

Onderwijs slim organiseren

Kan het actieplan Focus op Vakmanschap dienen als vliegwiel voor onderwijsontwikkeling, met oog voor kwaliteit en hart voor het onderwijs? Mbo-instellingen hanteren verschillende ontwikkelingsstrategieën. En ook een andere wijze van aansturing als het het gaat om de implementatie van het actieplan.

Jetske Tuinstra en Sandra Beugel

Gezien de veelheid en complexiteit van de maatregelen is het maken van een gestructureerd plan van aanpak onontkoombaar. Hoe een mbo-instelling de beoogde kwaliteitsverbetering aanpakt, hangt natuurlijk voor een groot deel af van de uitgangssituatie: is de financiële positie gunstig of moet er bezuinigd worden? Is er in de regio sprake van groei in leerlingenaantallen of van krimp? Hoe staat het met de vergrijzing en de inzetbaarheid en ontwikkelkracht van het personeel? Los van deze beginsituatie signaleren we in het veld vooral verschillen in ontwikkelstrategie en wijze van aansturing bij het implementeren van het actieplan.

Ontwikkelstrategie

Sommige mbo-instellingen kiezen voor een goede voorbereiding. Zij besteden hun tijd aan informeren, kennis vergaren en voorbereidingen treffen. Wanneer de wetwijzigingen definitief zijn, is alles gereed om de ontwikkelslag te maken. Anderen kiezen er voor om direct ervaringen op te doen over wat de (on)mogelijkheden, succesfactoren en valkuilen zijn. Zij starten komend schooljaar al met het doorvoeren van een aantal wijzigingen.

Zo ontwikkelt Bart Bijsterveld, teamleider bij ROC Flevoland, samen met zijn team een eenjarig curriculum voor de opleiding administratief medewerker (niveau 2). 'Naast het vormgeven van deze opleiding is het een uitdaging om alle verschillende cohorten en

opleidingsvarianten naast elkaar logistiek vorm te geven.'

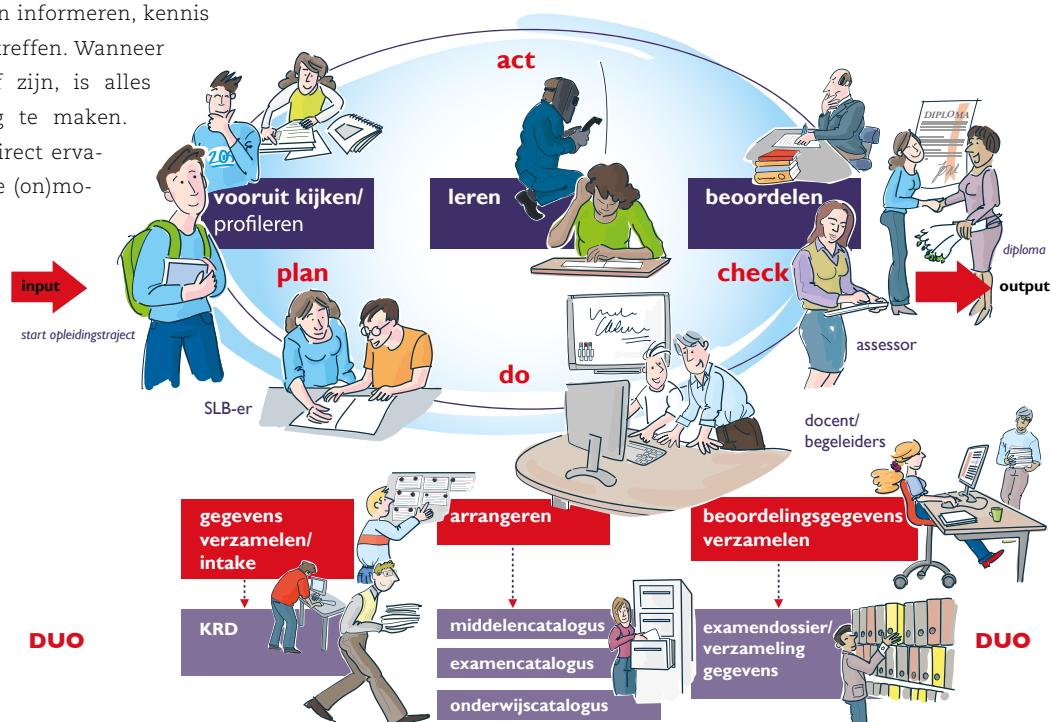
Het Sport College van ROC Midden Nederland kiest een andere koers: zij hebben in hun visie 'Onderwijs Sport College 2020' diverse maatregelen opgenomen om de kwaliteit van het onderwijs verder te verbeteren. Hans de Wit, afdelingsmanager: 'We streven onder andere naar meer samenhang in het programma en een vereenvoudiging van de opleidingsvarianties. De visie op onderwijs is leidend voor de meerjarenplanning en de teamjaarplannen. De maatregelen van Focus op Vakmanschap zullen hierin, als ze meer uitgekristalliseerd zijn, een plek krijgen.'

Aansturing

De ene mbo-instelling kiest voor een centrale aansturing, terwijl de andere juist meer ruimte geeft om per domein of college te bepalen hoe de maatregelen van het actieplan geïmplementeerd worden.

ROC Midden Nederland heeft ervoor gekozen de onderwijsontwikkeling zowel vanuit de colleges zelf vorm te geven (bottom up) als vanuit de centrale directie aan te sturen (top down). De colleges hebben veel vrijheid zelf vorm en inhoud te geven aan hoe zij het actieplan willen uitvoeren.

Het management van ROC A12 heeft prioritering aangebracht in de maatregelen die zij vanaf komend schooljaar willen nemen. De volgende stap is om met docenten aan de slag te gaan



Implementatie

Focus op Vakmanschap

met grote thema's als efficiëntie, effectiviteit en allocatie. Sense de Groot, directeur onderwijs, ziet Focus op vakmanschap vooral als katalysator voor zaken waarmee het roc al bezig is. Onder leiding van CINOP maakt het roc al vanaf 2011 de slag naar standaardiseren van het onderwijs.

Anders organiseren

Welke aansturing- en ontwikkelstrategie een instelling ook kiest, de implementatie van het actieplan noopt tot ingrijpende keuzes. Intensivering en verkorting, haalbaarheid en betaalbaarheid en bovenal behoud van kwaliteit vragen om een slimme(re) organisatie. Veel scholen zijn dan ook bezig met (vormen van) het flexibiliseren van hun onderwijs.

A.J. Hoeve (CINOP) beschrijft in 'Onderwijs organiseren: flexibiliseren door te modulariseren' hoe het ontwikkelen van een onderwijscatalogus kan helpen om het onderwijs effectiever te organiseren. In een onderwijscatalogus liggen alle onderwijsseenheden (modules) transparant vast. Daarmee ontstaat een soort blokkendoos waarmee het leertraject van de leerling meer flexibel kan worden ingericht: versnellen, verdiepen en het zoeken van andere groepssamenstellingen om daarmee het leerrendement en de efficiëntie te vergroten. De gouden regel hierbij is: eerst standaardiseren om vervolgens te kunnen flexibiliseren. En: binnen één set van randvoorwaarden zijn oneindig veel oplossingsrichtingen mogelijk. In de kern gaat het om de creatieve zoektocht naar de optimale inrichting van het opleidingstraject voor zowel de student als de organisatie.

Modulair onderwijsaanbod

Veel scholen werken momenteel al geheel of gedeeltelijk met een gemodulariseerd onderwijsaanbod. Alleen de slag om modularisering als middel voor onderwijslogistiek te gebruiken, zit bij veel instellingen nog in de beginfase. En juist die slag kan scholen de komende tijd handvatten en oplossingen bieden het onderwijs nog slimmer, flexibeler en efficiënter in te richten.

Het Drenthe college, ROC A12 en het ROC van Amsterdam richten het onderwijs volgens standaarden in. Er wordt een vaste jaarindeling gehanteerd met meestal vier onderwijsperiodes. Sommigen kennen ook vaste curriculumkaders, waarmee het logistiek mogelijk wordt om bijvoorbeeld onderwijsseenheden domeinbreed aan te bieden.

Domeinbrede programmering

Een domeinbreed onderwijsaanbod kent veel voordelen; zo kan er een efficiëntieslag gemaakt worden doordat het onderwijs

Intensiveren en verkorten

Na het maken van keuzes voor ontwikkel-, aansturingstrategie en organisatievraagstukken, krijgt de implementatie van het actieplan concreet vorm. De volgende stap is de (her)ontwikkeling van het curriculum. Duidelijk is dat een helder nieuw opleidingsontwerp uitgangspunt moet zijn, waarbij één tekening per opleiding niet zal volstaan: vanuit een overzichtsbeeld van het roc, via een domein-tekening en een routekaart voor de niveaus kan tenslotte een curriculum per opleiding tot stand komen. Vanuit jarenlange ervaring met het thema geven we u de volgende aandachtspunten mee:

- > Termen als onderwijslogistiek en flexibiliseren zijn voor veel docenten nog onbekend. Een gemeenschappelijke taal over nut en noodzaak van de verandering kan veel verhelderen.
- > Docenten zijn niet vanzelfsprekend curriculumontwikkelaars. Hiervoor is scholing en training noodzakelijk.
- > Zowel docenten als huidige en toekomstige studenten hebben tijd nodig om zich wijzigingen en de implicaties daarvan eigen te maken. Tijdige informatie is daarom cruciaal.
- > De verkorting van niveau-4-opleidingen vraagt om meer differentiatie in enerzijds de uitstroom richting arbeidsmarkt, anderzijds de uitstroom richting hbo.
- > In pilotgroepen kan ervaring worden opgedaan. Pilotgroepen kunnen bovendien fungeren als ambassadeur van de verandering binnen de organisatie.
- > Door het delen van kennis en ervaringen vindt snel kennisontwikkeling plaats, vooral als daarbij interne en externe netwerken worden gebruikt.
- > Centrale sturing op het proces is noodzakelijk om de voortgang te garanderen.

ook gemeenschappelijk ontwikkeld en uitgevoerd kan worden. Ook kunnen makkelijker niveaugroepen gevormd worden. Flexibiliteit ontstaat doordat versnellen, intensiveren en verdiepen voor de individuele student mogelijk wordt door te combineren met de gestandaardiseerde onderwijsseenheden. Het is in dit systeem dus noodzakelijk dat het onderwijsaanbod transparant is (bijvoorbeeld door middel van een onderwijscatalogus) en dat ook de relatie met het diploma goed verankerd is.

Wellicht een oude bekende voor veel lezers, maar het blijft een gewetensvraag: 'Zijn in uw team de onderwijsontwikkeling en -uitvoering beide systematisch opgenomen in de PDCA-cyclus?' Met een onderwijs- en examencatalogus is dat heel goed werkbaar, omdat het onderwijs voor alle betrokkenen transparant wordt gemaakt en daardoor beter kan worden gepland. Ook het bijstellen op basis van ervaringen kan daardoor systematischer worden aangestuurd.

Jetske Tuinstra en Sandra Beugel zijn werkzaam bij CINOP