Online didactiek

Nou controle weet ik niet, maar volgens mij lukt dat nu wel goed. Ik geloof dat als ik naar mijn lessen kijk ze even interactief zijn als anders en kijk je leert dat je bijvoorbeeld, kijk in de klas kun je nog wel zeggen, hé, jongens, ik weet het antwoord op deze vraag. Online is het toch ook anders, want dan heb je camera en microfoon uit en dan toch wat blijkbaar is er dan een drempel die camera en microfoon gewoon aan te doen, dus je zult online wel merk ik dat je wel de beurt moet geven; hé Pietje, wat vind jij ervan of Jantje? Nou moet je ook aansporen om meestal de microfoon en de camera aan te doen. Maar dat gaat ook niet met vanzelf. Nou ja, dat is op zich ook niet erg hè? Het kan wel en dat is heel mooi. Ja.

00:06:02 Docent 3 – 3.10 Online didactiek

Je hebt, je hebt de mogelijkheden zoals een poll om in te zetten of als je het er mee eens bent steek je je hand op, kun je ook eventueel doen, dat soort dingen. Ja, die kun je dan gebruiken.

00:06:21 Docent 3 – 3.11 Online didactiek & 3.12 Nadelen online

Ja, ik denk het wel. Dat is dan meer didactiek, maar wat ik wel het meeste mis is gewoon even lekker ouwehoeren in de klas en dan begin van heb je zwaar weekend, dat soort dingen dat wat heb je nu gewoon minder. Ja ja. Ik doe een muzikje op het begin? Ja, dat helpt wel. Dat is gewoon anders. Is mooi dat het kan, maar je mist gewoon het fysieke contact. Ja.

00:10:31 Docent 3 – 3.19 Online didactiek

Nou, op zich maakt me dat niet zo veel uit. Ik probeer in de les, zeker online, een sfeer te creëren van oké als je vragen hebt, stel ze wel. Als je dat liever in de chat doet, wat iets laagdrempeliger is, dan met de camera of microfoon, dan vind ik dat, niet altijd, maar in sommige gevallen ook wel goed. Je gaat naar school omdat je dingen wilt snappen en leren enzovoort. Dus dan is het doel wat belangrijker dan de vorm zeg maar.

00:11:28 Docent 3 – 3.20 Online didactiek

Nou, ik wil hetzelfde doen. Ik denk dat het dat het online wel wat moeilijker is natuurlijk. De sfeer, de klas, en als onderling met studenten. Ja, dat gebeurt er, dat mis je nu een beetje. Je probeert wel dezelfde sfeer te creëren en ik denk dat het op zich wel aardig gelukt, maar het zal nooit hetzelfde zijn als je met zijn allen in een klas zit. Ja. Nee.

00:14:41 Docent 3 – 3.23 Online didactiek

Om die nieuwe manieren, zeg maar te gebruiken? Ja, ja, volgens mij wel. Nogmaals kijk, de basis is wat zelfstudie met hier en daar wat andere maniertjes toepassen en je komt erachter; sommige dingen lukken wel, sommige dingen lukken niet en dan ga je daarmee slag. Dus op zich ja, dat zei ik net ook; het is ook niet moeilijker dan het is dus ja. De situatie is zo, je moet het gaan doen en dan moet je voor jezelf ook het beste van maken.

00:10:06 Docent 4 – 4.22 Online didactiek

Nou ik weet niet of het echt werkvormen zijn. Wat ik wel wat ik heel bewust doe, is pauzes inlassen. Dat deed ik in het begin niet, maar ik geef ze nu de tijd ook langer de tijd om een oefening te maken, zodat ze ook even weg kunnen, even drinken pakken. En sowieso, pauzes tussendoor inlassen en ik zet wat vaker break out rooms in groepjes samen dan dat ik daarvoor deed.

00:14:39 Docent 4 – 4.28 Online didactiek

Nee nee, dat zou ik dat heel anders doen. Want ik doe dat echt heel bewust online, omdat ik ook van studenten terugkrijg dat ze het heel moeilijk vinden de concentratie vast te houden. Concentreren is gewoon moeilijker online. Dat merk ik zelf ook hoor bij vergaderingen en ook de lengte van concentratie is korter, dus daarom zou ik dat fysiek zou ik dat wel weer anders gaan doen ja.

00:15:17 Docent 4 – 4.29 Online didactiek & 4.30 Ontwikkeling vaardigheden

Ja wat ik ook wel probeer, maar dat vind ik wel nog moeilijk online, is om toch iedereen erbij te betrekken en in de fysieke les heb je ook altijd die paar mensen die heel vaak een antwoord geven en in een online les is het voor die studenten nog makkelijker om helemaal naar de achtergrond te schuiven. Dus ik probeer wel om dan gewoon af en toe iemand echt bij naam te noemen en een antwoord te vragen. Ook van wat vind jij ervan?

00:15:48 Docent 4 – 4.31 Online didactiek & 4.32 Nadelen online

Ja. Ik merk wel dat het werkt ja. Vooral degene die je niet hoort die moet je er wel echt bij blijven betrekken, anders dan dwalen ze af en ik vind wel nu ik in Teams lesgeef dat het sowieso al veel makkelijker gaat omdat je iedereen ziet, maar in Collaborate was het echt wel heel erg lastig, als je dan al die zwarte schermpjes zag. Dat ja, dan is het heel moeilijk om de hele klas erbij te betrekken.

00:30:40 Docent 4 – 4.54 Online didactiek

Ja en niet een uur lang aan het, blijkbaar nog steeds collega's die echt een uur aan theorie spuiten. Ja, ik snap ook dat dat dat trek je niet dat trek je denk ik fysiek eigenlijk al niet en zeker online niet.

6.2) Prestatie meten

00:15:13 Docent 1 – 1.13 Prestatie meten

Nou ja, goed ja, wat natuurlijk wel meetbaar is is als je een huiswerkopdracht meegeeft die waar je dan de volgende keer op terug komt en over aan van nou jongens zet de antwoorden maar in de chat. En dan gaan we het daar over hebben. Ja dan zie je natuurlijk wel wie er wel wat heeft en wie niet iets heeft, hè? En nou, meestal kijk ik, probeer ik ook wel studenten uit te nodigen, dus als ik zie dat zij fysiek altijd in ieder geval in Blackboard aanwezig zijn. En zijn van nou joh nodig ik iemand uit kom kom eens langs ja, en wat ja, dan blijft het nog wel eens stil. Nou, dan ga ik vervolgens naar de volgende student, hoor ik ook zie of hoor ik ook niets, totdat er wel weer eentje zich meldt of uiteindelijk daar wel weer een camera aangaat of geluid aangaat. Dus ja, dat zijn wat speldenprikjes zou je kunnen zeggen waarin je als docent een beetje probeert te peilen. Ja, die

inderdaad de opdracht heeft gemaakt en wie niet he en ja, ten aanzien van bijvoorbeeld volgende week heb ik proeftoets bespreking. Nou, dan geef ik ook heel duidelijk aan van begin op tijd om daar allerlei filmpjes of andere vragen hè? Dus gaan we echt vanuit dat je je goed hebt voorbereid, want we gaan het over de antwoorden hebben. Ja, dat zal nog weer zo meetpunt worden. Van ja hoe? Ik doe verder, nemen studenten dat soort signalen serieus?

00:17:12 Docent 1 – 1.14 Prestatie meten

Nou, ik weet dat ik bij de proeftoets bespreking eigenlijk vaak wel bij de deur stond om ook even kijken, heb je het gemaakt? En als je het niet gemaakt hebt, dan zei ik nou jongens, ik ga eerst drie kwartier aan de slag met de mensen die zich hebben voorbereid. Hé als er dan nog tijd over is en je hebt inderdaad ook al hè? In die tussentijd ondertussen de proeftoets vragen ook deels of grotendeels... Nou kom dan langs, dan gaan we dat bespreken, hè. Dus ik probeerde daar wel fysiek, hè? In een klaslokaal. Nou heb ik ze al al meerdere keren natuurlijk gewaarschuwd voor jongens, zo gaan we dat aanpakken, zo richting zo'n laatste les.

00:17:52 Docent 1 – 1.15 Prestatie meten

Ja dat dat? Ja, Dat is natuurlijk nu... Ja, is dat niet, kan ik dat niet doen. Ik weet ook niet of dat didactisch verstandig is of niet. En, meestal was het wel dat student dan even baalden en dan toch even aan de slag gingen en dan nou ja, hè, dan heb je degene die geleverd heeft ja, die geef je ook gericht de aandacht die hij of zij verdient. Dat is nu wat moeilijker om dat via Collaborate te doen.

00:19:26 Docent 1 – 1.16 Prestatie meten

Ja nu is dat natuurlijk gewoon echt dat ik al net eens aangaf toch een beetje een blackbox hè? Op op de chats na en en en de steekproeven die je doet en zegt nou dit is de vraag, mag ik X Y of Z jou eens vragen met een antwoord. Dat is natuurlijk dat contact, hè? Dus die didactische ja feeling zou je kunnen zeggen hè over in hoeverre de student echt actief met de les met de stof bezig is. Ja dat, dat is nu toch gewoon een groot raadsel.

00:20:03 Docent 2 – 2.25 Prestatie meten & 2.26 Nadelen online & 2.27 Online didactiek

Dat is echt heel grappig dat ik. Dit is echt een valkuil waar ik echt mega ingetrapt ben ik vorig jaar kwartiel 3 en 4 en misschien lig ik nog steeds onder in die kelder weet ik eigenlijk, maar ik was echt leuk online college aan te geven. Ik was X vak aan het uitleggen en je kunt heel goed uitleggen online omdat je geen geroezemoes hebt in de klas enzo. En het ging echt briljant en ik was echt heel tevreden over hoe het allemaal ging tot een toets gemaakt werd. Ik ging de toets nakijken. Hij is niet slechter gemaakt dan anders, maar wel dat ik dacht, oh, weet je dit niet? Dit heb ik zo duidelijk uitgelegd. Waarom gaat dit nu mis? Dus ik heb wel geleerd dat het feit dat het zo lekker rustig is in de klas hè, je hoort niks. Ik denk de microfoon uitstaan dat dat nog niet betekent dat het voor iedereen dan ook cristal clear is en ik merk wel dat de drempel om iets te vragen in de chat soms lager is dan in de klas iets te vragen. Ik heb echt direct veel meer vragen in de chat. Dat vind ik echt fantastisch. En ik kan ook goed tijdens het lesgeven de chat in de gaten houden en dan tegelijkertijd die vraag beantwoorden in mijn verhaal dus. Maar dan dan dacht ik, oké, maar dan die drempel is lager, dus nu heeft iedereen ook alles gevraagd. Dus het is nu ook duidelijk voor iedereen; dat bleek op de toets toch niet voor iedereen zo te zijn, dus daar heb ik wel wat meer, ben ik wat meer aandacht aan gaan besteden, dus ja, zo kan een quizje tussentijds dat dus ook weer indammen. Die vragen waren niet zo moeilijk en sommige vragen hadden heel veel mensen toch nog niet goed en dat ik dacht hmmm... Ik heb toch een, ik heb de indruk dat ze braaf zitten te luisteren. Dat ze allemaal braaf meedoen, maar dat is niet zo. De praktijk is anders, maar dat kan je niet zien, terwijl normaal kan je het zien, dan denk ik ook rechts achterin; daar zijn ze afgeleid en dan kan ik online niet zien. Dus dat is wel grappig. Ja, ik snap dat ook wel van studenten soms hè? Het is, je dwaalt heel makkelijk af bij online les en ik wil niet dat natuurlijk niet, want ik zit volop in die net in de energie en, en, dat gaat wel maar dat zijn dingen die er altijd zijn, daar kan ik wel iets van merken. Maar ik wil het ook met Kahoot quizjes, toch en maar ruimte blijven geven om vragen te stellen. Dus die drempel heel laag leggen. Het is voor mij is het simpel, maar snap je het niet trek aan de bel en op een gegeven moment houdt het op en vind ik dat ook de verantwoordelijkheid is van de student zelf om te zorgen dat je aangeeft als je de stof niet niet duidelijk voor je is. Maar ik doe nog bewuster de drempel voor vragen, echt zo laag leggen en als iemand vragen stelt dan heb ik een soort dankbaarheid van wat een goede vraag, fantastisch, kom kom en er zijn vast nog meer vragen. Nou dat doe ik veel meer online dan dat ik dat offline ooit gedaan heb. En dan nog steeds is het lastig en is is vind ik ook dat de student een eigen verantwoordelijkheid heeft.

00:09:24 Docent 3 – 3.18 Prestatie meten

Oh, dat is een hele goeie vraag. Ja, nu vraag ik me af of we dat altijd ooit weten. Kijk in de lessen ook, je weet of mensen klaar voor de toets zijn op basis van antwoorden die ze geven. En misschien dat dat in de klas zelf wat makkelijker is, omdat je elkaar ziet enzo en kun je ook even voor en na de les iemand aanspreken, maar hey gaat het wel goed met je enzo? Online is dat wel minder, maar goed, je stelt nog steeds vragen en studenten geven nog steeds antwoord. En ja, daarmee kun je wel zeggen of iemand wel of niet klaar is voor een bepaalde toets.

00:10:51 Docent 4 – 4.23 Prestatie meten

Ik zie er niet heel veel verschil in moet ik eerlijk zeggen. De prestaties zijn nog redelijk identiek aan toen het onderwijs fysiek was. Dus voor Corona.

7) Toekomstig hybride onderwijs

7.1) Hybride les

7.2) Ervaring hybride onderwijs

00:38:30 Docent 1 – 1.28 Ervaring hybride onderwijs

Ja, nou, ik zou zeggen, want ik ging die SPS constructie, snap ik wel vanuit dat vanuit de ja zeg maar student vriendelijkheid hè, vanuit de deeltijdstudent, maar als docent zit je en rekening houdend met studenten thuis en fysiek. Dat continu kunnen schakelen, dat vind ik nou niet, zo'n hele inspirerende manier hebben of duidelijke hè; waar moet je zitten of bij wijs van spreken we doen het gewoon online. Ook omdat die verbindingen vaak ook niet altijd even goed zijn en dan moet je je dan weer richten tot de mensen die thuis ook zitten. Heb ik hier wel voldoende meegekregen of niet? Staat die camera wel goed? Nou ja, nogmaals; dan denk je, dan ben je docenten toch wel behoorlijk aan het belasten hè wat mij betreft.

00:01:49 Docent 2 – 2.2 Ervaring hybride onderwijs & 2.3 ICT-toepassingen

Ja, Ik heb dat wel gedaan. Vooral voor de SPS, is een soort deeltijdonderwijs, want daar daar waren ze al iets verder mee. Dat zeggen ja, het is niet de bedoeling dat je dan hoorcolleges gaat geven, dus dan alle kennis dingen zet ik alle Blackboard en de verdieping in het onderwijs, maar wel veel minder. Ik doe nog steeds kennisclips eigenlijk niet, omdat ik kennisclips zo statisch vind. Ik pik nog wel eens iets van van YouTube af bijvoorbeeld, iets wat al bestaat want dan maak ik niet een eigen kennisclip maar er staat gewoon heel veel op YouTube hè. Ik ga nu voor hoofdfase 1 ontwikkelen, dan wil ik graag wat meer Excel in hebben, nou dan ga ik geen kennisclips Excel opnemen omdat er op YouTube heel veel Excel uitleggen staat, maar dan zoek ik wel wat filmpjes uit die die goede uitleg geven en die plaats ik dan. Dus ik deed niet heel veel en ik doe het ook nog steeds niet heel veel dat soort dingen.

00:03:39 Docent 2 – 2.6 Ervaring hybride onderwijs

Ja duurde lang en voor mijn gevoel, hè? En het nadeel van ik, en dat is voor mij, ben ik ook bij kennisclips is het hele statisch, dan heb ik er heel veel werk in gestoken. Dan ligt hij er ja en dan, ik heb best veel onderwijs wat veel veranderd door actualiteit, dus ja, dan heb ik een heel veel tijd in gestoken en een half jaar later heb ik er eigenlijk niet zoveel meer aan.

00:05:15 Docent 2 – 2.8 Ervaring hybride onderwijs

Niet. Ja het was echt een ramp ik had sowieso geen grote groep dus dan zaten er 1 of 2 mensen in Deventer daar moest ik al helemaal voor naar Deventer af reizen, dat is mijn persoonlijke frustratie natuurlijk dan, dus dan zat ik een uur in de auto anderhalf uur, zitten 2 mensen in het leslokaal de rest zit en hangt er online bij en je moet dan die mensen in het lokaal bedienen die komen ook helemaal naar Deventer toe dus dan wil je ook wel maar je moet ook die wat grotere groep was het vaak online bedienen en dat is ontzettend lastig, en zeker als ik dan maar 2 of 3 mensen die zien dan op de meerwaarde er niet van om daar in Deventer te zitten dus de volgende week heb je het nog maar eentje die daar zit ja, dat dat werkt helemaal niet. Ik vind het 2 doelgroepen bedienen op hetzelfde moment vind ik echt heel veel gevraagd. Maar ik snap wel dat er dat er allerlei trucs voor zijn en en dat je daar best wel leuk onderwijs voor kunt bedenken maar ik vind het extreem veel vragen van de docent. Daar ben ik niet heel gelukkig mee ik kan veel beter; of iedereen op de plek hebben of iedereen online, want dan pak ik een onderwijsvorm die online goed is. Of ik pak een onderwijsvorm die juist heel prettig werkt op locatie. Je kunt daar wel veel breder in kiezen en ik, ik heb veel betere focus op de hele groep als de hele groep in een lokaal zit of allemaal online en het is ook heel veel

werk, want je bereid een college voor en ik vind het meer voorbereiding als ik over beide groepen moet nadenken, dan ik maar over een groep hoeft na te denken.

00:23:34 Docent 3 – 3.38 Ervaring hybride onderwijs

Nou, ik zit te denken ook je had het in het begin over dat hybride onderwijs van deeltijd van SPS. Ja, eigenlijk werkt dat supergoed, dus een gedeelte zit thuis, de ander zit in de les, ja, dan moet je in het begin leren mee om te gaan, want je hebt daar mensen zitten. En hoe ga je dat doen? Maar dat dat werkt eigenlijk heel, dat werk voor SPS heel goed. Ik denk niet dat dat voor voltijd echt nuttig is, dat je aan de student over laat kies maar, kom je wel of niet. Dan moet je wel reguleren. Maar voor de deeltijd doelgroep, kan ik me voorstellen dat dat heel goed werkt.

00:24:14 Docent 3 – 3.39 Ervaring hybride onderwijs

En omdat die en in een andere situatie, is ander. Zij hebben ook te maken met een fulltime bijbaan enzovoorts. En zij combineren de studie met zijn werk. En mensen kiezen om te gaan studeren als ze die, als ze dat een beetje onder controle kunnen houden en als je dan een student bent vanuit het Westen van het land elke dinsdag naar Deventer moet, ja, dan is er best wel een drempel om te zeggen, oké. Ga ik wel of niet die studie volgen? Goed, een voltijd student, het woord zegt het al; die gaan voltijd naar school. Die zitten in een andere levensfase. Ik denk juist dat die interactie met leeftijdsgenoten voor die doelgroep wat belangrijker is dan die jota. Ik denk dat je ook, met al het respect, de voltijd studenten nog een iets meer opvoedende taak is soms. Waarom moet je nou lachen?

00:25:16 Docent 3 – 3.40 Ervaring hybride onderwijs

Maar daar hoor jij niet bij. Dan heb je iets meer, kijk als je een voltijdstudent de vrije ruimte laat van hé je je mag kiezen, je mag naar school komen of je blijft thuis, dan is voor hen de neiging om thuis te blijven iets groter dan voor de deeltijd studenten.

00:25:51 Docent 3 3.41 Ervaring hybride onderwijs

Dat wel ja ja ja. Dat wel.

7.3) Wensen hybride onderwijs

00:39:20 Docent 1 – 1.29 Wensen hybride onderwijs

Maar ja, ik hoop van harte nogmaals en dat er ook natuurlijk technisch ook gekeken wordt dat dat ook wel, ook voor de docenten, niet alleen voor de student, maar ook voor de docenten een vrij vriendelijk rooster wordt, waarin je dan ook inderdaad een dag online activiteiten hebt en niet een uurtje hier reizen dan een uurtje weer terug naar huis of misschien geen goede werkplek vinden op de opleiding om het online deel te verzorgen. Dan hoop ik ook echt wel dat daar op een slimme manier inderdaad, zeg maar, behouden wat we voor een deel nu ook hebben. Nu 100%, maar dat natuurlijk in een andere verhouding.

00:41:30 Docent 1 – 1.30 Voordelen online & 1.31 Wensen hybride onderwijs

Nou ja. Even kijken dus aanvullend zeg maar op de chemie. Kijk, onderwijs is natuurlijk een dienst waarin de docent een dienst verleent, maar waarin de student ook natuurlijk participeert in de dienstverlening, maar ook de groep studenten net zo goed. En dus de studenten die niet opletten in een fysieke les, daar kunnen natuurlijk andere studenten ook zich erg aan irriteren, hè? Dus dus, dat heb je natuurlijk niet met online, hè? Dan is het of je bent er met je volle verstand bij als het ware, als student of het lukt je niet. Nou ja, goed oké. Maar je stoort daar niet zozeer andere studenten mee in die zin. Dat heeft didactisch ook wel weer een, voor degene die echt meedoen hè? Is dat maar wel weer een voordeel.

Maar goed, laat natuurlijk onverlet dat natuurlijk de uitdaging natuurlijk veel groter is als je met met elkaar fysiek natuurlijk dat hè. Die dienstverlening met elkaar produceert en dat is natuurlijk het belangrijkste. Ja, wat we natuurlijk ook graag wel weer, zeker in het kader van inspiratiesessies, dat soort zaken en hoop ik echt dat dat ja dat dat dat een goede keuze in weten te maken. En ik denk ook als je kijkt naar dat nieuwe Saxion semester, ben ik ook wel benieuwd naar. Dus waarin aan de hand van nou ja, hè? Maar verschillende opleidingen zeg maar hè? Dat onderwijs moet worden verzorgd in in de hoofdfase heb ik ook wel benoemd van zijn dat dan sessies waar je als tutor bij aanwezig bent voor een deel of kun je daar met elkaar afspraken maken dat een deel gewoon van de begeleiding bij wijs van spreken gewoon op afstand, want dan zit je vaak ook nog misschien met studenten uit Enschede, Deventer, Apeldoorn, ja, hoe ga je dan zorgen voor een... Beetje ook voor de docent efficiënt rooster, zou je kunnen zeggen. Zonder dat er dan voor een bijeenkomst van twee uur ook een

aantal naar Enschede moet worden gereisd. Hè ja, leuk, als je een inspiratiesessie hebt, moet je het vooral doen, maar als het gaat om efficiënt met die toch vaak al beperkte tijd in begeleiding. Ja, dan zou je daar misschien vormen voor moeten kunnen vinden dat dat ze dan digitaal ook met elkaar hè in zo'n setting kunt zitten. En dat moet ik ook niet elke keer, nogmaals, je moet kijken naar welke fase een team zit van studenten die hier mooi praktijkvraagstuk moeten oplossen. Maar ik hoop wel dat daar ja, dat daar niet doorgeschoten in weer terug naar het oude en laat dan die docent maar reizen en je vindt het nergens in je taakbelasting terug, terwijl je wel continu veel ineffectiviteit zeg maar, helaas ervaart doordat reizen. Ik ben benieuwd naar, ook in het kader van werkdruk, wat er natuurlijk ook vanuit MTO een belangrijk thema is.

00:44:51 Docent 1 – 1.33 Wensen hybride onderwijs

Maar dat Saxion daar goede keuzes in maakt en docenten inderdaad ook daarom ook heel goed dat dit onderzoek ook gebeurt, ook echt bij betreft hoe je dat op een slimme manier kunt doen, zodat ook niet alleen aan de onderwijs of de ontwikkeling zeg maar van studenten wordt gedacht, maar ook aan ja, zeg maar een stukje werkdruk vermindering of een vol gevoel tussen werk en privé, een betere balans. Dat we daarop zoek gaan naar een goede mix die echt duurzaam werkt.

00:46:24 Docent 1 – 1.34 Wensen hybride onderwijs

Nou dat wel om heel kort te even, daar ben ik wel benieuwd naar, want ik hoor nu alweer van de collega's die met de planning bezig zijn zeg maar voor het eerste semester dat het de veronderstelling is dat alles weer fysiek gaat. Dan denk ik; oh jee, we gaan weer terug naar en ik snap het studenten, nu mis je dat heel erg hè.

00:46:42 Docent 1 – 1.35 Wensen hybride onderwijs

Maar ik ben benieuwd hoe de studenten waren ook niet altijd even enthousiast als ze 4 dagen per week naar school moesten komen voor een halve dag van lesuitval et cetera. Dus in godsnaam laten we niet hier helemaal de andere kant op hellen hè? Van volledig fysiek naar helemaal online weer hup volledig naar weer terug naar de oude situatie, dan laten we de rust bewaren. Laten we ook onze zegeningen tellen en en ook ergens voor gaan staan en proberen daar mooi optimum hè? In een balans die ergens in het midden uitkomt zonder ook nog door te schieten omdat die studenten het onderwijs al gemist hebben.

00:15:13 Docent 2 – 2.22 Voordelen online & 2.23 Wensen hybride onderwijs

Nee, ja ik bespaar... naja het mooie is dat ik woon best wel ver van Apeldoorn. Of ik bespaar heel veel reistijd door online onderwijs en dat steek ik nou ja ook in sporten maar steek ik ook wel in mezelf wegwijs maken in het online onderwijs. Ik maak me wel zorgen zometeen, als we veel meer hybride gaan, want dan heb ik en die reistijd en ik ben nog steeds heel druk met het goed verzorgen van zorg dat het online onderwijs een beetje leuk is, dus ik maak me over hybride wel zorgen omdat ik denk dat het het kan best of both worlds zijn, maar het kan ook de andere kant op gaan en dan heb ik en de extra reistijd, want ik moet dan misschien wel gewoon elke dag in Apeldoorn waarschijnlijk, maar ik moet ook continu switchen tussen online en offline onderwijs en dat vind ik wel zorgelijk. Want ik pak nu een beetje nou de voordelen van online onderwijs is dat ik veel minder reistijd, bespaard me echt 8 uur per week. Goed, dat heeft iets hogere werkdruk, maar die ik kom daar in balans wel redelijk mee redelijk goed mee uit, denk ik. Gaat die balans er zometeen dan ook nog zijn? Daar zit wel wat zorg op, maar ik geloof wel in een in dat hybride en misschien niet zozeer op de helft in je klaslokaal zit en de helft thuis zit. Maar ik geloof meer in hybride dat dat je ook maandag een online dag hebt bij je alles hebt die heel goed online kunnen, terwijl je dinsdag als student naar Apeldoorn komt en je dan lekker het communicatie gaat oefenen. En nou ja, veel meer onderwijs hebben waarbij je en fysiek bij aanwezig zijn, maar voor de docenten kan je dat nooit zo mooi roosteren dat wij dan maandag een online dag hebben, dinsdag een Apeldoorn dag. Dus voor docenten is altijd heel snel op neerkomen dat hij wel elke dag in Apeldoorn zitten en vanuit daar online en offline door elkaar moeten verzorgen. En dat is denk ik nog een extra verhoging van die werkdruk wat weer niet positief is voor het goed ontwikkelen van didactische vaardigheden.

00:17:53 Docent 2 – 2.24 Wensen hybride onderwijs

Ja ja. Nou, omdat kijk, wij zitten, kan je zeggen de de maandag doen we de online dag voor de eerstejaars. Dinsdag is de online dag voor de tweedejaars et cetera. Maar ik geef eerste, tweede, derde, vierde jaars les, dus ik zal altijd op een dag waarschijnlijk met een mix te hebben van die verschillende jaren. Dus de kans dat ik ook een hele online dag hè, want dus die ruimte en focus ook geeft is is denk ik lastig dat zal rooster technisch een grote uitdaging worden om docenten ook een

een online dag te geven. Maar dat zou wel heel veel rust te brengen, denk ik en want ik vind het de rust van het online werken wel heel prettig mits, de kinderen naar school zijn. Zo, dat is wel heel erg fijn en de focus; ik kan wel echt een klus afmaken en dan kan ik in Apeldoorn niet he. In Apeldoorn is het kantoor is een groot café en grote gezelligheid en dat heb ik thuis, natuurlijk is het buitengewoon ongezeellig. Dus dat is wel heel goed.

00:31:19 Docent 2 – 2.34 Voordelen online & 2.35 Wensen hybride onderwijs

Het is nu in ontwikkeling, hoofdassen over gastdocenten. Gastdocent is vaak heel lastig, want je moet iemand helemaal naar Apeldoorn zien te krijgen, die is vaak een heel dagdeel kwijt zijn. Drukke mensen zeiden we van ja, dat gaan we gewoon vanaf nu online doen in de KE09, ook al zitten al die studenten KE09, want dan kunnen we veel meer mensen zijn bereid om een gastcollege te geven van even een uurtje omdat het online is, een kost het hen maar een uur in plaats van een volledig dagdeel dus, en reiskosten en dat soort dingen, dus dat nemen we ook wel mee daarvan ja ja.

00:32:17 Docent 2 – 2.36 Ondersteuning online & 2.37 Wensen hybride onderwijs

Nou, ik zou vooral heel, als als het over ondersteuning hebben. Ik heb ook in kwartiel 4 vorig jaar echt weer online toetsing gedaan, dus eigenlijk toen die normaal gesproken schriftelijk gegeven werd, in het lokaal, werd online gedaan. Dat betekent dat ik, ik had 4 verschillende varianten van die toets, studenten werden in wisselende groepen gezet, zodat je ja de grote kans had dat je niet dezelfde toets had als je vriendinnetje. Maar dat betekende dat ik 4 toetsen moest maken in plaats van één, Dat is echt heel erg veel meer werk, maar allerergste vond ik; dan moet ik het ook in Blackboard klaarzetten. Dat moet op een bepaalde tijd vrijkomen. Ik moet iedereen in willekeurige groepen verdelen en er mogen geen mensen in zitten die niet zijn ingetekend. Mensen met toetsverlenging tijd moeten gekoppeld worden aan een inleverpunt wat later is. Er hoeft maar een vinkje verkeerd te zetten in Blackboard en mensen zien of ineens alle toetsen of geen toets. Nou, dat geeft enorm veel stress bij een student als je om 9 uur klaar zit en je ziet geen toets, dus iedereen gaat je bellen, appen, paniek, nou die stress en die tijd nou daar had ik echt waarbij geholpen willen worden met het maken van toetsen, want 4 toetsen maken kost meer tijd. Had ik graag tijd voor gekregen. Maar ik had vooral ondersteuning willen hebben met zorgen dat ik in Blackboard helemaal klaar staat, zodat ik als docent niet tijdens die toets zelf nog meer stress heb dan die studenten. Over gaat dit allemaal? Goed, het is, het is me allemaal gelukt en een keer stond een vinkje, had een groep, kregen ze een toets niet te zien. Nou, hup 10 minuten later opgelost. Maar de stress die je daarvan hebt en de voorbereidende werkzaamheden ben ik dagen zoet mee geweest. En daar had ik heel graag in ondersteund willen worden.

00:34:11 Docent 2 – 2.38 Wensen hybride onderwijs

Ja zorgen dat dat allemaal goed gaat, want omdat je het ook niet zo vaak doet, hè? Ik heb toch vorig jaar kwartiel 4 gedaan, nou nu zou ik misschien ook hier weer moeten zitten, er zit al een jaar tussen. Nou ja, dan heb ik gewoon exact diezelfde stress weer, dus niet als je het elke week zou doen zou het op gegeven moment, dan wordt het een stuk makkelijker, maar dit wordt niet makkelijker omdat je het daar te weinig voor doet. En het is best wel specialistisch werk om dat te moeten doen en ik ben ook nog steeds niet heel blij mee, vind ik nog steeds de validiteit vind ik ook niet optimaal, maar dat terzijde. Dat kan niet anders.

00:35:11 Docent 2 – 2.39 Ondersteuning online & 2.40 Wensen hybride onderwijs & 2.41 Nadelen online

Ik doe ook project X, normaal spar je dan even met collega's even snel en je stemt iets af en je kunt weer verder. Nou dat zijn ook processen die zo vreselijk veel complexer zijn nu, dat is natuurlijk niet een onderwijstaak. Dat kost ook gewoon heel erg veel meer tijd en daar had ik ook wel. Ja, de ondersteuning zit dan vooral in tijd krijgen en ik heb niet het gevoel dat ik tijd krijg. Het is allemaal, ja, we begrijpen het, ja we waarderen je inzet, ja ja absoluut. Maar daar heb ik niets aan.

00:18:04 Docent 3 – 3.29 Wensen hybride onderwijs & 3.30 Voordelen online

Een goede combinatie, wat ik begin ook al zei van online lessen. Ja, als je nu kijkt van ja waarom zijn we in Godsnaam altijd 5 dagen in een week, ook al is het voor een lesje naar Apeldoorn gegaan? En dan niet qua tijd, maar ook waar ja tijd verliest, maar ook qua reisbeweging, dat soort dingen, ja. Ja. En eigenlijk is dat heel raar, dat is zo ouderwets nu in deze tijd, dus nu worden gedwongen om die andere manieren ook te doen en ik geloof heel erg in die combinatie. En of dat nou, want die percentages ken ik niet, van wat je net zei van 80% fysiek en 20% een online. Ja kijk, het moet nut hebben. Ja. En dat het een richtlijn is, kan ik me iets bij voorstellen, maar na ja ik denk dat het gewoon

per module of per les kan verschillen. Dus het moet nut hebben om iets online te doen en het moet nut hebben om iets fysiek te doen.

00:19:15 Docent 3 – 3.31 Wensen hybride onderwijs

Volgens mij zit dat heel erg in de tevreden... Kijk het is moeilijk om dat concreet en meetbaar te maken denk ik, wat is nou goed, waar ben je dan heel afhankelijk van tevredenheid van gasten, medewerker om het zo maar te zeggen. Die studententevredenheid, want ik kan me voorstellen dat studenten allemaal ook wat voordelen zien aan online, maar ook aan fysiek. Ja, ik denk dat het ook dat een kwestie is van uitproberen en dan niet alles centraal te willen doen. Ik snap dat daar weerstand voor nodig is, maar ik denk dat dit soort dingen zul je de beslissing of iets online of fysiek kan, zal je veel meer lager neer moeten leggen, dus bij, per module team. Ja. Bij wijs van spreken. En dan dat, dat zal niet gelijk kunnen, dus dat is in ieder geval met de richtlijnen vanuit Saxion, van oke dit is de eerste worp zeg maar. Maar ik denk als je daar mee bezig bent en dan binnen een jaar de verantwoordelijkheid wel bij de docenten zou komen.

00:20:28 Docent 3 – 3.32 Wensen hybride onderwijs

Ja ik denk dat het daar begint en tuurlijk krijg je dan te maken met van 'hey', het kan niet zo zijn dat de studenten voor twee uur naar school moeten en volgens ben je wel weer en dat soort dingen, dat moet je wel regelen, dus dat dat dat meer afstemming dat is wel belangrijk. Maar het begint volgens mij bij de modules laten nadenken van oke wat zal voor de module het beste zijn?

00:22:02 Docent 3 – 3.35 Voordelen online & 3.36 Wensen hybride onderwijs

Zeker nogmaals alles staat of valt met die balans en die behouden. En nu gingen we van het ene uiterste naar het andere uiterste. Nou ja, dat dat heeft een paar nadelen van inderdaad, je zit te lang achter dit stomme ding, maar als die balans anders is kan me voorstellen dat dat en efficiënt is maar ook veel effectiever, ook voor studenten. Nogmaals, met gastcolleges, ja, waarom doen we dat niet met zijn allen online bij wijs van spreken? Dat kan makkelijk, dat is voor degene die het gastcollege geeft ook veel efficiënter.

00:22:47 Docent 3 – 3.37 Wensen hybride onderwijs

Ik denk dat kennisoverdracht, gelukkig hebben we dat niet zo heel veel meer bij ons in de opleiding, maar in ieder geval, dan kun je van die hoorcollege achtige dingen ja, dat kan heel goed online en juist lessen waarin je samenwerkt met studenten onderling of werkcollege, volgens mij is dat wel iets wat je fysiek zou kunnen doen.

00:27:13 Docent 3 – 3.43 Wensen hybride onderwijs

Dat is volgens mij gewoon een kwestie van doen. Ja. Volgens mij is het gewoon een kwestie van die combinatie gewoon en kom je er zelf wel achter en wie dat uiteindelijk kan beslissen en wat een goede verhouding is. Nogmaals. Het moet niet leidend zijn of fysiek of online gaan. Het nut hebben. Het moet nut hebben bij de lessen en de lesinhoud en het doel wat met bepaalde modules wat ook lessen wil hebben. Dus daar moet je dan de beste manier fysiek of online bij passen.

00:28:27 Docent 3 – 3.44 Gezondheid studenten & 3.45 Wensen hybride onderwijs

Ja ja, nou ja, ik denk niet of dat echt aan de aan een opleiding ligt. Kijk het eerste jaar is er wel een aantal praktische dingen, tuurlijk dat doe je op school. Het is niet zo dat volgens mij alleen maar die als je praktijk hebt, dat dat fysieke plaats moet vinden, want ook niet praktijkgerichte lessen kan het een heel groot voordeel zijn om wel fysiek te doen. Nogmaals ook als student wil je samen, die gaan niet alleen naar school om kennis op te doen, maar die gaan ook naar school voor de sociale contacten en om van elkaar te leren enzovoort. De ene opleiding zal wat meer fysiek les nodig hebben dan de ander, maar dat wil niet zeggen dat alleen opleidingen met heel veel praktijk dat juist moeten doen. Ik denk dat voor elke opleiding, noem eens wat saais; accountancy ofzo, dan kan ik me voorstellen dat studenten accountancy gebaad is bij fysiek onderwijs. Ja ja.

00:29:43 Docent 3 – 3.46 Wensen hybride onderwijs

Ja de vorm, fysiek of online is moet geen doel op zich zijn en dat moet bijdragen aan het doel van lessen en de module.

00:32:11 Docent 3 – 3.48 Wensen hybride onderwijs

We zitten en dan zijn daar. Ja. Precies en dan is dat duidelijk. We hebben ook een teamleider of jaarcoördinatoren die dan die balans over die module in een bepaald jaar ja goed moeten overzien.

Om daarmee te voorkomen dat daarmee studenten 2 uur naar Apeldoorn moeten en dan weer online en dat is het andere uiterste.

00:32:43 Docent 3 – 3.49 Wensen hybride onderwijs

Oh nee voor mij maakt dat niet uit. Maar vooral voor de reisbeweging en niet dat de student voor 2 uur naar school gaat.

00:32:50 Docent 3 - 3.50 Wensen hybride onderwijs

Ik heb, wanneer was dat, geloof ik in december of oktober; toen ik nog een keer in de week naar school ging, had ik ook wel wat dagen dat ik soms online les had en fysiek achter elkaar. Dan ga je naar Apeldoorn, in een lokaal zitten en dat werkt prima. Maar inderdaad dat je niet voor maar 2 uur naar Apeldoorn moet ofzo. Ja. Daar dus maar niet voor twee uur.

00:06:51 Docent 4 – 4.16 Ondersteuning online & 4.17 Wensen hybride onderwijs

Nou ik zou heel graag, en we zijn nu een jaar bezig met online lesgeven, en eigenlijk hebben ik het idee dat ik het maar gewoon doe zoals het mijzelf goed lijkt en ik leer gaandeweg ook steeds meer. Nee wat ik wel graag zou willen, we zijn natuurlijk opgeleid uiteindelijk om fysiek les te geven en ik zou wel heel graag een cursus willen volgen. Echt een cursus, en dan niet zo bijeenkomst waar je met elkaar ervaringen gaat uitwisselen, maar echt een cursusje waar je gewoon handige tools krijgt aangereikt van; ja hoe kan je dat nou het beste aanpakken en hoe kan je het ook interactief houden en hoe kan je de aandacht vooral van de studenten erbij houden.

00:08:14 Docent 4 – 4.19 Ondersteuning online & 4.20 Wensen hybride onderwijs

Ja omdat het een uitwisseling van ervaringen blijft, blijft het wat oppervlakkig. Ik zou dan toch meer liever de diepte in gaan en van een expert horen van hoe kan ik dit aanpakken, in plaats van een collega die die zegt van oh ik heb zo'n leuke les gedaan ik heb dit en dit in een break out room gedaan ofzo. Het blijft gewoon heel oppervlakkig en dan denk ik van ja je kan met elkaar blijven praten van en ervaringen uitwisselen, maar dan ga ik liever een cursus van een aantal uur doen waar ik ook echt iets mee kan.

00:17:34 Docent 4 – 4.34 Wensen hybride onderwijs

Nu hebben we het over hybride onderwijs, hè? Ja dan kom ik wel ook jouw punten wat je net al noemde. De roostering is dan echt heel erg belangrijk. Ja.

00:17:53 Docent 4 – 4.35 Wensen hybride onderwijs

Het is toch heel erg belangrijk dat er sowieso roosters gemaakt worden voor zowel docenten als voor studenten en met een dag alleen maar online en een dag alleen maar fysiek dus niet alles door elkaar.

00:18:10 Docent 4 – 4.36 Wensen hybride onderwijs

En wat ook heel belangrijk is en dat is ook echt een punt wat ik van mijn SLB groep teruggekregen heb; dat er vooral bij de online lessen dat er aan voldoende pauzes zijn, dus dat niet alles achter elkaar gepland wordt omdat het meer tijd meer moeite kost om de concentratie bij de lessen te houden, is het belangrijk dat die dat die dagen niet te vol met lessen gepland zijn.

00:20:33 Docent 4 – 4.39 Hybride les & 4.40 Wensen hybride onderwijs

Nou ja hybride onderwijs is natuurlijk ook breed, want je kan hybride onderwijs ook hebben dat je een deel in de les hebt en een deel thuis hebt zitten. En dat zou niet mijn voorkeur hebben omdat dat redelijk onmogelijk is voor een docent om dat mooi neer te zetten en dan iedereen bij de les te betrekken. Dus ik zou dan wel echt voor de optie of of gaan. Ik kijk er op zich wel positief tegenaan en om bepaalde lessen online te houden. Maar ik denk ook dat het heel waardevol is om elkaar wel, in ieder geval, en stel dat je met een bepaalde groep, denk even aan een eerstejaars groep, onder andere een week online les en de andere week fysiek. Ik denk dat dat een hele mooie combi is, maar ik vind het wel het fysiek lesgeven vind ik ook heel belangrijk, omdat de interactie compleet anders is. Ook omdat het makkelijker is om elkaar even aan te spreken, om even iets tegen elkaar te, elkaar op te zoeken. Dat is gewoon makkelijker als het als je fysiek met elkaar in een lokaal of in een gebouw bent. Ja.

00:22:12 Docent 4 – 4.41 Mening online & 4.42 Wensen hybride onderwijs

Daar zou ik mee kunnen leven, ja, hoor. Ik ben echt niet zo van alles moet weer fysiek; want ja, ik heb nu ook wel ervaren dat een aantal lessen en zeker lessen waarin je veel theorie behandeld. Die kan je prima online blijven doen.

00:25:03 Docent 4 – 4.45 Wensen hybride onderwijs

Ik denk dat dat het beste is, ik denk dat een docent dat ook het beste zelf kan bepalen. Ja, ik denk dat je daardoor, ik denk dat je daar de docent ook vrijheid in moet geven. En, ik kan me ook voorstellen dat ze dan zeggen bij X vak, hebben we best wel een grote sectie, van jullie moeten het allemaal op dezelfde manier doen. Maar ik denk dat je daar onderling juist vrijheid in moet geven omdat de 1 vindt online lesgeven verschrikkelijk en de ander heeft daar wel zijn weg in gevonden. Ik vind het misschien zelf fijn, dus het zou mooi zijn als wij als docent gewoon individuele docenten daar vrijheid in kregen ja.

00:25:44 Docent 4 – 4.46 Wensen hybride onderwijs

Ja dat de verantwoording onder in de organisatie richten.

00:25:55 Docent 4 – 4.47 Wensen hybride onderwijs

Ja, ik zou daar wel de kanttekening bij willen plaatsen, dat het dan ook heel mooi zou zijn dat de docent dat dan in overleg doet met de groep die hij of zij op dat moment les geeft, dus met de studenten. Dat kun je ook prettig vinden. Ja

00:26:31 Docent 4 – 4.48 Wensen hybride onderwijs

Maar ook, maar ik bedoel het eigenlijk mee qua inhoud hoor. Dat ze zeggen van; nou, bepaalde lessen hebben we nu online gehad, maar als het weer zo'n inhoud heeft, dan vinden we het toch fijn om fysiek les te hebben of juist andersom. Juist dat kan natuurlijk ook. Want ik denk dat we ook echt studenten daarbij moeten betrekken. Uiteindelijk gaat het erom dat zij ook een ja het het onderwijs wat ze krijgen, plezierig en nuttig vinden. Dus ik denk dat dat heel belangrijk is.

00:35:03 Docent 4 – 4.60 Nadelen online & 4.61 Ondersteuning online & 4.62 Wensen hybride onderwijs

Nee, onze taakplaatjes zijn nog exact hetzelfde als toen we fysiek lesgeven. En dat vind ik zelf heel bijzonder. Ik weet niet of je het nu al mag noemen, maar ik kan jou heel concreet voorbeeld geven van dat wij meer uren kwijt zijn. Dat is omdat wij nu helemaal van begin tot eind, verantwoordelijk zijn voor alle alternatieve toetsen. Die hebben we natuurlijk sowieso opnieuw ontwikkeld, maar normaal gesproken als je de toets maakt, heb je hem klaar, lever je je Word document in bij het toetsbureau en die zorgt verder voor de afhandelingen van een toets. En nu moeten we alles voor zo'n toets zelf doen. De communicatie moeten we op Blackboard klaarzetten, het inleverpunt maken, dus helemaal van het begin tot het einde zijn we verantwoordelijk geworden voor het toetsproces, terwijl dat voorheen niet zo was.

00:37:44 Docent 4 – 4.65 Ondersteuning online & 4.66 Wensen hybride onderwijs

Ik doe ik wil in mijn taakplaatje geen eens uren voor een toets helemaal klaarzetten. Ik vind eigenlijk dat ik dat niet zou moeten doen. Dat is een administratief iets en dat hoort eigenlijk bij een toetsbureau thuis.

Bijlage IX: Gecodeerd interview HRM

Gecodeerde fragmenten – HRM

1) Algemeen

1.1) Algemene focus

00:12:24 HRM – 1.7 Algemene focus & 1.8 Nieuwe focus

Nou, als je kijkt naar die expertise gebieden dat vervoersplan ligt bij een arbeidsvoorwaarde specialist, zeg maar. Als ik kijk naar waar de focus van de dienst in zijn geheel zeg maar, hebben wij natuurlijk een plan wat afgeleid is van het Saxion plan, de strategische pijlers van Saxion.

En wat HR daarin te doen heeft en nou ja, daar steken we in op mobiliteit dus hè? Dat mensen mobiel moeten worden en duurzaam inzetbaar moeten worden of blijven. Dat is een heel belangrijk issue, omdat ja onderwijs verandert. Ik denk dat onderwijs ongeveer, nou ja, het deel is binnen binnen Nederland wat nog niet heel sterk veranderd is.

Als je kijkt naar het bedrijfsleven, dan zijn daar al heel veel veranderingen geweest die ook effect hadden op de op de personele bezetting. Ik denk dat dat in het onderwijs gewoon veel minder geweest is. Gaan we wel krijgen, dus dat betekent dat we heel zorgvuldig moeten kijken naar hoe mobiel mensen zijn en hoe duurzaam is als het een paar mensen zijn.

Waar we heel erg wat één van de speerpunten is, is de de employee experience. Dus wat ervaart de medewerker vanaf het moment dat hij solliciteert tot het moment dat hij vertrekt binnen de organisatie? En, wat komt die dan allemaal tegen en hoe zit dat eruit? Je kunt je voorstellen dat op het moment dat wij ineens online gingen werken dat er ook gewoon nieuwe collega's begonnen zijn die online ingewerkt moesten worden. Die dingen moesten kunnen vinden die, nou ja, en ja dat dat hebben we deels wel, maar deels ook helemaal niet. Dus ja, daar moeten we ook heel goed over nadenken. (1.7)

1.2) Taken en verantwoordelijkheden

00:03:37 HRM – 1.1 Taken en verantwoordelijkheden & 1.2 Verandering focus

~~Wat wel bijzonder is voor voor HRM binnen Saxion is dat wij de personeelsadministratie en salarisadministratie, die vallen onder de business supportorganisatie, dus daar hebben wij als dienst HRM hebben we daar niks mee te maken. Goed, dat is voor jou niet zo heel relevant in het kader van je onderzoek denk ik. Maar dat betekent dat wij binnen de dienst zeg maar alleen maar adviezen geven en expertise leveren. En dan, nou ja, dan zijn er de HR-adviseurs die onder die ondersteunen alle leidinggevende binnen Saxion. Ik heb ook nog twee ondersteuners waar ik verantwoordelijk voor ben. Dan heb ik een collega en die is verantwoordelijk voor het team Loopbaan en Talent. Dus zij is teamleider van van dat team en daar zitten een aantal verschillende onderdelen. Daar zit de loopbaanadviseurs., daar zit het casemanagement voor verzuim. Daar zit recruitment, daar zit het casemanagement voor wachtgeld en daar zitten Saxion Academy zit daaronder. Ik moet altijd heel goed nadenken of ik dan alles heb. En de inhuurdesk; dus de mensen die van extern zeg maar ingehuurd worden en ingezet worden binnen Saxion. Dus dat is het team van X. En dan hebben we de directeur en die stuurt ook een team aan en dat is een team van Concern en beleidsadviseurs. En dan moet je denken aan iemand voor arbo en veiligheid, iemand, een een arbeidsjurist, een arbeidsvoorwaarden man, een organisatieadviseur. Daar zit ook de ondersteuning van de centrale medezeggenschapsraad, daar valt ook de ombudsvrouw onder. Nou ja, dus dat zijn nog wat, nou ja, ook verschillende expertises bij elkaar in dat team. En ja wat we eigenlijk als voornaamste taak hebben, de de HR-adviseurs wat ik al zei, die ondersteunen de leidinggevende. Die hebben dus ook gewoon directe contacten met met de managementteams in de verschillende eenheden, zowel de academische als de diensten. En en eigenlijk worden de andere twee. Nou ja, recruitment heeft ook nog wel wat contacten rechtstreeks met leidinggevende, maar alle andere expertises die worden eigenlijk door de HR-adviseurs ingezet of op het moment dat er beleid gemaakt moet worden. Of nou ja, en als je het dan hebt over de coronaperiode dan dan zijn er eigenlijk. Ja dat dan hebben we als MT daar heel veel besluiten over genomen van hoe gaan we dat doen, en waar gaan we in mee en waar ligt onze grens zeg maar als als Saxion zijnde?~~

Maar ook de adviseur arbo en veiligheid. Ja, die moest natuurlijk heel veel dingen regelen van wat doe je als je ziek bent? Maar ook, hoe blijf je fit? Hoe nou ja, en daar zit een andere collega op en die zit in het project gezond en veilig werken.

En die collega coördineert eigenlijk alle dingen die geregeld moet worden. In eerste instantie voor thuiswerken; dus ik heb een bureaustoel van Saxion. Ik heb een scherm van Saxion. Ik heb een een laptopstandaard en toetsenbord ende muis. Nou ja, Dat is allemaal voor alle medewerkers nu geregeld hè? Een telefoon. Ja. (1.1)

00:18:57 HRM – 1.10 Taken en verantwoordelijkheden & 1.11 Moeilijkheden Corona

Nou ja, daar daar zijn eigenlijk, er is nu een een programmeerteam; Gezond en veilig werk. En dat programmeerteam, daar zit de facilitaire dienst zit daarbij.

Daar zitten mensen uit de business supportorganisatie bij, hè? Dus als het gaat om devices en en techniek mogelijkheden en nou ja, wat er online allemaal mogelijk is en onmogelijk is. Daar zitten we vanuit HR zitten we daarbij.

Daar zit de dienst communicatie zit daar ook bij en ik denk dat als je het spek en sec over echt gedrag hebt, ja, dan zullen wij vanuit HR daar iets van moeten vinden. Samen met communicatie en om om om daar ja een soort van lijn in te brengen. (1.10)

2) Veranderingen

2.1) Verandering focus

00:03:37 HRM – 1.1 Taken en verantwoordelijkheden & 1.2 Verandering focus

~~Wat wel bijzonder is voor voor HRM binnen Saxion is dat wij de personeelsadministratie en salarisadministratie, die vallen onder de business supportorganisatie, dus daar hebben wij als dienst HRM hebben we daar niks mee te maken. Goed, dat is voor jou niet zo heel relevant in het kader van je onderzoek denk ik.~~ Maar dat betekent dat wij binnen de dienst zeg maar alleen maar adviezen geven en expertise leveren. En dan, nou ja, dan zijn er de HR-adviseurs die onder die ondersteunen alle leidinggevende binnen Saxion. Ik heb ook nog twee ondersteuners waar ik verantwoordelijk voor ben. Dan heb ik een collega en die is verantwoordelijk voor het team Loopbaan en Talent. Dus zij is teamleider van van dat team en daar zitten een aantal verschillende onderdelen. Daar zit de loopbaanadviseurs., daar zit het casemanagement voor verzuim. Daar zit recruitment, daar zit het casemanagement voor wachtgeld en daar zitten Saxion Academy zit daaronder. Ik moet altijd heel goed nadenken of ik dan alles heb. En de inhuurdesk; dus de mensen die van extern zeg maar ingehuurd worden en ingezet worden binnen Saxion. Dus dat is het team van X. En dan hebben we de directeur en die stuurt ook een team aan en dat is een team van Concern en beleidsadviseurs. En dan moet je denken aan iemand voor arbo en veiligheid, iemand, een een arbeidsjurist, een arbeidsvoorwaarden man, een organisatieadviseur. Daar zit ook de ondersteuning van de centrale medezeggenschapsraad, daar valt ook de ombudsvrouw onder. Nou ja, dus dat zijn nog wat, nou ja, ook verschillende expertises bij elkaar in dat team. En ja wat we eigenlijk als voornaamste taak hebben, de de HR-adviseurs wat ik al zei, die ondersteunen de leidinggevende. Die hebben dus ook gewoon directe contacten met met de managementteams in de verschillende eenheden, zowel de academische als de diensten. En en eigenlijk worden de andere twee. Nou ja, recruitment heeft ook nog wel wat contacten rechtstreeks met leidinggevende, maar alle andere expertises die worden eigenlijk door de HR-adviseurs ingezet of op het moment dat er beleid gemaakt moet worden. Of nou ja, en als je het dan hebt over de coronaperiode dan dan zijn er eigenlijk. Ja dat dan hebben we als MT daar heel veel besluiten over genomen van hoe gaan we dat doen, en waar gaan we in mee en waar ligt onze grens zeg maar als als Saxion zijnde?

Maar ook de adviseur arbo en veiligheid. Ja, die moest natuurlijk heel veel dingen regelen van wat doe je als je ziek bent? Maar ook, hoe blijf je fit? Hoe nou ja, en daar zit een andere collega op en die zit in het project gezond en veilig werken.

En die collega coördineert eigenlijk alle dingen die geregeld moet worden. In eerste instantie voor thuiswerken; dus ik heb een bureaustoel van Saxion. Ik heb een scherm van Saxion. Ik heb een een laptopstandaard en toetsenbord ende muis. Nou ja, Dat is allemaal voor alle medewerkers nu geregeld hè? Een telefoon. Ja. (1.1)

Maar ja, straks hebben we ook een een hybride situatie en in die hybride situatie moeten er ook dingen geregeld worden en dat is aan de ene kant dat docenten hier beginnen moeten werken, hè. Dus die moeten een thuiswerkplek hebben, maar die moeten ook op school zeg maar kunnen werken. En ook deels zeg maar voor studenten die fysiek voor hun neus staan, maar ook studenten die vanuit huis zeg maar meedoen, zeg maar met met de opdrachten.

Nou en dat vraagt natuurlijk ook iets van van überhaupt, onze lokalen, de inrichting van het gebouw. Nou en daar zijn we nu ook heel druk mee bezig. Plus dat het ook heel veel vraagt van alle technische hulpmiddelen die er zijn.

Want ja, als je een laptop hebt van Saxion, dan moet je er echt voor zitten, want anders werkt de microfoon niet of je moet oortjes gebruiken, maar dan kun je weer niet opstaan. Nou ja, dat, en hoe doe je dat als je in een vergadering zit met en deels fysiek mensen in een ruimte en deels mensen op afstand? Ja, hoe ga je dat op een goede manier vormgeven, zodat iedereen ook echt bij die bij het overleg betrokken is? (1.2)

00:09:13 HRM – 1.3 Verandering focus

Nou ja, en ik denk ook dat er zelfs nog veel meer afdelingen zijn, want je kunt je voorstellen dat als wij allemaal thuiswerken. Dat betekent dus ook dat we dat we in inmiddels ook informatiebeveiliging en de issue is geworden. Dus we hebben allemaal multi factoring authorization zeg maar op de telefoon en op de laptop.

Dus je kunt niet meer zomaar inloggen dan. Je moet er eigenlijk altijd ook je telefoon erbij hebben om akkoord te geven. Er moesten natuurlijk regels komen dat huisgenoten geen gebruik mogen maken van nou ja, allemaal dat soort dingen hè? Maar Je moet ook na denken aan van ja wat voor veiligheidsrisico's lopen we allemaal? Dus de afdeling security heeft ook hierover na moeten denken ja wat er nu anders is.

00:10:44 HRM – 1.4 Verandering focus & 1.5 Toekomst projecten

Nou ja, weet je, en wij waren bijvoorbeeld ook bezig met hun vervoersplan, hè? Ja, dat kwam ook helemaal op zijn kop te liggen, want als je zeker nu thuiswerkt, kwam natuurlijk meteen de vraag van ja, ik krijg een reiskostenvergoeding, maar we reizen niet meer. Dus iemand die vanuit Amsterdam komt en die dus veel reiskostenvergoeding krijgt, ja maar niet meer reist ja, is dat eerlijk? Dus we hebben de reiskostenvergoeding stopgezet. Nou dan ontstaat er heel veel reuring.

Nu hebben we waarschijnlijk vanaf september een een vorm waarbij je in een in een app of in een toepassing aangeeft welke dag je thuis werkt en welke dag je op locatie bent. En dan krijg je dus op de dag dat je thuis werkt. Krijg je een thuiswerk vergoeding en op de dagen dat je naar Saxion komt krijg je dus een een reiskostenvergoeding.

2.2) Ontwikkelingen

00:21:53 HRM – 1.12 Ontwikkelingen & 1.13 Nieuwe focus

Ja ja, en daar zijn we heel druk mee bezig. En nou ja, Ik heb een collega uit mijn team zitten in dat project gezond en veilig werken. Die is nu ook heel druk bezig om allerlei seminars te volgen van organisaties waar ze al langere tijd vanuit huis werken.

Hè om ook gewoon ervaringen met elkaar te delen. Op arbeidsvoorwaarden gebied wordt er heel veel gedeeld in in in Basecamp. Dat is een soort Whatsapp, maar dan veilig, zeg maar. Daar zitten alle mensen van alle hogescholen in Nederland in, dus die delen daar ook, zeg maar alle informatie over hoe zij omgaan met met online werken.

Ja en waar we het helemaal nog niet over waar ik het helemaal nog niet over gehad heb, is dat wij de docenten natuurlijk ook vanaf moment één hebben hebben, ze zijn ze getraind in; hoe doe je online onderwijs? We hadden natuurlijk vanuit de parttime school al ervaring hè, omdat ze daar al deels ook online onderwijs gaven.

00:36:35 HRM – 1.25 Ontwikkelingen & 1.26 Ondersteuning & 1.27 Toekomst projecten

Nou ja, wat we van het begin af aan heel erg hebben aangegeven vanuit de HR-adviseurs, die dus met allerlei leidinggevenden spreken of in ieder geval de directeur en de managers van joh.

Eigenlijk was onderwijs, hè, het doorgaan van het onderwijs was de allereerste prioriteit van Saxion en niet voor mij, maar wel van de mensen die les moesten geven en en daardoor zijn er mensen die ziek waren niet benaderd en dus weet je, de focus ging heel erg naar het laten doorgaan van onderwijs, dus wat wij van begin af aan heel erg gestimuleerd hebben is va; heb aandacht voor je mensen. (1.25)

00:39:48 HRM – 1.28 Welzijn docenten & 1.29 Ontwikkelingen

Ja, we hebben in oktober een medewerkerstevredenheidsonderzoek gehouden.

En wij hebben, daarin is ook online werken, zeg maar als een module opgenomen en net als werkdruk en werkstress en algeheel welbevinden de rol van de leidinggevende. Daar zijn heel veel onderwerpen uitgevraagd en wij hebben vlak na de zomer of vlak voor de zomer dat weet ik niet meer precies, hebben wij een enquête uitgedaan over het online werken van waar loop je tegenaan? Gaat het goed?

En het gekke is dat dat dat het eigenlijk best goed ging. En dat best goed is, is tussen aanhalingstekens hè, omdat nou ja, iedereen had zoiets van. Ja, het is allemaal wel doorgegaan, een soort van. Ons verzuim is enorm naar beneden gegaan. Ja. Ja, we hadden een verzuim wat ver boven de 5% was.

En, we zitten nu op de 4%, dat is heel veel minder, dat is echt meteen vanaf de lockdown, zeg maar. Vorig jaar maart is dat gekelderde en heel langzaam. Nou ja, klimt het ietsje op, zeg maar, maar het is nog lang niet op het niveau van vorig jaar voor de lockdown.

00:41:50 HRM – 1.31 Ontwikkelingen

Dus ja, en het is ook niet zo dat wij als Saxion de enige zijn. Bij alle hogescholen zie je precies dezelfde trend zitten wel iets verschillen in zeg maar hè, maar de lijnen zijn precies hetzelfde.

00:45:09 HRM – 1.33 Ontwikkelingen & 1.34 Moeilijkheden Corona

Nou ja, en wat je dan merkt, is dat wij zijn, wij waren gelukkig al over op Teams, hè? Als organisatie zijnde, maar dat er ook in Teams is in dat jaar ook zoveel veranderd weer en mensen die daar die daar ja; er zijn sommige mensen vinden dat prima die denken oh nieuwe knop prima.

En dan kan er weer wat anders en het wordt dan ook wel uitgewisseld van oh, heb je al gezien hè?

Nou ja, je had in die collegebanken waar je dan iedereen kunt zien, zeg maar. Nou ja, dat is dan even grappig en klaar. Maar er zijn ook mensen die helemaal in de weerstand gingen daarvan die echt iets hadden. Iedere keer dan is er weer wat anders en paniek, paniek paniek, weet je, het heeft van mensen echt wel aanpassingsvermogen gevraagd en ja, als je niet heel makkelijk bent. En ja, dan, we hebben allemaal onze dipjes gehad, weet je, ik zag dat in mijn eigen team. Ik zag ik bij mezelf. In het begin dacht ik, oh heerlijk, ik hoef niet meer vroeg op te staan en totdat je rugpijn krijgt en denkt godsamme, ik zit maar de hele dag en dat je dacht, ja, ik hou allemaal niet vol, weet je wel echt de hele dag zitten? (1.33)

3) Obstakels & support

3.1) Moeilijkheden Corona

00:18:57 HRM – 1.10 Taken en verantwoordelijkheden & 1.11 Moeilijkheden Corona

Nou ja, daar daar zijn eigenlijk, er is nu een een programmeerteam; Gezond en veilig werk. En dat programmeerteam, daar zit de facilitaire dienst zit daarbij.

Daar zitten mensen uit de business supportorganisatie bij, hè? Dus als het gaat om devices en en techniek mogelijkheden en nou ja, wat er online allemaal mogelijk is en onmogelijk is. Daar zitten we vanuit HR zitten we daarbij.

Daar zit de dienst communicatie zit daar ook bij en ik denk dat als je het spek en sec over echt gedrag hebt, ja, dan zullen wij vanuit HR daar iets van moeten vinden. Samen met communicatie en om om om daar ja een soort van lijn in te brengen. (1.10)

Weet je het lastige is dat we eigenlijk niet goed weten hoe het verder gaat.

De voorzitter van het College van Bestuur die heeft gezegd, ja; we gaan straks 30%, nou ja, X heeft ook maar zoiets uit haar duim gezogen, want we weten het gewoon niet.

En kijk, ik zie de experts bij ons binnen de dienst, die kunnen prima vanuit huis werken, allemaal.

Maar als ik daar HR-adviseurs, ja, die zijn nu op locatie om een sollicitatie, een tweede gesprek te voeren. Dan wil je toch iemand zien, dus dan zijn ze weer een lastig gesprek omdat er een conflict is of omdat iemand niet goed functioneert. Ja, dan wil je toch iemand zien.

Hè, dus die zijn nu alles op kantoor, omdat leidinggevende ook op kantoor zijn als die allemaal weer hun Management Team vergaderingen op kantoor gaan doen. En dan vliegen zij weer heen en weer van Enschede naar Deventer en naar huis en weer terug.

Ja en als zij iedere dag een MT hebben, ja, dan gaan ze dus iedere dag naar locatie. Ja, dat is niet de bedoeling. Dat vraagt ook wel een soort sturing hè, ja, moet ik dan als leidinggevende zeggen van; ik wil niet meer dat jij naar een Management Team gaat, want ik vind dat je vanuit huis ook een bijdrage kunt leveren.

Ja, ik vind het ook wel fijn om, als discussies gevoerd worden, en als je als HR-adviseur de rol hebt om toch kritische vragen te stellen en dan wil je iemand liever ook gewoon echt in de ogen kijken. Dus ja, ga ik dan zeggen van nou probeer in ieder geval zoveel mogelijk online te doen? Nou ja, weet je dat weet ik ook nog niet of ik dat ga doen. (1.11)

00:45:09 HRM – 1.33 Ontwikkelingen & 1.34 Moeilijkheden Corona

Nou ja, en wat je dan merkt, is dat wij zijn, wij waren gelukkig al over op Teams, hè? Als organisatie zijnde, maar dat er ook in Teams is in dat jaar ook zoveel veranderd weer en mensen die daar die daar ja; er zijn sommige mensen vinden dat prima die denken oh nieuwe knop prima.

En dan kan er weer wat anders en het wordt dan ook wel uitgewisseld van oh, heb je al gezien hè?

Nou ja, je had in die collegebanken waar je dan iedereen kunt zien, zeg maar. Nou ja, dat is dan even grappig en klaar. Maar er zijn ook mensen die helemaal in de weerstand gingen daarvan die echt iets hadden. Iedere keer dan is er weer wat anders en paniek, paniek paniek, weet je, het heeft van mensen echt wel aanpassingsvermogen gevraagd en ja, als je niet heel makkelijk bent. En ja, dan, we hebben allemaal onze dipjes gehad, weet je, ik zag dat in mijn eigen team. Ik zag ik bij mezelf. In het begin dacht ik, oh heerlijk, ik hoef niet meer vroeg op te staan en totdat je rugpijn krijgt en denkt

godsamme, ik zit maar de hele dag en dat je dacht, ja, ik hou allemaal niet vol, weet je wel echt de hele dag zitten? (1.33)

Dat je op een gegeven moment bedenkt, kan me ook niet meer schelen. Ik zeg, nu mag ik alsjeblieft naar de wc? Even weet je, want ja. (1.34)

3.2) Ondersteuning

00:22:59 HRM – 1.14 Ondersteuning

Maar de afdeling ict hè? ICT en onderwijs die en die heette tegenwoordig anders, maar ik weet even niet meer hoe. Die die zijn heel druk bezig geweest om om docenten ook zeg maar mee te nemen in; ja, hoe doe je dat nu en hoe, hoe werkt dat en gebruik je Blackboard of gebruik je Teams of nou ja?

00:23:49 HRM – 1.15 Ondersteuning

Ja ja ja. Ja. Er is zeg maar, jij kunt dat niet zien natuurlijk op mijnSaxion, maar er is een hele website met allemaal tips en tools en tricks. En in Education zitten ook allemaal dingen van; hoe kun je bijvoorbeeld een padlet gebruiken? Hoe kun je iets interactief maken? Nou ja, en er is natuurlijk op LinkedIn ook heel veel te vinden over hoe doe je online onderwijs, he?

00:24:27 HRM – 1.16 Ondersteuning

Dat weet ik niet, want dat gebeurt vanuit de OSS, dus de onderwijs en een student support.

00:33:16 HRM – 1.22 Ondersteuning & 1.23 Welzijn docenten

Dat mensen met kinderen en in de in de lage of in de basisschoolleeftijd en kleiner hè dat die echt ramp gek werden op het moment dat die niet naar school konden.

Ik ik, nou ja, ik prijs me gelukkig dat ik dan een ondersteunende dienst ben, zeg maar en en, want ja, ik vond het niet zo erg als ik een collega sprak waar ik een kind hoorde en die zei ja, sorry hoor. Ik moet hem even aan het huiswerk zetten en nou ja. Het is niet heel fijn, maar nou ja, oke hè. Maar als docent is dat natuurlijk veel lastiger. En ja, wil je niet dat je dat je kinderen in beeld komen of dat je halverwege moet zeggen van ik moet er een een luier, een schone luier geven, want de stront komt uit de nek. (1.23)

Ja, wat we wat we daarin gedaan hebben, is dat we heel veel kleine traininkjes zeg maar gefabriceerd hebben; stoelyoga, yoga, doelen stellen, tijdsplanning maken, slim omgaan met je mail, nou allemaal waar je gewoon een uurtje zeg, maar hè rust, in je hoofd was ook zo'n training. Ik zit even na te denken, het kan maar zo... Maar ik denk dat wij nou ja wel wel 20 van dat soort korte uurtjes zeg maar hebben bij de Saxion Academy waarbij alle medewerkers zich waar ze gratis zeg maar zich voor konden inschrijven en dat loopt nog steeds. (1.22)

00:35:04 HRM – 1.24 Ondersteuning

Er is wel animo voor wat ik zie is dat er de animo vanuit de ondersteunende functies groter is dan voor docenten, omdat die natuurlijk minder makkelijk tijd vrij kunnen maken omdat ze in een rooster zitten. Dus dan moet het net passen in hun rooster en dat is de reden dat er ook aan het zoeken zijn geweest van hoe lang plannen we vooruit hè? Doen we dat 4 weken of doen we dat 10 weken? Nou ja zo. Maar ja, en wat ik wat ik veel merk is dat docenten, hoe zeg ik dat nou netjes? Ze ploeteren ze ploeteren een beetje door, zeg maar. En omdat ze het hun eigen werk goed willen doen, het voor de studenten goed willen doen en vergeten daarin een beetje hun eigen ontwikkeling, maar ook hun eigen gezondheid en hun eigen balans. En ja eigenlijk is dat heel sneu maar ja zo werkt het wel.

00:36:35 HRM – 1.25 Ontwikkelingen & 1.26 Ondersteuning & 1.27 Toekomst projecten

Nou ja, wat we van het begin af aan heel erg hebben aangegeven vanuit de HR-adviseurs, die dus met allerlei leidinggevenden spreken of in ieder geval de directeur en de managers van joh.

Eigenlijk was onderwijs, hè, het doorgaan van het onderwijs was de allereerste prioriteit van Saxion en niet voor mij, maar wel van de mensen die les moesten geven en en daardoor zijn er mensen die ziek waren niet benaderd en dus weet je, de focus ging heel erg naar het laten doorgaan van onderwijs, dus wat wij van begin af aan heel erg gestimuleerd hebben is va; heb aandacht voor je mensen. (1.25) (1.27)

Ik denk dat de rol van de leidinggevende ook enorm belangrijk is om ja te kunnen ervaren dat je de ruimte hebt om ook dingen anders te doen of om andere keuzes te maken. Ja.

En, en dat gebeurt niet overal weet je; de ene leidinggevende is toch wat mensen gericht dan de andere. En wij hebben bijvoorbeeld, hè, ik heb met mijn eigen team iedere dag om 13.00 uur; wie kan die belt in via Teams en wie niet kan; ook prima. Maar we hebben het gewoon even over nou niet over het werk, maar over nou de gekste dingen en dat kan over dat je naar de kapper bent geweest of dat

kan gaan over kleding hoe je nu aan je kleding komt of hoe je erbij zit, hè? Dat iedereen nu inmiddels met pantoffels de winter doorgekomen is, terwijl ze nooit pantoffels hadden, weet je dat soort dingen? Er wordt heel veel gelachen.

Soms duurt het tien minuten en soms duurt het een half uur. Maar het is iedere dag al een jaar lang, iedere dag. En soms vraag ik van, vinden het nog zinvol? En dan zegt iedereen, ja, want het is voor mij echt zo'n momentje dat ik even nou, ja, andere mensen zien. Nou ja, er wordt heel erg gewaardeerd en ik, ik weet dat er academies zijn die met het team vrijdagmiddag borrel doen. Of die nou ja, hè, iedere dag een mail maken naar alle medewerkers? Ja.

Ja en dat helpt wel, denk ik om je ook verbonden te voelen. Ik denk dat heel veel mensen eenzaam zijn. Nou, als je het hebt over ploeteren, hè, dan denk ik ja bij ploeteren denk ik, dan ben je heel erg in je eigen hoofd met je eigen ding bezig, terwijl je natuurlijk normaal altijd heel veel reuring hebt op op school. Weet je, daar lopen studenten die wat wat vragen. Je loopt collega's tegen het lijf. Er is gewoon reuring. Ja, zit je je een beetje in je uppie, net als jij nu op je kamertje achter je laptopje ja.

(1.26)

00:42:27 HRM – 1.32 Ondersteuning

Nou ja, wat we in het begin ook wel gedaan hebben, is dat wij toen het begon, waren we nou. We waren te laat. Dat zeg ik niet goed, om om dingen te regelen, zoals een toetsenbord en scherm moeten wij een aanbesteding doen. Nou de normale doorlooptijd voor een aanbesteding is 9 maanden.

En dus dat betekent hè, daar waar je als je in een commerciële organisatie werkt, dan zeg je van, doe mij 100 schermen en je betaalt en je hebt ze. Moesten wij eerst een aanbesteding doen. Nou, dat is allemaal wel wat verkort, maar goed, uiteindelijk, hebben we pas in december ofzo, is alles uitgeleverd wat wat mensen nodig hadden. We hebben toen wel gezegd, je mag alles ophalen bij Saxion.

Stuur een mailtje aan je leidinggevende wat je waar meegenomen hebt en uiteindelijk zijn, hè, toen alle stoelen uitgeleverd waren, hebben de huismeesters, al die stoelen, die geleend waren, zeg maar van de gebouwen weer opgehaald bij de mensen thuis. Dus iemand is uit Deventer naar Arnhem toe gekomen om de stoel die ik meegenomen had weer op te halen en weer in de in de ruimte neer te zetten, waar waar die vandaan kwam.

Ik heb hier nog een scherm staan dat straks terug moet en een toetsenbord wat straks terug moet naar Saxion. Kom ik thuis met al die zooi; bureaustoel, met een scherm en een toetsenbord op de trap af, hè bij Saxion aan de achterkant. Nou dat is echt niet fijn, dus de bureaustoel is heel zwaar kan ik je vertellen. Dat wist ik niet, maar is heel zwaar en dan moet je nog in de auto zien te krijgen. Allemaal gelukt, dan kom je thuis en dan blijkt dat je een snoer mist, dus dat je het niet aan kunt sluiten aan je laptop.

Nou, toen is er gezegd ook al vrij snel van tot €50 mag je alles declareren. Dus wat je ook nodig hebt of je in een huis nodig hebt of een toetsenbord; maakt niet uit, maar tot €50 mag je declareren en daar is ook wel veel gebruik van gemaakt, met name voor hele kleine dingetjes als snoertjes, oortjes, dat soort dingen om het makkelijker te maken voor mensen.

En om meteen iets te kunnen regelen omdat ja door die aanbestedingen konden we niet meteen alles doen zoals we het graag wilden.

00:49:38 HRM – 1.36 Ondersteuning & 1.37 Welzijn docenten

Ja ja. Nou wat, wat er wat we hebben afgesproken, zeg maar. Binnen Saxion is dat elke eenheid of elk team zeg maar twee punten eruit haalt waarvan ze zeggen van; ja, die vinden wij belangrijk om aan te werken en en. Ja daar, daar zijn verschillende. Iedere eenheid heeft daar verschillende dingen mee gedaan. Maar we hebben zelf bijvoorbeeld gezegd van ja; we moeten iets met samenwerken en we moeten iets doen met dat online werken. (1.37)

En, we hebben bijvoorbeeld op het gebied van samenwerken zo van ja ieder die met name die experts binnen onze dienst en die zien elkaar eigenlijk nauwelijks, want die doen hun eigen ding. Je krijgt een vraag in lossen ze op en ze gaan weer verder, terwijl haar adviseurs ja, die wisselen uit, want we hebben allemaal hetzelfde werk en die willen van elkaar leren en die willen weten, hoe doe jij dat en en hè. Je moet hebben moeten ook gedeelde informatie tot zich nemen, dus dat dat dat loopt anders.

En voor zeg maar het online werken hebben wij een thuiswerk bingo gemaakt en omdat we zeiden van ja, wij als leidinggevende hebben van begin af aan gezegd van; we vertrouwen erop dat je doet wat je kunt en wat niet kan, kan niet weet je, dan houdt het op en dan trek je aan de bel.

Maar wat we zagen en dat ervaren medewerkers ook is dat ze gewoon maar doorgaan, dus dat mensen die parttime werken dat hij ineens ook op de dagen dat ze niet werken, normaal toch aan het werk waren omdat ze dachten, ja, dan kan ik nog even dit of? Ach ja, ik ben toch thuis, weet je, ik pak

het er wel even bij. Ik doe het wel even zo. Ja, dat is natuurlijk niet de bedoeling hè? En dus dat zit ook heel erg in de hoofden van mensen zelf. Dus wij hebben toen gezegd van ja, als je als jullie wel het gevoel hebben dat je keuzes mag maken. (1.36)

00:52:35 HRM – 1.38 Ondersteuning

Ja, ja. We hebben nee, wij doen, er heeft nog niemand bingo. Dus nog niemand heeft al die nou wat zijn het, 20 dingen gedaan, zeg maar.

00:53:16 Joleine

Ja een mooie, mooie initiatieven vind ik dat als je dat zo hoort en dat is dan voor elke voor elke soort van leidinggevende mag dan zelf bepalen hoe ze dat invullen?

00:53:20 HRM – 1.39 Ondersteuning

Ja. Ja.

00:53:37 HRM – 1.40 Ondersteuning

Ja, we doen het ook alleen binnen de diensten. Ik riep het wel eens in het managers overleg van hey wij hebben een thuiswerk bingo en nou ja, soms vraagt iemand het op en soms ook niet. Maar ja, er zijn heel veel van dit soort leuke dingen. We hebben ook een collega die heeft met een ander team samen en online, hoe noem je dat, zo'n escape room gedaan. Ja. Leuk ja. Ja. En, ik heb vandaag en gister een zo'n professionele leeromgeving binnen X.

Zitten we met een paar managers om. Nou ja, hè? Onderwijskundig leiderschap te ontwikkelen. Nou, daar hebben we ook spellen gedaan. Gewoon online.

Ja. Ja moet je dingen bouwen met allemaal kopjes en bekers en snijplanken en strijkbouten en maar je mocht niet praten, weet het wel, maar je moet wel iets bouwen. Iedereen had een andere opdracht. Nou ja, dat is hilarisch Natuurlijk om te doen. Ja.

3.3) Welzijn docenten

00:33:16 HRM – 1.22 Ondersteuning & 1.23 Welzijn docenten

Dat mensen met kinderen en in de in de lage of in de basisschoolleeftijd en kleiner hè dat die echt ramp gek werden op het moment dat die niet naar school konden.

Ik ik, nou ja, ik prijs me gelukkig dat ik dan een ondersteunende dienst ben, zeg maar en en, want ja, ik vond het niet zo erg als ik een collega sprak waar ik een kind hoorde en die zei ja, sorry hoor. Ik moet hem even aan het huiswerk zetten en nou ja. Het is niet heel fijn, maar nou ja, oke hè. Maar als docent is dat natuurlijk veel lastiger. En ja, wil je niet dat je dat je kinderen in beeld komen of dat je halverwege moet zeggen van ik moet er een een luier, een schone luier geven, want de stront komt uit de nek. (1.23)

00:39:48 HRM – 1.28 Welzijn docenten & 1.29 Ontwikkelingen

Ja, we hebben in oktober een medewerkerstevredenheidsonderzoek gehouden.

En wij hebben, daarin is ook online werken, zeg maar als een module opgenomen en net als werkdruk en werkstress en algeheel welbevinden de rol van de leidinggevende. Daar zijn heel veel onderwerpen uitgevraagd en wij hebben vlak na de zomer of vlak voor de zomer dat weet ik niet meer precies, hebben wij een enquête uitgedaan over het online werken van waar loop je tegenaan? Gaat het goed?

En het gekke is dat dat dat het eigenlijk best goed ging. En dat best goed is, is tussen aanhalingstekens hè, omdat nou ja, iedereen had zoiets van. Ja, het is allemaal wel doorgegaan, een soort van. Ons verzuim is enorm naar beneden gegaan. Ja. Ja, we hadden een verzuim wat ver boven de 5% was.

En, we zitten nu op de 4%, dat is heel veel minder, dat is echt meteen vanaf de lockdown, zeg maar. Vorig jaar maart is dat gekelderde en heel langzaam. Nou ja, klimt het ietsje op, zeg maar, maar het is nog lang niet op het niveau van vorig jaar voor de lockdown.

00:41:24 HRM – 1.30 Welzijn docenten

Ik denk dat dat mensen zoiets hebben van; ik kan iets langer uitslapen als ik me niet zo lekker voel. Ik kan wel even wat doen. Ik kan mijn werk wel wat meer spreiden. Ja, Ik denk toch de eigen regie over de agenda. Nou ja eigen regie is echt een belangrijke factor in verzuim.

00:46:25 HRM – 1.35 Welzijn docenten

Nou ja, dat soort dingen weet je, dan moet je met zijn allen dan toch een manier in vinden. Nou, dan heb je dat weer gevonden en dan krijg je van. Nou, het duurt wel heel erg lang, maar na de zomer zullen we toch wel weer weet je... Nou ja, en dan krijg je bericht en ik, ik heb wel echt gemerkt dat mensen zo rond rond de Kerst hè? Toen eigenlijk de maatregelen alleen nog maar zwaarder werden, mensen echt hadden mijn God, naja, op het moment dat het mooier weer wordt, lost het zich weer wat op he?

We hadden het 2, 3 weken geleden zo'n mooi weekend nou, dan merk ik dat aan een team dat ja, dat de moraal ook al weer wat omhoog gaat. Ja.

00:49:38 HRM – 1.36 Ondersteuning & 1.37 Welzijn docenten

Ja ja. Nou wat, wat er wat we hebben afgesproken, zeg maar. Binnen Saxion is dat elke eenheid of elk team zeg maar twee punten eruit haalt waarvan ze zeggen van; ja, die vinden wij belangrijk om aan te werken en en. Ja daar, daar zijn verschillende. Iedere eenheid heeft daar verschillende dingen mee gedaan. Maar we hebben zelf bijvoorbeeld gezegd van ja; we moeten iets met samenwerken en we moeten iets doen met dat online werken. (1.37)

3.4) Mening hybride

00:27:17 HRM – 1.19 Mening hybride

Ik denk dat bij breder onderwijs heel succesvol kan zijn, daar daar twijfel ik niet over. En ik denk dat je wel met elkaar heel goed moet nadenken over wanneer is het zinvol om om om wat te doen?

Toevallig had ik het gesprek met mijn oudste zoon, die die studeert, die doet X in X.

Die heeft al in X gestudeerd, heeft hij zijn hbo gedaan en en die zeg; ja, ik vind het prima, want ik kan daarnaast heel veel werken, dus ik bouw niet heel veel meer studieschuld op. Hij zit bij wijze van spreken in de trein, zijn colleges te volgen, onderweg naar zijn werk.

Hij zegt, en ik, ik, ik kan, ik kan prima dat combineren en zeg maar ik moet er niet aan denken dat je als eerstejaars student gewoon niet op hun locatie komt dat je geen vrienden maakt dat je nou weet je, hij zegt; maar ik heb ik heb, ik heb mijn vrienden, ik, ik heb meer dan genoeg vrienden en ik voor mij is die behoefte er niet meer. Nou ja, dan denk ik ja, dat snap ik. Ik snap dat je dan een keuze maakt tussen wanneer is fysiek contact gewoon slim en nodig en noodzakelijk ook denk ik, en leuk en wanneer hoeft het niet? En wanneer is er een keuze dat je het zelf kunt bepalen?

00:28:50 HRM – 1.20 Mening hybride

En en en en ik vind dat het afgestemd moet worden op de student. Wat heeft die wat is goed voor de student? Terwijl ik denk dat er ook nog veel gedacht wordt uit van vanuit eigenbelang van van medewerkers, is niet aardig om te zeggen, maar ja, weet je, ik denk dat dat wel meespeelt dat een docent sommige docenten zullen denken; ik vind het helemaal niks. Ik heb iedere keer ruzie met toetsenbord, dan ben ik weer gaan praten, staat de microfoon uit en dan, ik kan het niet, ik vind het niet fijn, ik wil het niet. Ja, maar ja, de wereld verandert, dus daar moet je wel in mee he?

Het kan niet zo zijn dat die studenten zich maar moeten aanpassen aan wat die ene docent nou wel of niet leuk vindt. Nee, dat kan niet zo zijn.

4) Toekomst

4.1) Nieuwe focus

00:12:24 HRM – 1.7 Algemene focus & 1.8 Nieuwe focus

Nou, als je kijkt naar die expertise gebieden dat vervoersplan ligt bij een arbeidsvoorwaarde specialist, zeg maar. Als ik kijk naar waar de focus van de dienst in zijn geheel zeg maar, hebben wij natuurlijk een een plan wat afgeleid is van het Saxion plan, de strategische pijlers van Saxion.

En wat HR daarin te doen heeft en nou ja, daar steken we in op mobiliteit dus hè? Dat mensen mobiel moeten worden en duurzaam inzetbaar moeten worden of blijven. Dat is een heel belangrijk issue, omdat ja onderwijs verandert. Ik denk dat onderwijs ongeveer, nou ja, het deel is binnen binnen Nederland wat nog niet heel sterk veranderd is.

Als je kijkt naar het bedrijfsleven, dan zijn daar al heel veel veranderingen geweest die ook effect hadden op de op de personele bezetting. Ik denk dat dat in het onderwijs gewoon veel minder geweest is. Gaan we wel krijgen, dus dat betekent dat we heel zorgvuldig moeten kijken naar hoe mobiel mensen zijn en hoe duurzaam is als het een paar mensen zijn.

Waar we heel erg wat één van de speerpunten is, is de de employee experience. Dus wat ervaart de medewerker vanaf het moment dat hij solliciteert tot het moment dat hij vertrekt binnen de organisatie?

En, wat komt die dan allemaal tegen en hoe zit dat eruit? Je kunt je voorstellen dat op het moment dat wij ineens online gingen werken dat er ook gewoon nieuwe collega's begonnen zijn die online ingewerkt moesten worden. Die dingen moesten kunnen vinden die, nou ja, en ja dat dat hebben we deels wel, maar deels ook helemaal niet. Dus ja, daar moeten we ook heel goed over nadenken. (1.7)

Van ja, hoe neem je iemand mee die niet op kantoor komt en of in de in de scholen zeg maar, de gebouwen van Saxion komt ja. Laat je in het filmpje zien zodat ze toch een beetje het gevoel hebben ah oké, ja, dat is Saxion en hoe ziet dat er in Enschede uit en hoeveel gebouwen zijn dat wel niet. Weet je; dat ja, dat zijn allemaal, als nieuwe medewerker wil je daar toch ook een beetje gevoel bij krijgen dus, maar ook hoe werkt, hoe werken systemen? Nou ja, eerder was het zo, dat vroeg je aan een collega en die zeiden, oh kijk, moet je even zo en zo en zo en zo doen. En nu moet je dat soort dingen allemaal op de op intranet kunnen vinden.

Want ja, je bent thuis en daar werk je. En ja, bij hybride werken zal het iets anders gaan, hè? Zul je weer meer dat ook dat contact hebben. Wat ik al wel toevallig dat ik daar net met mijn directeur een gesprek over heb gehad. Wij gaan veel minder efficiënt worden, want eerder als ik afspraken had met mensen, dan een kwartier voor die tijd, dan begon ik mijn spullen op te ruimen en de bekertjes in de prullenbak en ging nog even naar de wc en dan pakte ik mijn laptop en die deed ik in mijn tas en een snoer. En nou ja, en dan liep ik naar bijvoorbeeld naar de HBS op de tweede etage in Deventer, terwijl wij op de vijfde zitten, dan pakte ik dan alles weer uit en dan had ik een gesprek met X en dan nou ja, weet je dan, dan pakte ik na een uur alles weer in, nu op 59 check ik uit in het ene overleg en op het hele uur check ik weer in op het volgende.

Dus het is allemaal veel efficiënter en we hebben veel meer. We hebben daaraan moeten wennen, Maar we hebben ook wel heel hard kunnen werken en je kunt iedereen bereiken. Want afstand tussen Deventer en Enschede? Ja, die bestaat niet meer, want ja, je doet alles online en en ik ben heel benieuwd hoe dat verder gaat. Wat we nu als gedachtegang hebben, is dat we in kleine teams zeg maar, gesprekken gaan faciliteren waarbij je het gesprek aangaat van oke; wij als team, wanneer vinden we nou dat we toegevoegde waarde hebben als we fysiek aanwezig zijn?

En, wanneer is het eigenlijk efficiënter of fijner of sneller als je thuiswerkt? Want we kunnen wel zeggen van nou, ja, ik vind het ook wel fijn om iedereen weer te zien. Ik denk ongetwijfeld als we weer mogen dat iedereen ook echt een aantal dagen weer op locatie zal zijn.

En, maar ja, we willen natuurlijk ook anticiperen op dat het een soort status quo wordt. Van inderdaad de 30/70, 80/20, hè, nou ja, het zal denk ik voor ondersteunende functies makkelijker zijn om vanuit huis te werken dan voor docenten, dus ik denk dat daar de verhouding wat anders zal liggen.

En, maar ook onze gebouwen worden daarop ingericht, dus we kunnen straks niet eens meer met zijn allen op de maandag, onze overleggen plannen en allemaal, want we kunnen niet parkeren. We hebben de ruimtes niet, dus dat gaat niet lukken, dus we zullen daar ook heel goed over na moeten denken hoe we dat gaan verdelen, weet je, en dat was al hè. Af en toe hadden we zo'n onderzoek binnen Saxion dat er geturfd werd, ieder uur van hoeveel mensen zitten er in een lokaal of in een ruimte? (1.8)

00:17:47 HRM – 1.9 Nieuwe focus

Op woensdag zat er niemand en vrijdag ook niet. Ja, dat is niet heel handig natuurlijk, als je, want we hebben best veel gebouwen die ook een hoop geld kosten. We hebben het het SVB gebouw, we hebben de gasfabriek, we hebben hoe heet dat ziekenhuis in Enschede wat we erbij gehuurd hebben? Nou ja, allerlei ja, jij komt natuurlijk ook alleen maar in Deventer. Maar goed er zijn allerlei locaties die we huren, het Randstad gebouw in Enschede, waar we ook van af willen omdat we zeggen ja, maar als we het met veel minder mensen op he, in plaats van 3000 medewerkers. Ja, ja, als daar 1/3 van thuiswerkt, heb je nog maar over 2000 medewerkers. En, dat zal ook iets vragen van het gedrag van mensen.

00:21:53 HRM – 1.12 Ontwikkelingen & 1.13 Nieuwe focus

Ja ja, en daar zijn we heel druk mee bezig. En nou ja, Ik heb een collega uit mijn team zitten in dat project gezond en veilig werken. Die is nu ook heel druk bezig om allerlei seminars te volgen van organisaties waar ze al langere tijd vanuit huis werken.

Hè om ook gewoon ervaringen met elkaar te delen. Op arbeidsvoorwaarden gebied wordt er heel veel gedeeld in in in Basecamp. Dat is een soort Whatsapp, maar dan veilig, zeg maar. Daar zitten alle mensen van alle hogescholen in Nederland in, dus die delen daar ook, zeg maar alle informatie over hoe zij omgaan met met online werken.

Ja en waar we het helemaal nog niet over waar ik het helemaal nog niet over gehad heb, is dat wij de docenten natuurlijk ook vanaf moment één hebben hebben, ze zijn ze getraind in; hoe doe je online

onderwijs? We hadden natuurlijk vanuit de parttime school al ervaring hè, omdat ze daar al deels ook online onderwijs gaven.

00:25:12 HRM – 1.17 Voorbereidingen & 1.18 Nieuwe focus

Waar wij nu met waar we over aan het nadenken zijn, is om we verwachten niet meer dat wij zeg maar voor de zomervakantie niet meer niet meer zeg maar uitbreiden in de zin van; dat nu worden de praktijkvakken gegeven en toetsen kunnen zeg maar op locatie afgenomen worden. Maar ik denk dat dat daarbij blijft. En vanaf september moeten we ons voorbereiden op de deels terug naar locatie. En wat we dan willen, is dat we wel een soort van pakketje maken voor voor medewerkers van joh. Dit is er allemaal beschikbaar en dit zou je moeten doen. We maken dan meteen een slag, ook als het gaat om een andere opleidingen hè die nog gevolgd moeten worden, de basis didactische bekwaamheden bijvoorbeeld en de? Nou ja, je hebt ook zo'n zo'n examinering cursus. Nou, die moet iedereen doen dat we dat weer even van; waar kun je ook alles vinden, wat is er ook allemaal weer verplicht? Wat is additioneel? Nou ja, om daar even de aandacht op te vestigen.

4.2) Toekomst projecten

00:10:44 HRM – 1.4 Verandering focus & 1.5 Toekomst projecten

Nou ja, weet je, en wij waren bijvoorbeeld ook bezig met hun vervoersplan, hè? Ja, dat kwam ook helemaal op zijn kop te liggen, want als je zeker nu thuiswerkt, kwam natuurlijk meteen de vraag van ja, ik krijg een reiskostenvergoeding, maar we reizen niet meer. Dus iemand die vanuit Amsterdam komt en die dus vest veel reiskostenvergoeding krijgt, ja maar niet meer reist ja, is dat eerlijk? Dus we hebben de reiskostenvergoeding stopgezet. Nou dan ontstaat er heel veel reuring. Nu hebben we waarschijnlijk vanaf september een een vorm waarbij je in een app of in een toepassing aangeeft welke dag je thuis werkt en welke dag je op locatie bent. En dan krijg je dus op de dag dat je thuis werkt. Krijg je een thuiswerk vergoeding en op de dagen dat je naar Saxion komt krijg je dus een een reiskostenvergoeding.

00:11:36 HRM – 1.6 Toekomst projecten

Ja en even los van hoe die reiskostenvergoeding er uit ziet, hè? Nu doen we dat op basis van kilometers. Waarschijnlijk gaan we dat doen op basis van als je het openbaar vervoer komt, wordt het volledig vergoed en anders niet. Met een fietsregeling. Nou ja, dus hè, In het kader van duurzaamheid, maar is wel een issue, hebben we echt acuut om moeten gooien allemaal, omdat ook toepasbaar te maken voor hybride werken.

4.3) Voorbereidingen

00:25:12 HRM – 1.17 Voorbereidingen & 1.18 Nieuwe focus

Waar wij nu met waar we over aan het nadenken zijn, is om we verwachten niet meer dat wij zeg maar voor de zomervakantie niet meer niet meer zeg maar uitbreiden in de zin van; dat nu worden de praktijkvakken gegeven en toetsen kunnen zeg maar op locatie afgenomen worden. Maar ik denk dat dat daarbij blijft. En vanaf september moeten we ons voorbereiden op de deels terug naar locatie. En wat we dan willen, is dat we wel een soort van pakketje maken voor voor medewerkers van joh. Dit is er allemaal beschikbaar en dit zou je moeten doen. We maken dan meteen een slag, ook als het gaat om een andere opleidingen hè die nog gevolgd moeten worden, de basis didactische bekwaamheden bijvoorbeeld en de? Nou ja, je hebt ook zo'n zo'n examinering cursus. Nou, die moet iedereen doen dat we dat weer even van; waar kun je ook alles vinden, wat is er ook allemaal weer verplicht? Wat is additioneel? Nou ja, om daar even de aandacht op te vestigen.

4.4) Roostering

00:30:27 HRM – 1.21 Roostering

Nou wij niet. En toevallig dat ik zoiets had van ik moet eens een keer een afspraak maken met met roostering en toetsing. Maar we hebben een afdeling roostering en toetsing die dat soort dingen allemaal uit figureren. En als je het nou hebt over een ander onderdeel van onze organisatie die helemaal ram gek geworden zijn van van Corona, dan is die afdeling want die moesten iedere keer voorbereiden van; wat gebeurt er als we een een persconferentie krijgen, hoe gaan we dan het onderwijs doen? En oh, nee toch, toch niks veranderd, dus we blijven doorgaan op deze manier, dus die hebben iedere keer scenario's naast elkaar. Nou, als je weet dat roostering sowieso al een issue is.

Dat was echt niet fijn en die lopen daar natuurlijk nog steeds tegenaan. Dat ze nu al roosters aan het maken zijn voor volgend jaar volgende studiejaar, zeg maar. En en ja, dat ze eigenlijk nou ja, uitgaan

van inderdaad, we zullen dit deels op locatie en deels online lesgeven. Maar ja, kan maar zo weer overruled worden.

