



Reisgids onderwijslogistiek

De handreiking voor flexibilisering en modularisering in het mbo

Inhoudsopgave

De integrale reis naar flexibilisering en modularisering (F&M)	3 ➔
De routekaart naar F&M	5 ➔
Ambitie	7 ➔
Principes	10 ➔
Impact op de initiële student journey	13 ➔
Impact op de postinitiële student journey	16 ➔
Succesfactoren integrale reis	19 ➔
IST & SOLL	23 ➔
Themateam Onderwijslogistiek	25 ➔

De integrale reis naar flexibilisering en modularisering (F&M)

Studenten verwachten steeds meer keuzevrijheid. Mbo-scholen spelen hierop in door te flexibiliseren. Deze verandering heeft impact op de onderwijslogistiek van scholen. Deze handreiking beschrijft de reis die je als school aflegt naar flexibel en modulair onderwijs en helpt je bij de keuzes die nodig zijn om je serviceconcept vorm te geven.



Veel mbo-scholen werken al aan flexibilisering en modularisering. De scholen op de foto's in deze handreiking zijn hier volop mee bezig. Collega's van deze scholen maken deel uit van het themateam Onderwijslogistiek.

Handreiking van het 'Wat'. Het 'Hoe' bepaal je zelf

We leggen uit wat de reis naar F&M inhoudt, wat je kunt verwachten en welke afwegingen en keuzes je onderweg tegenkomt. Deze handreiking is uitgewerkt in zes stappen en fungeert als routekaart met een beschrijving per bestemming. Het is aan jou, de school, om te bepalen hoe je de reis doorloopt en welke keuzes je maakt. Om je op weg te helpen, geven we bij elke stap suggesties hoe je ermee aan de slag kunt gaan, inclusief een link naar een uitgebreide toelichting.

Organiseren om te kunnen digitaliseren

De nadruk van deze handreiking ligt op het *organiseren* van F&M. Digitalisering is nodig om F&M te ondersteunen, beheersbaar en betaalbaar te houden. Zo creëer je overzicht en inzicht in wat voor digitale ondersteuning gewenst is en past. Hierdoor borg je de samenhang, stabiliteit en integratie van zowel processen als de daaropvolgende digitalisering.

Vertrekpunt: de basis op orde

In dit document gaan we ervan uit dat de organisatie van de onderwijsinstelling op orde is. Zo kunnen we ons volledig richten op F&M en niet op de randzaken. Die randzaken zijn overigens wel heel belangrijk, maar vormen niet de essentie

van F&M. Dit vertrekpunt hebben we uitgewerkt in de volgende twee aannames:

Aanname 1: werken onder referentiearchitectuur (MORA)

We gaan ervan uit dat de onderwijsinstelling werkt onder een referentie-architectuur. Voor het mbo is een referentiemodel beschikbaar dat gebruikt kan worden als startpunt: de [MORA](#). Een referentiearchitectuur biedt overzicht en inzicht in de samenhang van processen, applicaties en informatie. Als je onder een referentiearchitectuur werkt, is dat een sterke indicator dat je de basis op orde hebt.

Aanname 2: ketendenken

We gaan ervan uit dat de onderwijsinstelling in ketens denkt en samenwerkt met het bedrijfsleven, het publiek-maatschappelijke domein en andere onderwijssectoren (doorstroming). Dit heeft als doel dat studenten worden opgeleid voor de arbeidsmarkt en maatschappij. Door in ketens te denken en te werken kun je beter samenwerken en je processen beter afstemmen op waardecreatie voor de student, de arbeidsmarkt en de maatschappij.

‘Het gaat om onderwijs dat is afgestemd op de persoonlijke ambities en omstandigheden van studenten, waarbij de student de regie krijgt over het eigen leertraject.’

Toelichting op de belangrijkste begrippen

Flexibel & Modulair (F&M)

Flexibel en modulair onderwijs is onderwijs dat in staat is zich aan te passen aan veranderende omstandigheden en biedt verschillende mogelijkheden in

het wat, waar, wanneer, en hoe er wordt geleerd. Het gaat om onderwijs dat is afgestemd op de persoonlijke ambities en omstandigheden van studenten, waarbij de student de regie krijgt over het eigen leertraject. F&M kun je vanuit verschillende perspectieven benaderen, bijvoorbeeld vanuit onderwijslogistiek, onderwijsdidactiek of IT. In dit document benaderen we F&M steeds vanuit het perspectief van de onderwijslogistiek.

Student journey

Met student journey bedoelen we de reis die een student maakt vanaf de start tot en met het einde van een opleiding. Hoe doorloopt en ervaart een student zijn of haar opleidingsperiode vanaf de allereerste kennismaking tot en met het moment dat hij of zij alumnus is?

Serviceconcept

Een serviceconcept is de (opleidings)belofte aan de student en wordt gevormd door de keuzes die een instelling maakt ten aanzien van ambitie, principes en scenario's.

Scenario

Scenario's helpen een school bij het vormgeven van flexibel onderwijs. Variëren in bijvoorbeeld tempo, inhoud, configureren en/of combineren zijn scenario's die een mogelijke invulling geven aan flexibel en modulair onderwijs. Scenario's dragen voor een groot gedeelte bij aan het serviceconcept.

Onderwijslogistiek

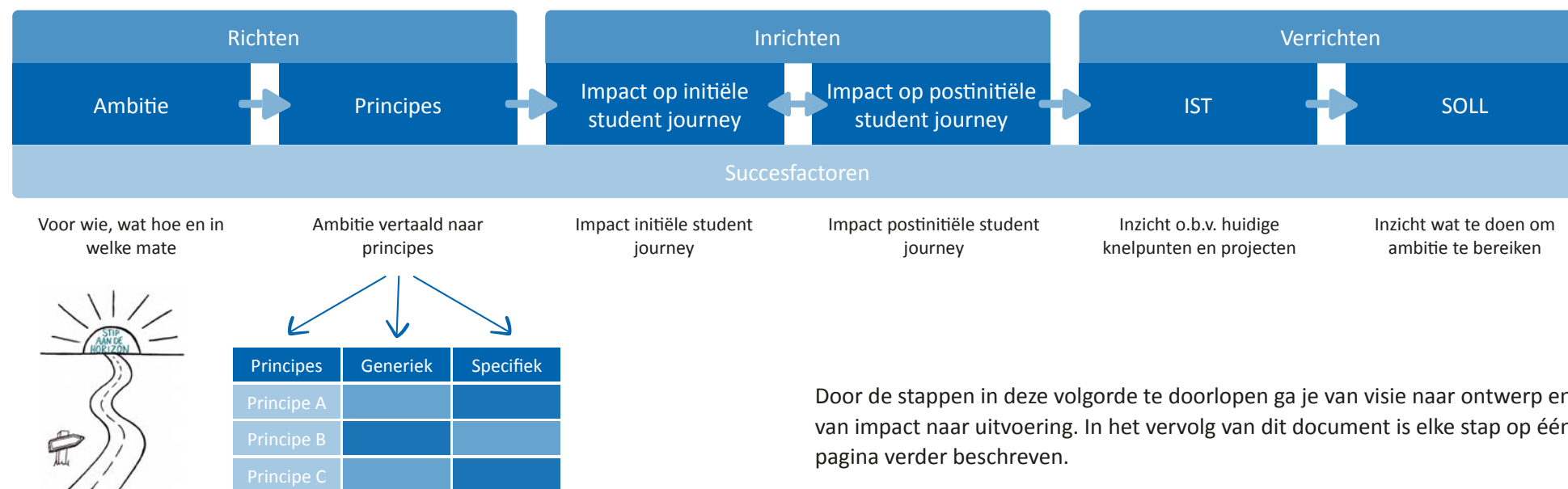
Onderwijslogistiek is het op een passende en effectieve manier bij elkaar brengen van de leervraag van de student en het leeraanbod van de mbo-school ([definitie MBO Digitaal](#)).

De routekaart naar F&M

De visualisatie (figuur 1) geeft de reis en routekaart weer naar het serviceconcept F&M.
De te behandelen onderwerpen staan in volgorde van links naar rechts.

- Het onderdeel **'Richten'** gaat in op de visie en strategische uitgangspunten van je serviceconcept.
- Het onderdeel **'Inrichten'** vertaalt de richting naar de impact op de (post) initiële student journey. Het 'Richten' en 'Inrichten' vormen samen het beeld van de gewenste situatie (SOLL).
- Het onderdeel **'Verrichten'** maakt de balans op. Wat is de huidige situatie (IST)? Wat is de gewenste situatie (SOLL)? En welk gat is er te overbruggen?

Figuur 1 Routekaart naar F&M



De stappen

Ambitie

Geef met persona's en scenario's richting aan je ambitie. Op pagina 7 beschrijven we deze stap en de vertaling van ambitie naar serviceconcept. Ook lichten we daar vier scenario's toe, inclusief verdiepende keuzes.

Principes

Vertaal de beoogde ambitie naar principes waarmee je F&M kunt organiseren. Het is handig de principes uit te drukken in ambitie-statements die gelinkt zijn aan persona's (welke waarde voor wie). Op pagina 10 beschrijven we deze stap en vijf principes en gaan we kort in op het effect van instellingskeuzes hierop.

Impact op de initiële student journey

Breng op basis van de scenario's de impact op de student journey van de initiële student in kaart. Gebruik hierbij de MORA als referentieprocesmodel waarop je de impact plot. Op pagina 13 gaan we dieper in op deze stap, de impact per scenario en het gebruik van de MORA hierbij.

Impact op de postinitiële student journey

Breng de impact voor de postinitiële student in kaart door (1) te bepalen welk scenario bijdraagt aan welke studiebehoefte en (2) de extra impact ten opzichte van de initiële student te onderzoeken. Onder de postinitiële student valt ook de LLO-lerende. Op pagina 16 lichten we deze stap en onze bevindingen toe ten aanzien van de impact. Daarnaast beschrijven we twee manieren om de leervraag van de postinitiële student in te vullen.

Succesfactoren

Besteed aandacht aan succesfactoren om de reis naar F&M te kunnen doorstaan. Op pagina 19 beschrijven we deze succesfactoren en leggen we uit wat de gevolgen zijn als je hier geen aandacht aan besteedt.

IST & SOLL

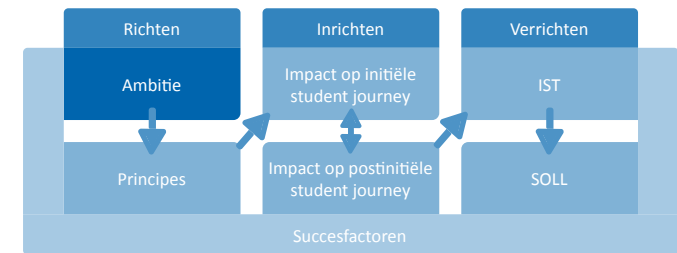
Creëer inzicht in de kloof tussen de huidige en gewenste situatie door beide situaties in kaart te brengen. Op pagina 23 vertellen we hoe je dit kunt doen en geven we een lijst met onderwerpen, inclusief (op hoofdlijnen) wat te meten per onderwerp. In deze lijst zijn naast de stappen van de reis ook governance, cultuur en digitalisering opgenomen.

Aan de slag?

- Lees de '[Impactanalyse onderwijslogistiek](#)' en deze handreiking
- Organiseer een werksessie om de reis te verkennen en te bespreken
- Benader deze reis als een iteratief proces: verkennen – bepalen – bijstellen

'Breng op basis van de scenario's de impact op de student journey van de initiële student in kaart. Gebruik hierbij de MORA als referentieprocesmodel waarop je de impact plot.'

Ambitie



Vertaal je ambitie naar serviceconcepten

Om je ambitie vorm te geven binnen een school is richting nodig. Deze richting komt tot uiting door je ambitie te benaderen als een serviceconcept. Daarin werk je jouw belofte aan de student uit door antwoord te geven op de vragen: wie, wat, hoe en in welke mate? Juist door deze vragen in combinatie met elkaar te beantwoorden ontstaat focus. De waarom-vraag ontbreekt hier omdat we ervan uitgaan dat jouw school wil flexibiliseren en modulariseren.

4 vragen om te komen tot je serviceconcept

Wie

Voor wie doe je het? Voor de initiële student, de postinitiële student of voor beiden? Bij de postinitiële student kun je deze vragen verder uitsplitsen naar studiebehoefte (bijvoorbeeld omscholing).

Wat

Wat wil je flexibiliseren en modulariseren? Wil je schoolbreed al het onderwijs flexibiliseren en modulariseren of wil je specifieke modules, opleidingen en/of sectoren flexibiliseren en modulariseren?

Hoe

Hoe wil je invulling geven aan flexibiliseren en modularisering? Dit doe je door keuzes te maken in de scenario's en principes. Je kunt bijvoorbeeld kiezen voor

het scenario Vertragen & Versnellen. Deze keuze kun je schoolbreed doorvoeren of specifiek maken per module, opleiding of sector.

In welke mate

In welke mate wil je het gekozen scenario doorvoeren? Binnen elk scenario kun je keuzes maken in welke mate je dat scenario wilt doorvoeren. Deze keuzes worden aangegeven in de beschrijving van de scenario's hieronder.

Combinaties maken wie, wat en hoe

Door combinaties te maken tussen wie, wat en hoe, creëer je focus. Bijvoorbeeld: als initiële student (wie) wil ik in de sector economie (wat) kunnen versnellen, vertragen en verbreden (hoe en in welke mate). Hoe meer variatie je faciliteert in de scenario's, hoe complexer het is om te organiseren.

De scenario's

Hieronder lichten we de vier scenario's toe. De toelichting is op basis van de [Impactanalyse onderwijslogistiek](#). Daarin kun je meer lezen over de scenario's en de impact daarvan op de betaalbaarheid.

1. Vertragen & Versnellen (variatie in tempo)

De initiële student studeert aan één instelling met een unieke opleidingscode (voorheen crebo) en kan de opleiding in eigen tempo doorlopen. Het curriculum ligt vast en er is schoolbeleid voor het maken van tempoverschillen.

Keuzes: vertragen, versnellen

2. Verbreden & Verdiepen (variatie in inhoud)

De initiële student studeert aan één school met een unieke opleidingscode. Daar kan hij (aanvullende) modules kiezen om zich te verdiepen. Hierbij is de inhoud direct gerelateerd aan de inhoud van de kwalificatie waaraan de module

is gekoppeld. Of hij kan de opleiding verbreden, hierbij staat de inhoud van de modules los van de kwalificatie waaraan ze gekoppeld zijn, maar ze vormen wel een zinvolle aanvulling.

Keuzes: verbreden, verdiepen

3. Configuratie kiezen (variatie in configuratie)

Het 'wat' staat vast; de school waar de (post)initiële student is ingeschreven bepaalt het opleidingscurriculum. Het 'hoe' om te komen tot het diploma, bepaalt de (post)initiële student zelf. Ook bepaalt hij 'waar' hij studeert en ook dat hij delen van de opleiding in dit scenario bij een andere mbo-school kan doen (wat vraagt om samenwerking tussen scholen). De student heeft dus enige tot zeer veel vrijheid en gaat aan de slag met de volgende vragen: Hoe ga ik de module volgen (online/zelfstudie/klassikaal)? Wanneer doe ik wat (timing)? Waar ga ik het doen (locatie/school)? En met wie (zelfstudie met coaching, kleine groepen)?

Keuzes: wanneer (tijd), waar (locatie), hoe (leerroute) en met wie (groep, alleen, coach, docent)

4. Eigen ontwikkeltraject kiezen (variaties combineren)

De postinitiële student brengt zelf de onderwijscomponenten bij elkaar die hij wil volgen en die bij zijn gewenste leerroute passen. De postinitiële student stelt dus zijn eigen ontwikkeltraject samen.

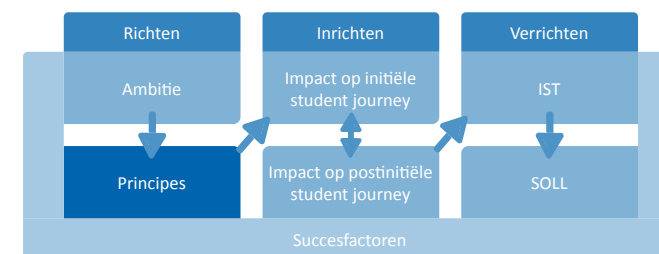
Keuzes: tempo, inhoud, configuratie

Aan de slag?

- Organiseer een of meer werksessies en verken jullie ambitie
- Vorm gedragen ambitie(s) en valideer
- Werk dit uit naar een of meer concrete serviceconcept(en), zie pagina 7 van deze handreiking



Principes



5 onderwijslogistieke principes

Je ambitie geef je mede vorm aan de hand van principes. Hieronder zetten we vijf belangrijke onderwijslogistieke principes op een rij.

De principes

1. Roosteren: student, docent, programmagericht*

Bij het maken van de inzetplanning en het roosteren speelt welk uitgangspunt je kiest een belangrijke rol. In de basis bestaat die keuze uit de afweging tussen student-, docent- en programmagericht roosteren. Pragmatisch gezegd gaat deze keuze over wie of wat je centraal stelt en welke voordelen je daarmee wilt behalen. Studentgericht roosteren kan als voordeel hebben dat de meeste leerroutes van studenten mogelijk gemaakt worden. Docentgericht heeft als voordeel dat er meer contact met dezelfde docent is. Het voordeel van programmagericht is dat zowel de student als docent eigen keuzes kan maken door inschrijving op het geprogrammeerde programma.

*In samenwerking met het themateam Onderwijslogistiek, van het programma Doorpakken op Digitalisering, heeft Machteld Meeuwissen van de universiteit van Groningen een verrijkend afstudeeronderzoek gedaan. Dit onderzoek gaat in op hoe pull principes gebruikt kunnen worden in het plannen van onderwijs, zodat studenten kunnen vertragen en versnellen. Zie deze [link](#) naar haar master thesis. De master thesis en het model van Meeuwissen zijn voor iedereen toegankelijk en mogen - met gebruik van de juiste referenties - worden gebruikt voor vervolgonderzoek.

2. Concentrisch valideren

Bij concentrisch valideren kwalificeer je ook voor voorgaande modules. Als een student zich bijvoorbeeld kwalificeert voor een module op niveau 2a, kwalificeert hij zich ook automatisch voor niveau 1a. Door deze manier van valideren is de student minder afhankelijk van het halen van een toets om verder te kunnen. Dit biedt aanzienlijke voordelen, zoals niet onnodig vertraging oplopen, kunnen versnellen en/of niet onnodig meer examens doen voor een regulier vak en de verdieping daarvan.

3. Persoonlijk versus Klassikaal

Dit principe bevindt zich tussen twee uitersten: persoonlijk en klassikaal. Daartussen zit groepsgewijs. Concreet vertaalt zich dit in hoe je omgaat met groepen: een student is geen lid van een groep, een student is lid van één groep of een student is lid van meer groepen. Naast de betaalbaarheid bepalen keuzes hierin de mate van voordelen voor de student met betrekking tot gepersonaliseerd onderwijs, samen met anderen leren en ruimte voor eigen keuzes.

4. Les tijdsduur

Onderwijs wordt gegeven in een of meerdere blokken. De tijdseenheid van zo'n blok is de lesduur. De lesduur kan bijvoorbeeld 30 minuten zijn en een les kan uit drie blokken van 30 minuten bestaan. Variatie in de lesduur binnen een instelling zorgt voor een minder goede aansluiting van de lessen op elkaar. Afhankelijk van tussen welke opleidingen of modules je aansluiting wilt hebben, zullen studenten hinder ondervinden bij variatie. Daarnaast geldt, hoe kleiner een lesduur, hoe meer mogelijkheden (flexibiliteit) voor aansluiting tussen lessen en hoe meer werk er gaat zitten in het organiseren.

5. Periodisering

Afspraken over periodisering zijn nodig om te kunnen flexibiliseren. Aan gemaakte afspraken kun je belangrijke elementen van onderwijslogistiek

koppelen. Denk aan in- en uitstroommomenten, tijdseenheden, curricula, examens en examenplannen. De periodes bepalen voor studenten wanneer ze opnieuw kunnen starten en/of overstappen. Neem in je overweging voor de uniformering van de periodes mee dat de nominale duur van een kwalificatiedossier moet passen in een of meer periodes.

Extern principe: begeleiding

Bij F&M is het belangrijk om voldoende aandacht te besteden aan begeleiding. In deze handreiking focussen wij ons op onderwijslogistieke principes en daar valt begeleiding niet onder (wel de tijd voor begeleiding, maar niet hoe begeleiden). Maar om het belang van begeleiding te benadrukken, noemen we het hier wel.

→ Let op

Bespreek en doorleef de 5 principes met elkaar:

Door middel van dialoog verhelder je de voor- en nadelen van de te maken keuzes waardoor je doelgerichte en weloverwogen keuzes kunt maken. Deze keuzes maak je door een ambitiestatement op te stellen waarin staat welke keuze je maakt, voor wie je dat doet en wat je ermee wilt bereiken. Door deze statements te maken, verbind je op sterke wijze je keuzes aan je ambities. Een voorbeeld van een ambitiestatement over het principe 'Persoonlijk versus Klassikaal' in de context van het scenario Verbreden & Verdiepen is:

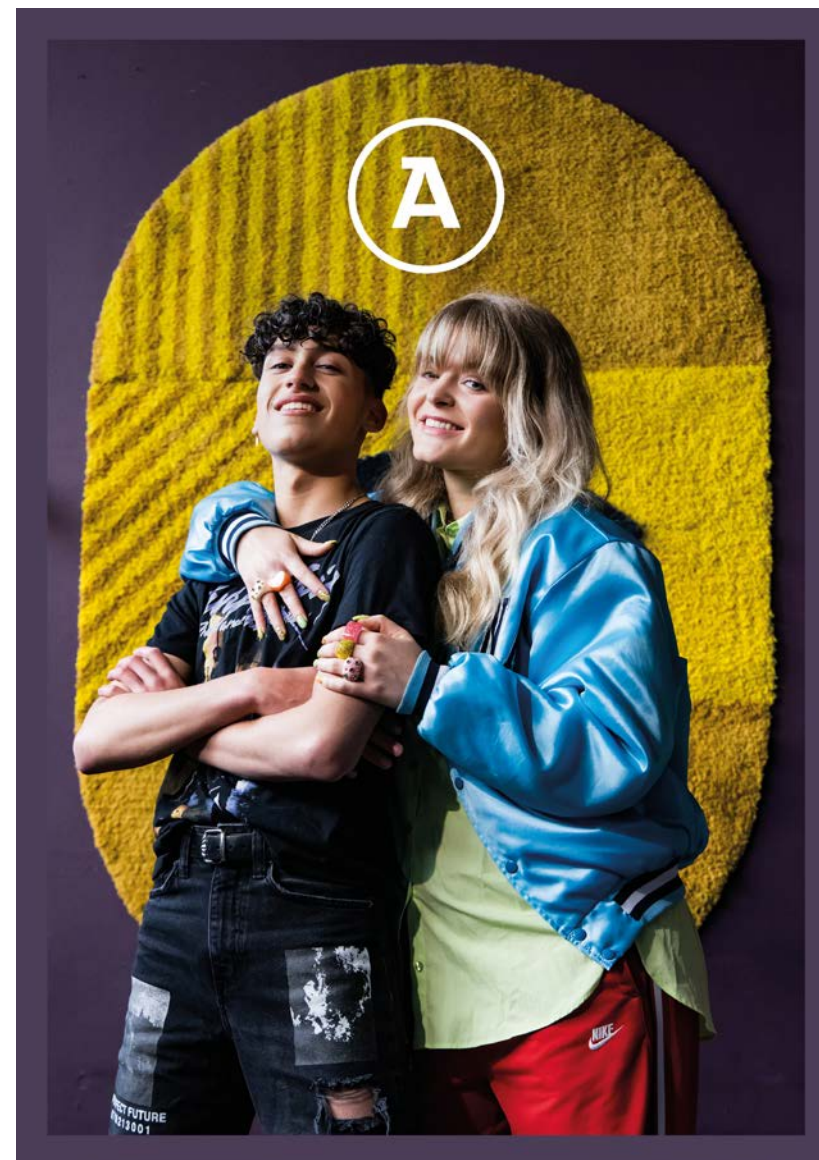
'Als initiële student die verbreedt en/of verdiept wil ik groepsgewijs onderwijs, zodat ik samen met anderen leer en er ruimte is voor eigen keuzes in mijn leerroute'

Maak bij het behandelen van de principes de afweging:

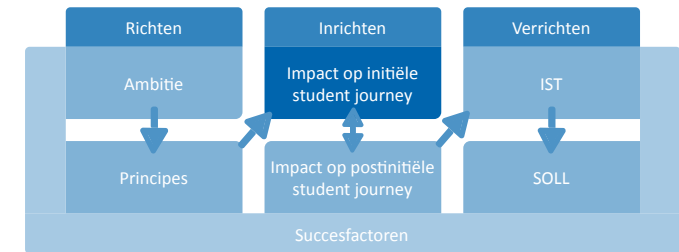
Moet een principe schoolbreed gelden of mogen er afwijkingen zijn? Bijvoorbeeld binnen onderwijsteams of sectoren. De keuze voor afwijkingen heeft impact: meer variatie leidt tot meer complexiteit. Daarom is het advies om keuzes rondom de principes standaard schoolbreed te laten gelden met afwijkingen waar écht nodig en in goed overleg en met inzicht in de gevolgen.

Aan de slag?

- Organiseer een of meerdere werksessies en ga de dialoog aan over de principes
 - Verken de te maken richtingen en de voor- en nadelen
 - Vertaal de te maken richtingen naar ambitiestatements
 - Bepaal noodzakelijke afwijkingen van schoolbrede keuzes
- Werk ambitiestatements en afwijkingen uit en valideer



Impact op de initiële student journey



Impact van de scenario's op de student journey

Op basis van de student journey (MORA: instroom t/m uitstroom) zijn de meest significante en relevante 'impacts' in kaart gebracht en vertaald naar aandachtsgebieden. Deze aandachtsgebieden geven per scenario aan waar je op moet letten. Elk scenario heeft zo zijn eigen specifieke nadruk.



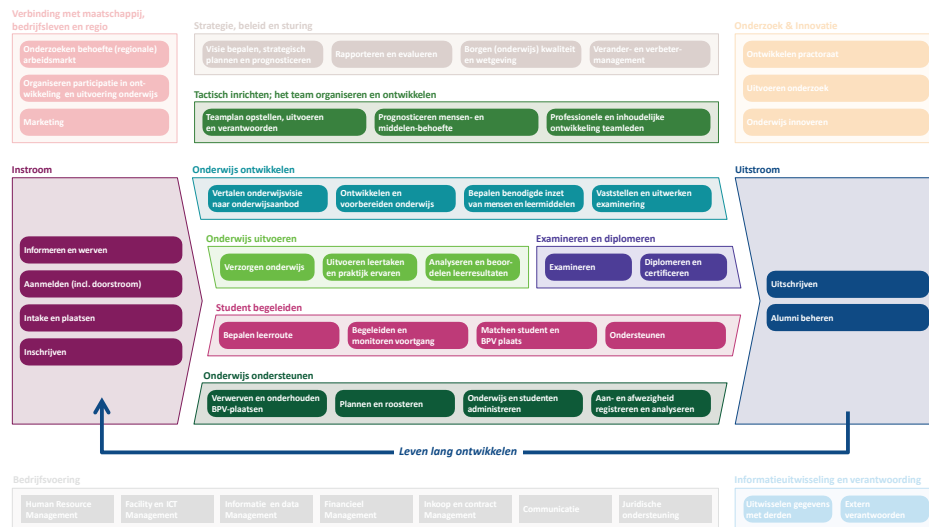
De aandachtsgebieden zijn gekoppeld aan de MORA en zijn op pagina 14 samengevat op het hoogste niveau. Verder beschrijven we hieronder de belangrijkste bevindingen van het themateam 'Onderwijslogistiek'.

MORA als blauwdruk van het gesprek

De hoofdprocesplaat van de MORA is een blauwdruk van een mbo-school. Met een scenario in gedachten kun je heel goed de student journey doorlopen en per procesgebied bespreken wat dit voor impact heeft en hoe je die impact kunt opvangen. Denk daarbij aan: welke vaardigheden, informatie(snelheid) en frequentie van activiteiten heb je nodig binnen een hoofdproces om met de impact om te gaan? Neem in de dialoog ook de impact mee op het gebied van verantwoording en voldoen aan wettelijke verplichtingen en regelgeving.

Algemene conclusies

- De MORA is een uitstekend middel om de dialoog over de verwachte impact te voeren.
- De processen van de MORA veranderen niet door een scenario. Wel krijgen de processen te maken met impact op het gebied van informatiehandeling (meer informatie), informatiesnelheid (behoefte aan informatie) en complexiteit (benodigde vaardigheden).
- Het scenario 'Configuratie kiezen' is het meest complex en heeft samen met het scenario 'Eigen ontwikkeltraject kiezen' uitdagingen op het gebied van wet- en regelgeving (bijvoorbeeld AVG bij locatie overstijgend informatie uitwisselen, minder les- en contacturen).



Figuur 2 Student Journey MORA; behandelde procesketens: instroom, tactisch inrichten, onderwijs ontwikkelen, onderwijs uitvoeren, student begeleiden, onderwijs ondersteunen, uitstroom

Impact scenario's op de initiële student

Impact scenario Vertragen & Versnellen

De grootste impact zit in de procesdomeinen 'Tactisch inrichten' en 'Onderwijs ondersteunen'.

- Doordat begeleiding meer vaardigheden en tijd kost, wordt mens en middelen prognosticeren complexer (meer variatie) en zijn er meer medewerkers nodig die de juiste ondersteuning kunnen geven. Daarnaast wil je vertragen en versnellen kunnen voorspellen, bijvoorbeeld o.b.v. trendontwikkeling.

- Plannen en roosteren worden complexer om de verschillende tempo's te kunnen faciliteren en organiseren. Daarnaast is het nodig om te werken met stam- en lesgroepen. Ook zijn er diverse instroommomenten nodig en moeten modules vaker en in verschillende tempo's worden aangeboden.
- De didactiek van het onderwijs moet het toelaten om te kunnen versnellen en vertragen.

Impact scenario Verbreden & Verdiepen

De grootste impact zit in het procesdomein 'Onderwijs ontwikkelen'.

Daarnaast is de overige impact verspreid over verschillende procesdomeinen.

- Verbreden en verdiepen kun je vormgeven binnen een onderwijsmodule en door extra modules aan te bieden. Beide opties leiden tot een differentiatie in onderwijsmodules en daarmee tot impact op het procesdomein onderwijs ontwikkelen en deels in procesdomein onderwijs uitvoeren.
- De overige impact komt voornamelijk door meer administratieve handelingen, zoals het plannen en inschrijven voor deze modules (bij andere opleidingen), de aparte examens voor de verbredings- en verdiepingsmodules en meer benodigde begeleiding om deze modules te bespreken en op te nemen in de leerroute van de student.

Impact scenario Configuratie kiezen

De grootste impact zit in de procesdomeinen 'Student begeleiden' en 'Onderwijs ondersteunen'.

- Studentbegeleiding wordt belangrijker en complexer. Er is meer kennis en expertise nodig omdat je de leerroute van een student samenstelt (configureert) op basis van tijd, locatie en met wie (student, docent, bpv-begeleider).

- Intensieve samenwerking binnen en buiten de school wordt noodzakelijk omdat studenten kunnen kiezen waar ze studeren (dus ook bij een andere school). Hierbij speelt informatie-uitwisseling in operationele processen een belangrijke rol. In combinatie met de verhoogde administratieve handelingen heeft dit een aanzienlijke impact op het procesdomein onderwijs ondersteunen.

Impact scenario Eigen ontwikkeltraject kiezen

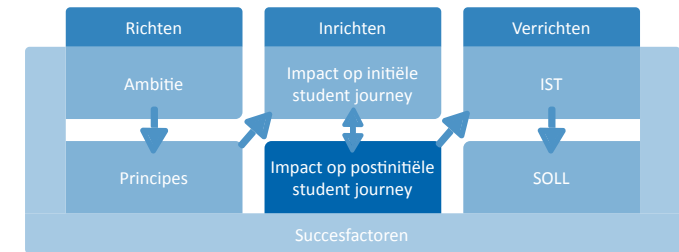
Zie 'Impact scenario's op postinitiële student journey op pagina 16.

Aan de slag?

- Print de [MORA](#) en inventariseer de impact van je serviceconcept(en) op de processen van de MORA (of je eigen referentie architectuur)
- Documenteer en prioriteer de geïnventariseerde impacts (dit gebruik je later bij de IST & SOLL-analyse)



Impact op de postinitiële student journey



Postinitiële student persona's bedienen door scenario's en type invulling van de leervraag

De scenario's hebben een sterke relatie met de studiebehoeften van de postinitiële student. De verschillende leerwensen zijn voorbeeldmatig beschreven in LLO persona's. Deze persona's kun je dus gebruiken om je uitwerking te concretiseren. Door in te zetten op een specifiek scenario, maak je grotendeels ook al de student journey mogelijk van een specifieke studiebehoefte van de postinitiële student. Deze aansluiting is niet honderd procent; we geven op pagina 17 de additionele impactgebieden weer. Daarnaast beschrijven we twee type invullingen voor de leervraag van de postinitiële student. Beide hebben gevolgen voor de organiseer- en betaalbaarheid.

Relatie postinitiële student en scenario's

De tabel op pagina 17 laat zien welke studiebehoeften en scenario's in elkaars verlengde liggen. Als je bijvoorbeeld inzet op het scenario Vertragen & Versnellen, dan maak je omscholing en opscholing voor een groot deel al mogelijk. Deze bevindingen gaan uit van de basis op orde en de implementatie van een specifiek scenario.

Studiebehoeften en scenario's

Postnitiële behoefte	Scenario's			
	Vertragen & Versnellen	Verbreden & Verdiepen	Configuratie kiezen	Eigen ontwikkeltraject kiezen
Omscholing	x		x	x
Bijscholing		x	x	x
Opscholing	x	x	x	x
Voorschakelen				x
Verzilvering*				x

* in context van deze handreiking betekent dit een EVC-traject

Additionele aandachtsgebieden postnitiële student

Bespreek onderstaande aandachtsgebieden voor alle leerbehoeften (aan de hand van persona's)

- ➔ Duidelijk en goed gekoppelde onderwijscatalogus (één format binnen de instelling), validering flexibel aansluiten op het onderwijsaanbod, begeleiding (persoonlijk versus groep) en inrichting financiële administratie.

Bespreek, afhankelijk van de leerbehoeften, onderstaande aandachtsgebieden

- ➔ Inschrijfproces, landelijk waarderingskader, uitgebreidere intakeprocedure, faciliteren van individuele leerroute en unieke erkende opleidingscode.

Type invulling leervraag van de postnitiële student

Type invulling leervraag bepaalt organiseer- en betaalbaarheid

Bij het beantwoorden van de leervraag van een student kun je kiezen tussen twee typen invullingen. Bij type 1 gebruik je alleen bestaande

onderwijsmodules om de leervraag te beantwoorden. Daardoor conformeer je sterk aan de huidige organisatie en zal je niet elke leervraag kunnen beantwoorden. Bij type 2 ontwikkel je onderwijs op basis van de leervraag. Dit kan bijvoorbeeld in een offertetraject of persoonlijk opleidingsplan worden uitgewerkt. Daarmee conformeer je sterk aan de leervraag. Welk type je kiest bepaalt de organiseer-, doceer- en de betaalbaarheid.

Type 1: op de plank

Je geeft de leervraag van de postnitiële student vorm met wat je al op de plank (onderwijscatalogus) hebt liggen. De intake bij het instroomproces is daardoor relatief eenvoudig. Immers, alles wat je kunt aanbieden is al uitgewerkt en beschikbaar. Ook het organiseren van je aanbod is goed voorspelbaar, want de onderwijskundige en administratieve handelingen zijn hetzelfde als in het reguliere onderwijs. Ook beschik je al over docenten die de materie kunnen doceren. Door deze aansluiting met de bestaande organisatie zijn er veel mogelijkheden om de organisatie van het reguliere en postnitiële onderwijs met elkaar te integreren.

Type 2: maatwerk (nieuw) ontwikkelen

Je vult de leervraag van de postinitiële student in op basis van wat er allemaal mogelijk is. Waarschijnlijk kijk je eerst welke (delen van) onderwijsmodules je kunt gebruiken uit je onderwijscatalogus. Maar je kunt ook (deels) onderwijs ontwikkelen op basis van de leervraag. De intake en de invulling van de leervraag worden daardoor een stuk omvangrijker en complexer. Daar hangt dan ook een maatwerkprijskaartje (bijvoorbeeld in een offerte) aan. Deze aanpak zal meer variatie in zowel onderwijs als administratieve handelingen kennen en minder voorspelbaar zijn. De organisatie van deze aanpak wijkt af van de bestaande organisatie.

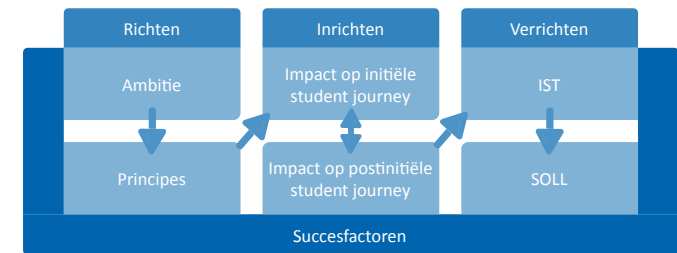
De organisatie van deze aanpak zal daarom mogelijk significante verschillen kennen ten opzichte van de bestaande organisatie.

‘Je vult de leervraag van de postinitiële student in op basis van wat er allemaal mogelijk is. Waarschijnlijk kijk je eerst welke (delen van) onderwijsmodules je kunt gebruiken uit je onderwijscatalogus. Maar je kunt ook (deels) onderwijs ontwikkelen op basis van de leervraag.’

Aan de slag?

- Print de [MORA](#) en inventariseer de impact van je serviceconcept(en) op de processen van de MORA (of je eigen referentie architectuur)
- Bespreek en valideer de additionele aandachtsgebieden (zie pagina 17)
- Documenteer en prioriteer de geïnventariseerde impacts (dit gebruik je later bij de IST & SOLL-analyse)
- Verken de relatie tussen de gekozen scenario('s) voor de initiële student en de postinitiële student journey

Succesfactoren integrale reis



Conditie op orde

Om je ambitie te kunnen realiseren moeten de condities binnen jouw onderwijsinstelling op orde zijn. Deze condities creëer je door aandacht te geven aan de volgende succesfactoren.

De succesfactoren

Kies bewust voor een matrixorganisatie

Processen gaan vaak over afdelingen heen. Daardoor is er een spanningsveld tussen wie wat bepaalt en wat leidend is; bijvoorbeeld tussen de proces-eigenaar (het ketenproces) en het afdelingshoofd of de portefeuillehouder (werk- of deelprocessen). Door bewust voor een matrixorganisatie te kiezen onderken je dit spanningsveld en beantwoord je die door hoe je de matrixorganisatie inricht en met welke spelregels. Zonder een bewuste matrixorganisatie en bijbehorende spelregels leidt dit spanningsveld onbewust tot macht op basis van de sterkste of luidste.

Kies voor een referentiearchitectuurmodel (MORA)

Deze succesfactor is al benoemd als aanname van de 'basis op orde'. Gezien het belang, noemen we het hier nogmaals. Een referentiearchitectuurmodel geeft de processen, applicaties en informatie van een onderwijsinstelling weer. De MORA is de standaard voor mbo-land. Met dit model ontrafel je de

complexiteit van onder andere procesketens en afhankelijkheden. Daarnaast functioneert het als gemeenschappelijke taal waarmee je de dialoog kunt voeren. Zonder dit model mis je structuur, overzicht en inzicht in samenhang.

Vertrekpunt: het onderwijs is bepalend, processen zijn leidend

Door dit uitgangspunt op te nemen als voorwaarde, borg je dat bij de inrichting van je processen het onderwijs aan de student centraal staat. Echter zijn de ingerichte processen wel leidend; wat je afsprekt doe je dus ook. Daardoor krijg je overzicht en inzicht, waardoor je de samenhang kunt organiseren met andere (ondersteunende) processen. Zonder deze voorwaarde mis je de focus op de student en kun je niet integraal standaardiseren en organiseren.

Werk met één onderwijscatalogus format

Door het werken met één format van de onderwijscatalogus is er transparantie en duidelijkheid over het onderwijsaanbod. Ook zorgt het voor uniformiteit en de mogelijkheid om modules op elkaar te kunnen afstemmen en aansluiten. Als je niet met één format werkt, is het voor de student en de organisatie lastig om F&M-leertrajecten samen te stellen.

Zorg dat iedere module afronding een validatiemoment kent

Om onderwijsmodules te kunnen modulariseren, is het nodig dat elke module wordt afgerond met een validatiemoment. Zonder die afronding kun je niet waarderen, waardoor je de mogelijkheden van flexibiliseren blokkeert.



Beperk volgordelijkheid onderwijs

Hoe minder volgordelijkheid, hoe meer vrijheid om te schuiven met onderwijsmodules in de planning en daardoor dus hoe meer flexibiliteit. F&M is in beperkte mate mogelijk met veel volgordelijkheid, maar met minder volgordelijkheid wordt het aanzienlijk makkelijker.

Laat instroommomenten de periodisering volgen

Meer instroommomenten zorgen direct voor meer flexibilisering. Daardoor lopen studenten minder of geen vertraging op bij het instromen op jouw onderwijsinstelling. Door de instroommomenten de periodisering te laten volgen, benut je de logische kansen om instroommomenten te creëren voor studenten. Als je dat niet doet, heb je een structuur die flexibilisering ondersteunt, maar ben je erg inflexibel als het gaat om startmomenten voor de student (één keer per jaar).

Zorg dat je BPV flexibel kunt ondersteunen

Door F&M ontstaat er variatie in de behoefte van studenten die BPV volgen, bijvoorbeeld in tempo, inhoud en vorm. De BPV-organisatie en -plaatsen moeten hiermee wel kunnen omgaan. Als school ben je verplicht BPV goed te organiseren voor de student. Als je dat niet doet, zal BPV een beperkende factor zijn in de planning (moet in periode x) en wordt het daarnaast mogelijk als niet passend ervaren (inhoud sluit maar deels aan).

Besteed aandacht aan haalbaarheid

Vaak zijn ambities groot, zeker wanneer het afgezet wordt tegen de huidige situatie. Een transitietraject duurt meerdere jaren en vraagt om zowel organisatorische als culturele veranderingen. Aandacht voor haalbaarheid is dan ook een voorwaarde. Zonder worden de F&M-ambities een droom met teleurstellingen.

Zorg voor CvB commitment

F&M is een niet te onderschatten traject dat gepaard gaat met de nodige veranderingen in een organisatie. Om deze veranderingen te kunnen doorstaan, is commitment van het CvB een absolute must. Concreet betekent dit onder andere dat het CvB zichtbaar voor de transitie staat, zich erover uitspreekt, anderen aanspreekt en blokkades opheft. Zonder commitment van het CvB mis je de energie en het uithoudingsvermogen om de benodigde veranderingen te kunnen doorstaan.

Maak resultaatafspraken

Om succesvol te kunnen zijn, zijn afspraken nodig over de te behalen resultaten. Door deze afspraken weet iedereen waar hij aan toe is en wat hij concreet nastreeft. Daarnaast geeft het behalen van afgesproken resultaten vertrouwen. Zonder resultaatafspraken blijven doelen abstract en ver weg en dat heeft een negatief effect op het vertrouwen van medewerkers ('wanneer zijn we nou goed bezig?')

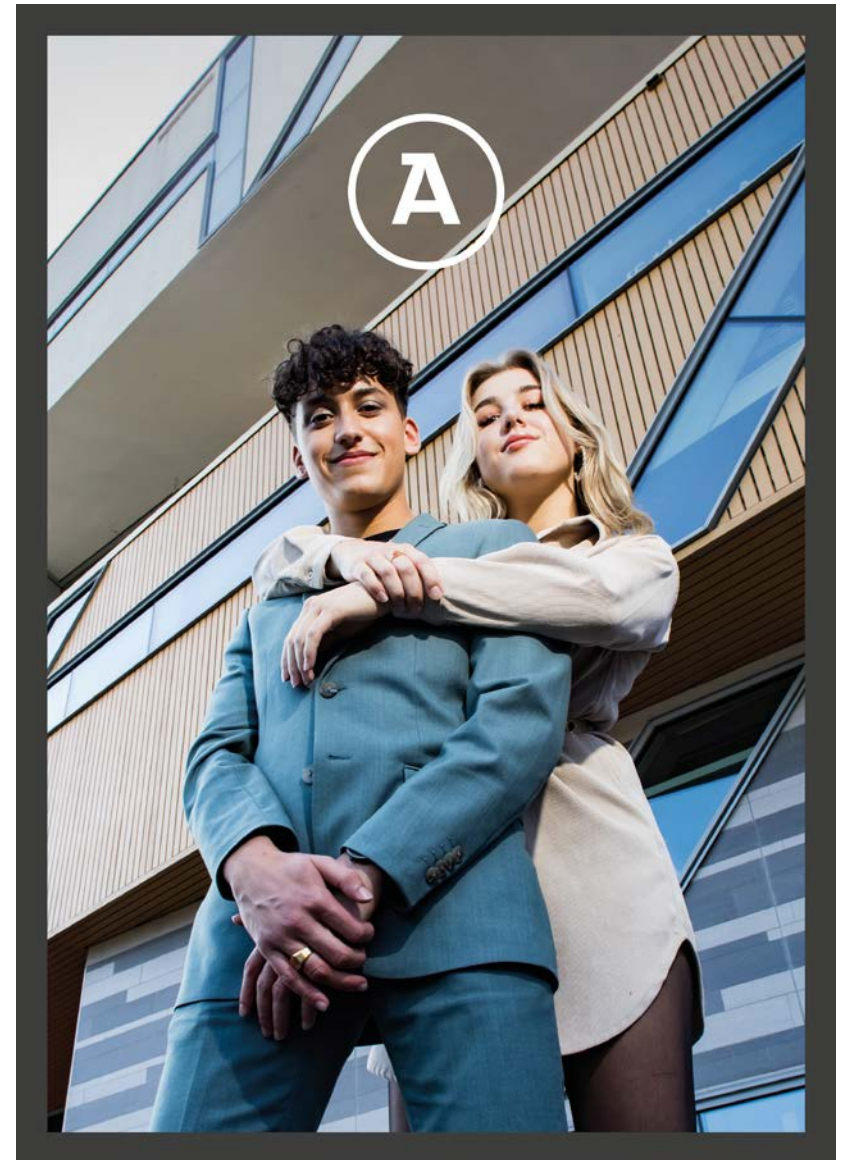
Maak middelen en tijd vrij

De weg naar F&M is een transitie die gepaard gaat met veranderingen. Dat doe je er niet even bij. Door middelen en tijd vrij te maken krijgt de transitie de aandacht, beschikbaarheid van medewerkers en ondersteuning die het nodig heeft. Daarmee kun je een veranderorganisatie mogelijk maken met slagkracht en expertise. Zonder loop je een hoog risico op verzanding (te moeilijk, geen tijd) en versnippering (eigen aanpak per silo).

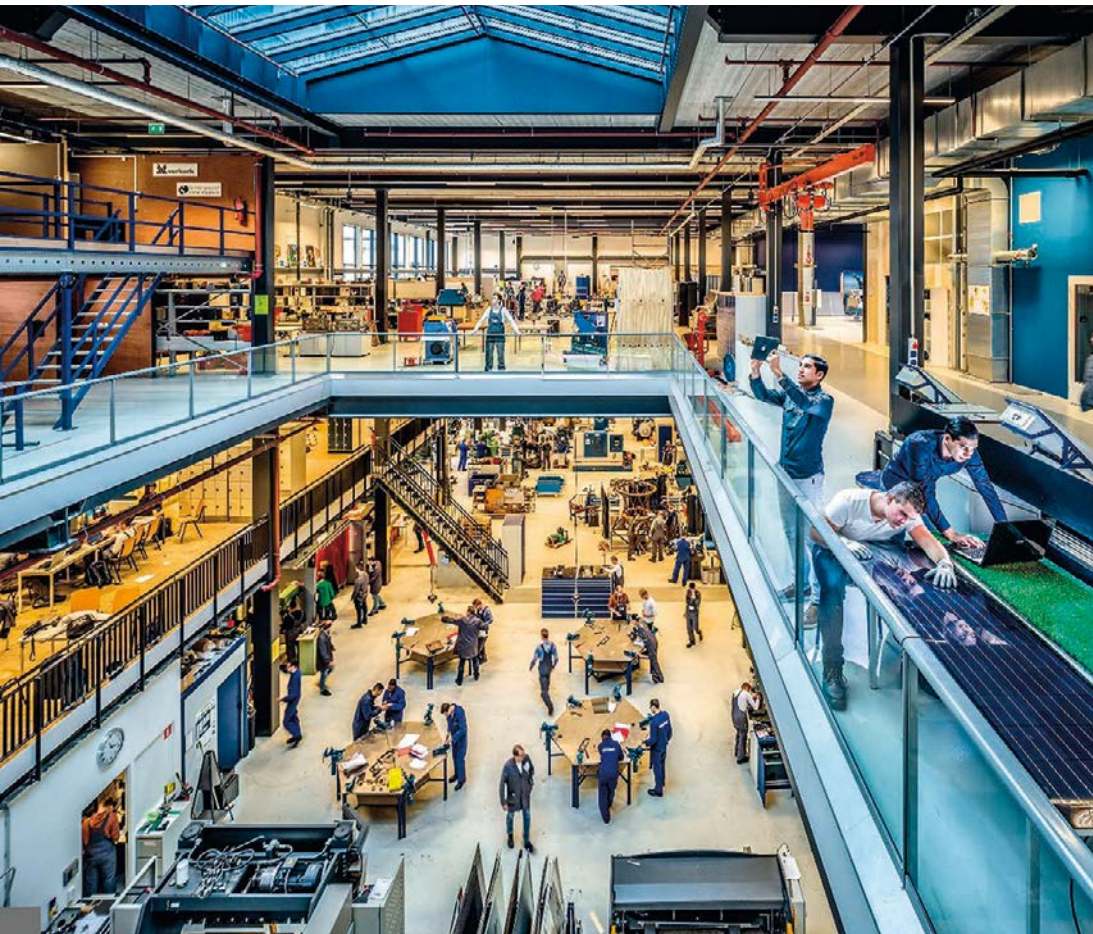
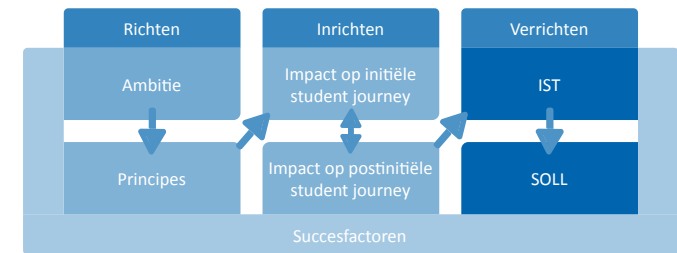
Aan de slag?

- Organiseer een werksessie, bespreek de succesfactoren en verken de impact in relatie tot je ambitie
- Formaliseer de ingenomen standpunten t.a.v. de succesfactoren en documenteer
 - ➔ Dit gebruik je bij de IST & SOLL-analyse

‘Meer instroommomenten zorgen direct voor meer flexibilisering. Daardoor lopen studenten minder of geen vertraging op bij het instromen op jouw school. Door de instroommomenten de periodisering te laten volgen, benut je de logische kansen om instroommomenten te creëren voor studenten.’



IST & SOLL



Op weg naar F&M vanuit de rijdende trein

Vaak zijn er in een school al lopende initiatieven die gericht zijn op F&M of die overlap hebben met delen van de reis naar F&M. Dan zit je dus eigenlijk al in een rijdende trein. Het is belangrijk om daar bij stil te staan, omdat je het eerdere werk wilt erkennen en benutten. Door lopende projecten te inventariseren en te koppelen aan de onderwerpen van het 'Wat te meten', krijg je inzicht in wat er al gedaan wordt en hoe dat bijdraagt aan de gewenste situatie.

Ontwikkel je eigen (passende) analyse methode

In de tabel op pagina 24 staan onderwerpen om te meten. Per onderwerp is op hoofdlijnen aangegeven waar je de metingen op kunt richten. Dit dient als input om je eigen (passende) analysemethode te ontwikkelen. Als suggestie is daarbij toegevoegd op wie je je kunt richten en wat een passende vorm kan zijn.

Van GAP-analyse naar aanpak

Met een GAP-analyse maak je inzichtelijk waar je nu staat, wat de gewenste situatie is en wat het gat daartussen is. De huidige situatie meet je door het 'Wat te meten' per onderwerp. De gewenste situatie maak je inzichtelijk door de stappen 'ambitie', 'principes' en 'impact op de (post)initiële student journey' te doorlopen. Met een plan van aanpak ga je in op hoe je het gat tussen de huidige en gewenste situatie wilt overbruggen. Daarvoor zijn de uitkomsten op succesfactoren, governance, digitalisering en cultuur belangrijke input.

Wat te meten

<i>Wat te meten</i>	<i>Met wie</i>	<i>Passende vormen</i>
Ambitie • Wil je F&M? • Wat is je serviceconcept per doelgroep (wie, wat, hoe, in welke mate)?	CvB leden, directie	Werksessie
Principes • Zijn er keuzes gemaakt over de in dit document aangereikte principes?	adviseurs, IM	Werksessie
Succesfactoren • In welke mate zijn de in dit document aangereikte succesfactoren aanwezig? • Zijn er bewuste keuzes gemaakt over de succesfactoren?	CvB leden, directie (adviseurs, IM)	Werksessie
Governance • In welke mate wordt gewerkt met procesketens? • Is proceseigenaarschap belegd en ingeregeld? • Zijn rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden uitgewerkt en belegd?	CvB leden, directie (adviseurs, IM)	Vragenlijst, interviews, werksessie
Cultuur • In welke mate sluit de cultuur (regels versus autonomie) aan bij de ambitie? • In welke mate ben je als school in staat om de ambitie te realiseren?	IM, directeur / manager HR, CvB	Vragenlijst, interviews, werksessie
Digitalisering • In welke mate worden de processen digitaal ondersteund? • In welke mate wordt performance management ondersteund?	CvB, directie	Vragenlijst, interviews, werksessie
Impact (post)initiële student journey • In welke mate wordt gewerkt onder een (referentie)architectuur? • In welke mate zijn de specifieke aandachtspunten per scenario (en persona) geïdentificeerd en gedekt?	IM, proceseigenaren	Werksessie, vragenlijst, interviews

Aan de slag?

- Stel een analyse methode en aanpak IST & SOLL op
 - ➔ Gebruik bovenstaande tabel en voorgaande pagina's als input en inspiratie
 - ➔ Bespreek en valideer de uitkomst van de analyse met betrokkenen
 - ➔ Gebruik de uitkomst van analyse voor advies en plan van aanpak
 - ➔ Gebruik de uitkomst voor een besluit: go / no go / aanpassing ambitie

Themateam Onderwijslogistiek

Programma Doorpakken op Digitalisering

Leden themateam

Zittend van links naar rechts

Leo Bakker (*Kennisnet*), Marcel van Oorschot (*Zadkine*), Johan Vos (*Aventus*), Marcel van Assen (*OPX Consultants*), Arie van der Graaf (*Zone College*), Johan van der Steen (*Davinci*), Cock Vonk (*Albeda*), Jaco van der Meer (*MBO Rijnland*).

Staand van links naar rechts

Rob Vos (*MBO Digitaal*), Hans Swart (*Alfa College*), Kasper Nobel (*Arlande*), Ard van Diepen (*Arlande*)



