

Maart 2026
Versie 1.0

Reisgids onderwijslogistiek

Voorwoord

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1 Inleiding flexibilisering	4
1.1 Wat is flexibel onderwijs?	4
1.2 Waarom flexibilisering?	9
2 Richten van flexibiliseren	11
2.1 Zorg dat de basis op orde is	11
2.2 Stel een gedragen visie en ambitie vast	12
2.3 Vertaal de ambitie in een of meer serviceconcepten en-beloftes	14
2.4 Stel principes, uitgangspunten en kaders vast	15
2.5 Impactanalyse	18
2.6 Bepalen passende veranderaanpak	23
3 Inrichten van flexibiliseren	31
3.1 Inrichten van flexibel onderwijs	31
3.2 Inrichten onderwijsondersteuning	34
Slot	39

In 2022 publiceerde MBO Digitaal de reisgids onderwijslogistiek, een handreiking voor flexibilisering en modularisering in het mbo. Inmiddels zijn we enkele jaren verder en is het tijd voor een actualisatie van deze handreiking. In het Netwerk Onderwijslogistiek en tijdens de leergang "Flexibiliseren & LLO: de impact op onderwijs & ondersteuning" bleek namelijk dat er behoefte was aan een verduidelijking van de 'hoe-vraag'. Dit hebben wij gedaan aan de hand van praktijkvoorbeelden en ervaringen van mbo-scholen, zoals het Summa College en het Da Vinci College.

Veel leesplezier!



Inleiding flexibilisering

De meeste mbo-opleidingen (zowel bol- als bbl-opleidingen) zijn gebaseerd op een kwalificatiedossier en waren geregistreerd onder een CREBO-nummer. Dit CREBO-nummer is inmiddels vervangen door een door de SBB erkende opleidingscode. Deze codes zorgen ervoor dat de opleidingen voldoen aan bepaalde kwaliteitsnormen en dat ze zijn afgestemd op de behoeften van de arbeidsmarkt.

Hoewel de basis van de opleiding daarmee vastligt, is er ruimte voor variatie op de volgende punten:

- **Onderwijsprogramma:** scholen kunnen zelf bepalen hoe ze de opleiding vormgeven, bijvoorbeeld als het gaat om didactische methoden en de organisatie van het onderwijs.
- **Keuzedelen:** veel opleidingen bieden specialisatie en verdieping aan via keuzedelen.
- **Microcredentials:** dit zijn kleine afgebakende leeractiviteiten waardoor studenten hun opleiding kunnen aanpassen aan hun interesses en de behoeften van de arbeidsmarkt.
- **Beroepspraktijkvorming (BPV):** de invulling van stages en praktijkervaringen kan variëren, afhankelijk van de samenwerking met bedrijven en instellingen.

1.1 Mogelijke praktijkvraagstukken

Bij **flexibel onderwijs** krijgen studenten meer verantwoordelijkheid in het vormgeven van het onderwijs, waardoor de leeractiviteiten beter aansluiten op hun eigen behoeften. In Flexibilisering van het onderwijs stellen de auteurs dat flexibilisering langs vier assen kan worden georganiseerd:

- De inhoud van het leren, ofwel het 'wat'.
- De didactiek van het leren, ofwel het 'hoe'.
- De tijd van het leren, ofwel het 'wanneer'.
- De plaats van het leren, ofwel het 'waar'.

De complexiteit is gelegen in het feit dat een bepaalde keuze op een van de vier assen direct invloed heeft op de andere drie assen. In de praktijk wordt het vaak nog complexer als teams, in het kader van 'teams aan zet', eigen keuzes maken langs deze assen. Hoe blijft dat organiseerbaar en betaalbaar? Wegen de mogelijke voordelen van flexibel onderwijs op tegen de kosten?

HOE

Bij de didactiek van het leren hoort wellicht ook met wie er geleerd wordt. In het mbo gaat het immers niet alleen om het verwerven van vakinhoudelijke kennis en vaardigheden, maar ook om het ontwikkelen van een sterke professionele beroepsidentiteit en om interprofessionele samenwerking.

Aangezien je deze vaardigheden niet met volledig gepersonaliseerd onderwijs kunt verwerven, is de vraag relevant met wie je dat wel wil en kunt. Flexibiliteit naar didactiek (didactische flexibiliteit) is het minst risicovol. Hierbij is de docent, binnen de vast geplande ruimte en tijd, flexibel in hoe er geleerd wordt.

WANNEER & WAAR

Flexibiliteit naar plaats en tijd wordt ook wel organisatorische flexibiliteit genoemd. Concreet betekent dit: het roosteren van onderwijs op verschillende tijdstippen (meerdere dagen en/of perioden) en/of op meerdere locaties en/of in combinatie met online leren, waarbij de student zelf kiest waar en wanneer hij leert.

Deze vorm van flexibiliteit leidt, ten opzichte van klassiek onderwijs, in het algemeen tot efficiëntieproblemen van middelen en hogere coördinatiekosten door het plannen en regelen.

WAT

Flexibiliteit naar inhoud wordt ook wel programmatische flexibiliteit genoemd. Dit gaat van de mogelijkheid om te kunnen switchen van opleiding tot en met de mogelijkheid om zelf een programma samen te stellen door te kiezen uit onderwijseenheden.

Het gevolg is meer variatie in leerroutes, onderwijseenheden, lesgroepen (qua samenstelling en omvang), toetsing en examinering (qua tijd, locatie en type) en meer variatie in begeleiding en daardoor minder voorspelbaarheid en meer risico's.

Er bestaan verschillende definities van flexibiliseren. Zo wordt flexibel onderwijs in een [onderzoeksrapport van het ministerie van OCW](#) gedefinieerd als: onderwijs met meerdere instroommomenten, ondersteund door organisatorische, didactische en inhoudelijke aanpassingen om beter aan te sluiten op de individuele behoeften van studenten.

Flexibel onderwijs onderscheidt zich van adaptief onderwijs (gericht op differentiatie in het leerproces) en gepersonaliseerd onderwijs (waarbij studenten meer regie hebben over hun leertraject). Het is dus belangrijk om eerst goed te definiëren wat binnen de organisatie onder flexibel onderwijs wordt verstaan.

De werkgroep Onderwijslogistiek van het programma Doorpakken op Digitalisering heeft vier flexibiliseringsscenario's ontwikkeld met toenemende complexiteit:

1. Flexibiliseren op tijd (temporiseren).

De (initiële) student staat ingeschreven op een opleidingscode kan vertragen of versnellen. Het 'wat' staat vast, maar de student heeft de vrijheid om zelf het tempo van studeren te bepalen, binnen de vastgestelde jaarplannen (roosters) en het schoolbeleid.

2. Flexibiliseren op inhoud (verrijken).

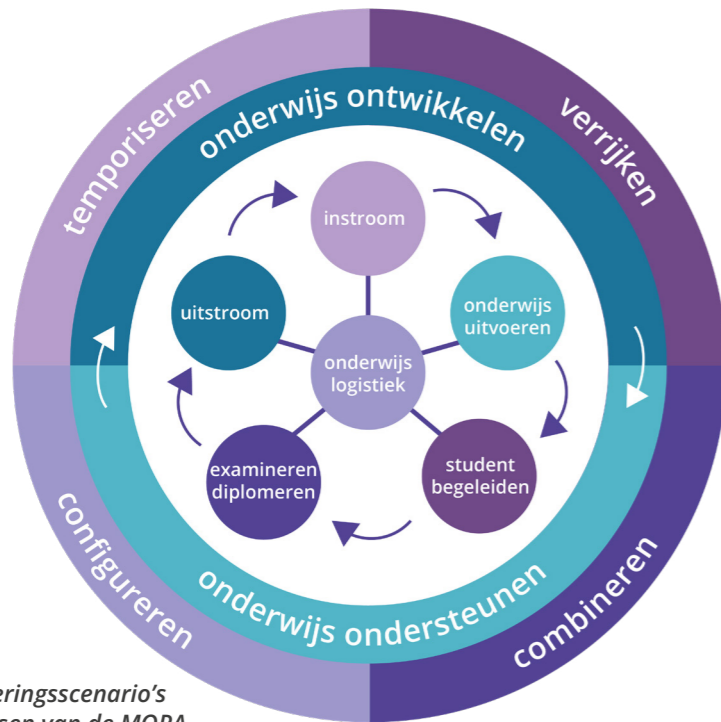
De student studeert aan een instelling en staat ingeschreven op een opleidingscode, maar kan modules kiezen om zich te verdiepen. Daarbij is de inhoud direct gerelateerd aan de inhoud van de kwalificatie waaraan de module is gekoppeld. De student kan ook verbreden, door modules te volgen buiten de kwalificatie waarop de student bij de instelling staat ingeschreven (waarbij de inhoud van te kiezen module(s) los staan van de kwalificatie waarop de student staat ingeschreven, maar die wel zinvolle aanvullingen zijn. Het gaat hier in de huidige praktijk dan vaak om keuzedelen, maar ook om alle (toekomstige) modules en microcredentials (onderwijsleereenheden) die in de onderwijscatalogus van de instelling staan of komen te staan.

3. Flexibiliseren door te configureren.

Het 'wat' staat vast; de school waar de (post) initiële student is ingeschreven bepaalt het opleidingscurriculum. Maar het 'hoe' om te komen tot het diploma, bepaalt de (post) initiële student zelf, net als waar hij studeert. In dit scenario kan de student ook bepalen dat hij delen van de opleiding bij een andere mbo-school volgt. Dit vraagt om samenwerking tussen scholen. De student heeft dus (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 studeren (locatie/school)? En met wie (zelfstudie met coaching, kleine groepen)?

4. Flexibiliseren door te personaliseren (combineren).

De student kiest een eigen traject dat niet per se diplomagericht is, door zelf onderwijscomponenten bij elkaar te brengen die bij zijn gewenste leerroute passen.



Figuur 1. Flexibiliseringsscenario's en de hoofdprocessen van de MORA.

De meeste mbo-scholen die willen flexibiliseren, kiezen in eerste instantie voor scenario 1 en/of 2, maar worstelen dan nog wel met de vraag hoe [Leven lang ontwikkelen \(LLO\)](#) te organiseren: in een aparte entiteit of binnen het reguliere onderwijs. In deze update van de reisgids ligt de aandacht in eerste instantie op de scenario's 1 en 2.

Binnen het Npuls-programma zijn de scenario's recent uitgebreid, zie figuur 2. Voor de duidelijkheid houden we in deze reisgids echter de vier oorspronkelijke scenario's aan, ook omdat deze goed op de leerroutes van Npuls te leggen zijn.

Standaard route	Personaliseren diplomaroute	Modulair studeren
1 Regulier	4 Binnen de instelling	7 Vrije keuze
2 Temporiseren	5 Buiten de instelling, binnen de sector*	8 Bundelen
3 Versnellen	6 Buiten de instelling, over sectoren heen	9 Stapelen

* Met sector bedoelen we hier de volgende onderwijssectoren: het mbo, hbo en wo

Figuur 2. Leerroutes Npuls.



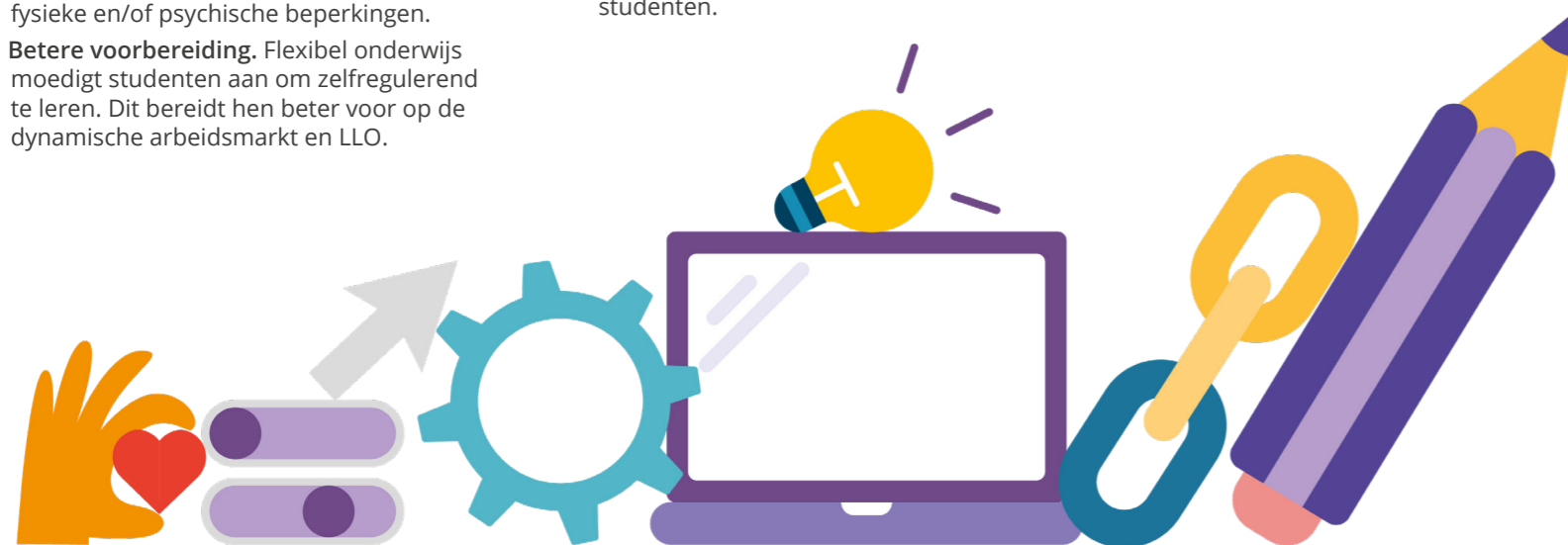
Voordelen van flexibel onderwijs

De voordelen van flexibel onderwijs voor de student zijn:

- **Verhoogde betrokkenheid en motivatie.** Studenten die de mogelijkheid hebben om hun eigen leerinhoud en -methoden te kiezen, voelen zich meer betrokken bij hun leerproces. Dit verhoogt de intrinsieke motivatie¹. Daarvoor moeten die keuzes echter wel relevant en beperkt in aantal zijn en ondersteunend worden aangeboden (autonomie-ondersteunende context)².
- **Betere aansluiting bij persoonlijke leerbehoeften.** Flexibel onderwijs stelt studenten in staat om hun leeractiviteiten af te stemmen op hun eigen interesses en hun sterktes en zwaktes. Een student leert effectiever als de stof aansluit bij zijn voorkennis en ervaringen.
- **Betere leerresultaten.** Door meer controle te hebben over het leerproces, doen studenten meer relevante en betekenisvolle leerervaringen op.
- **Betere toegankelijkheid.** Als studenten kunnen leren op momenten en plaatsen die voor hen het beste werken, vergroot dit de toegankelijkheid. Denk aan het combineren van een studie met werk of gezin of aan betere toegankelijkheid voor studenten met fysieke en/of psychische beperkingen.
- **Betere voorbereiding.** Flexibel onderwijs moedigt studenten aan om zelfregulerend te leren. Dit bereidt hen beter voor op de dynamische arbeidsmarkt en LLO.

De voordelen van flexibel onderwijs voor onderwijsinstellingen zijn:

- Hogere studenttevredenheid en daardoor betere studieresultaat. Als flexibel onderwijs beter aansluit bij de behoeften en voorkeuren van studenten, leidt dat tot een hogere tevredenheid. En tevreden studenten zijn minder geneigd om hun opleiding te verlaten, waardoor het resultaat stijgt.
- Betere aansluiting op de arbeidsmarkt. Flexibilisering maakt het (uiteindelijk) makkelijker om curricula aan te passen aan de veranderende eisen van de arbeidsmarkt. Daardoor zijn afgestudeerden beter voorbereid op de behoeften van werkgevers. Dit bevordert de samenwerking met bedrijven en andere organisatie uit het werkveld.
- Efficiënter gebruik van middelen. Flexibel onderwijs zorgt voor een efficiënter gebruik van faciliteiten en personeel (mits de digitale omgeving klaar is voor flexibilisering). Denk aan online en hybride leeromgevingen.
- Innovatiever onderwijs. Nieuwe onderwijsmethoden en technologieën kunnen leiden tot meer innovatieve leerervaringen. Daardoor verbetert de kwaliteit van het onderwijs. Dit maakt de instelling aantrekkelijker voor nieuwe studenten.



1.2 Waarom flexibiliseren?

De verschillende stakeholders hebben andere wensen en redenen voor flexibilisering. Hieronder volgt een overzicht per stakeholder.

Studenten

De meeste studenten kiezen nog steeds voor een mbo-opleiding met een erkende opleidingscode. Daarin willen ze echter wel meer vrijheid hebben als het gaat om instroommomenten, leertijden, werkvormen en extra aanbod. Voor scholen is de vraag hoe dit betaalbaar te houden, vooral als het gaat om "kleine" opleidingen. Dit geldt vooral voor studenten in de latere jaren van hun opleiding, omdat ze dan beter weten wat hun interesses zijn en wat ze nodig hebben voor hun toekomstige carrière. Er zijn echter ook (aankomende) studenten die nog niet precies weten wat ze willen. Zij hebben behoefte aan een flexibel startprogramma, om verschillende vakgebieden te kunnen verkennen voordat ze een definitieve keuze maken.



"Een flexibel startprogramma biedt de mogelijkheid om beter geïnformeerde keuzes te kunnen maken, waardoor de kans op stoppen kleiner wordt."

Een flexibel startprogramma biedt de mogelijkheid om beter geïnformeerde keuzes te kunnen maken, waardoor de kans op stoppen kleiner wordt. Dit is heel belangrijk, want een groot aantal studenten stopt voortijdig met hun studie. In het schooljaar 2023-2024 zijn 22.000 mbo-studenten gestopt met hun opleiding voordat zij een startkwalificatie (een diploma op minimaal mbo-2-niveau) hadden gehaald³. In vrijwel alle gevallen komt dit door een combinatie van school gerelateerde en persoonlijke factoren. Vooral een 'verkeerde opleidingskeuze' en 'zich niet thuis voelen in de schoolbanken' springen eruit. Hoewel jongeren de waarde van een diploma vaak wel zien, ervaren ze obstakels die hen tegenhouden om naar school te gaan. Wel blijkt dat iets meer dan een derde van de schoolverlaters binnen vier jaar weer een (deeltijd) opleiding volgt.

In het kader van LLO is ook flexibilisering is nodig, om bij- op- en omscholing binnen het mbo efficiënter en effectiever vorm te geven.

³ <https://www.regioplan.nl/actueel/jongeren-die-stoppen-met-school-en-gaan-werken-willen-vaak-nog-leren/>

Om te voorkomen dat hiervoor nieuw onderwijs en nieuwe processen moeten worden ontworpen, is modulair onderwijs essentieel. Ook is het belangrijk dat de onderwijsondersteuning is gedigitaliseerd en geprofessionaliseerd, zodat deze betaalbaar aansluit bij de verschillende omstandigheden en leerbehoeften van werkenden en volwassenen.

Mbo-scholen

Het aantal mbo-studenten daalt de laatste jaren in alle sectoren. Uit cijfers van DUO blijkt dat in het schooljaar 2024/2025 er ongeveer 467.000 mbo-studenten staan ingeschreven. Dat betekent dat het totaal aantal mbo-studenten sinds 2020 met meer dan 30.000 is afgenomen.

Om deze daling tegen te gaan stelt de MBO Raad dan ook dat er investeringen nodig zijn in goede begeleiding, flexibele leerroutes en meer waardering voor het vakmanschap. De krimp verschilt echter sterk per regio, waardoor het economisch rendabel in stand houden van voldoende opleidingen in sommige regio's moeilijk is. Voor mbo-instellingen in krimpregio's is flexibilisering bijna de enige kans om zich aan te passen aan de veranderende demografische en economische omstandigheden en daarmee continuïteit van de organisatie te waarborgen.

Naast een daling van het aantal studenten, stijgt het personeelstekort in het mbo aanzienlijk. Dit betekent extra druk op de begeleiding. Flexibilisering biedt mbo-instellingen de mogelijkheid om effectiever om te gaan met het stijgende personeelstekort. Door efficiënter gebruik te maken van personeel, technologie in te zetten en maatwerk te bieden, kunnen instellingen de werkdruk voor docenten verlichten en tegelijkertijd de kwaliteit van de begeleiding verbeteren.

¹ Grøndahl Glavind, J., Montes De Oca, L., Pechmann, P., Brauner Sejersen, D., & Iskov, T. (2023). Student-centred learning and teaching: a systematic mapping review of empirical research. *Journal of Further and Higher Education*, 47(9), 1247-1261. <https://doi.org/10.1080/0309877X.2023.2241391>

² <https://www.rti.org/insights/the-power-of-student-agency-and-choice>

Arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt verandert snel. Dit vraagt om nieuwe technologieën en veranderende vaardigheden. Sterker nog, door AI zullen hele beroepen transformeren of zelfs verdwijnen. Deze ontwikkeling dwingt mbo-instellingen om te versnellen en te flexibiliseren, zodat ze in staat zijn om hun curricula continu aan te passen aan de actuele behoeften van het werkveld. Bovendien hebben sommige werkgevers behoefte aan medewerkers met specifieke vaardigheden die aansluiten bij hun bedrijfsvoering. Flexibilisering maakt het mogelijk om maatwerktrajecten te ontwikkelen die aan deze behoefte voldoen.

Overheid en brancheorganisaties

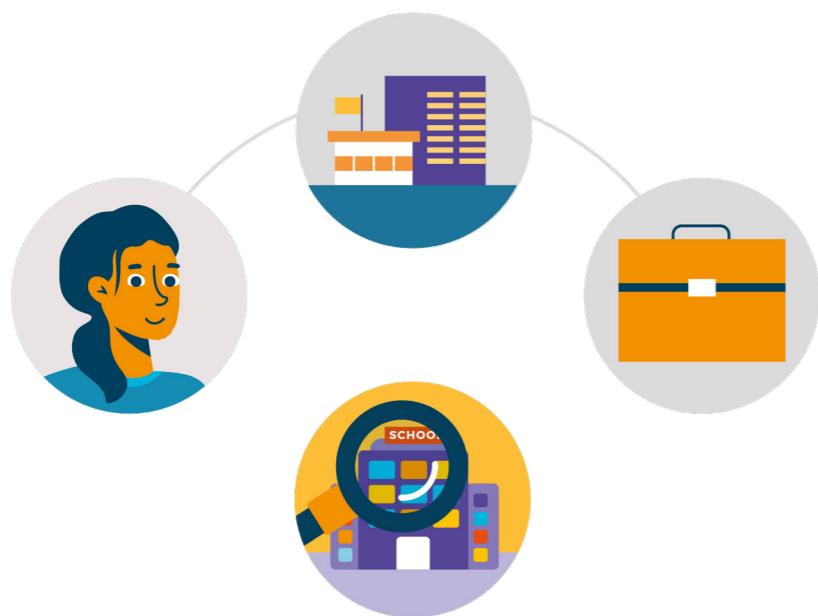
Ook vanuit de overheid en brancheorganisaties is er aandacht voor flexibel onderwijs. Deze aandacht is vooral gericht op het verbeteren van de aansluiting tussen onderwijsinstellingen onderling en tussen onderwijs en arbeidsmarkt, het bevorderen van innovatie en het versterken van de economie.

Door flexibilisering kunnen mbo-instellingen beter inspelen op de behoeften van de

“Door AI zullen hele beroepen transformeren of zelfs verdwijnen.”

arbeidsmarkt en de samenleving. Dit leidt tot een meer competente en diverse beroepsbevolking. Daarom zijn diverse programma's en subsidieregelingen opgetuigd waarin miljoenen omgaan, zoals de CTL-subsidieregeling van Npuls, het Regionaal Investeringsfonds mbo (RIF)⁴, de SLIM scholingssubsidie⁵. Reden genoeg dus om te flexibiliseren.

Om flexibel onderwijs goed vorm te geven en uit te voeren, spelen verschillende perspectieven een rol, waaronder het instellings-, opleidings-, docent-, werkveld- en studentperspectief. Vanuit deze perspectieven ontwikkelen instellingen en opleidingen hun eigen visie op flexibel onderwijs. Deze visie moet niet alleen passen binnen de (lokale) wet- en regelgeving, maar vooral uitvoerbaar zijn binnen de context van de



⁴ In de periode 2014-2023 zijn 223 RIF-projecten goedgekeurd, waarvan ²⁴ met een opschalerssubsidie. In deze periode is in totaal € 216 miljoen verstrekt. Het bedrijfsleven, onderwijs en andere overheden hebben daarnaast € 432 miljoen geïnvesteerd.

⁵ De minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid stelt van 2025 tot en met 2027 € 73,8 miljoen beschikbaar voor scholingssubsidie onder de SLIM-regeling. Doel is om met scholing de in- en doorstroom in maatschappelijk cruciale sectoren te stimuleren en zo bij te dragen aan het terugdringen van personeelstekorten in deze sectoren.

2 Richten van flexibilisering

2.1 Zorg dat de basis op orde is

Onderkennen van ketens in de organisatie

De complexiteit van een mbo-instelling is vaak groter dan menig bestuurder denkt. De meeste mbo-instellingen zijn georganiseerd in een matrix met twee dimensies: de locaties (colleges, scholen) en de sectoren (domeinen, landschappen). Beide dimensies worden vertegenwoordigd door een eindverantwoordelijke directeur, waarbij de financiële sturing en resourceverantwoordelijkheid in de lijn (locaties, colleges, scholen) is belegd en de inhoudelijke verantwoordelijkheid in de sectoren.

De MORA (Middelbaar beroepsOnderwijs Referentie Architectuur) biedt een eenduidig referentiekader en een gestructureerde aanpak voor het evalueren, ontwikkelen en verbeteren van processen, de besturing en de informatievoorziening binnen een mbo-instelling; zie figuur 3.

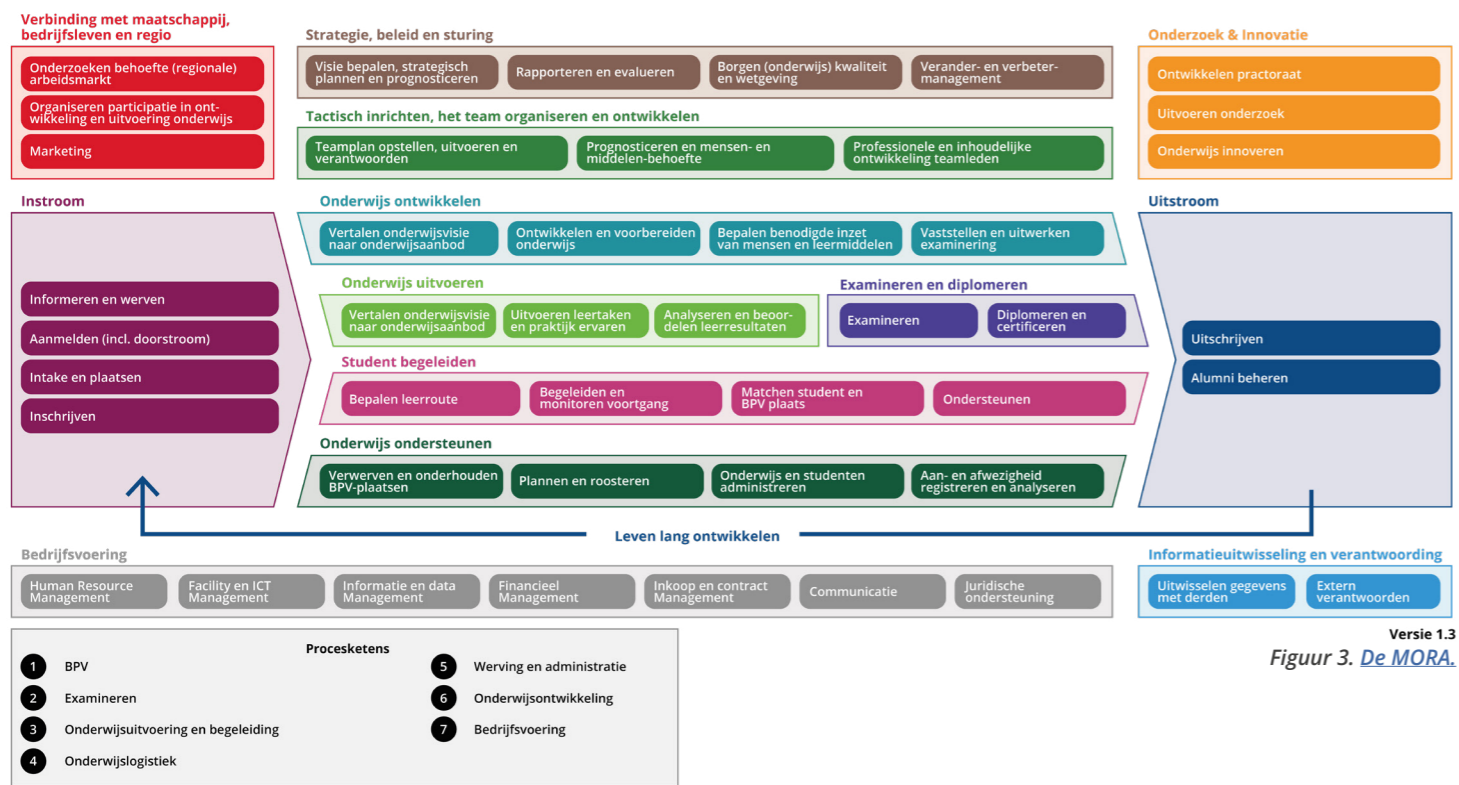


Naast locaties en sectoren, heeft elke mbo-instelling zeven ketens:

- En wervings- en administratieketen.
- Een BPV-keten.
- Een examineringsketen.
- Een onderwijsuitvoering- en begeleidingketen.
- Een onderwijsontwikkelingsketen.
- Een onderwijslogistieke keten.
- Een bedrijfsvoeringsketen.

In de praktijk worden deze ketens vaak niet herkend, laat staan dat ze goed zijn beschreven en beheerd. Dit is problematisch, aangezien de logistieke en student gerelateerde prestaties, waaronder de studenttevredenheid, sterk afhankelijk zijn van de inrichting en werking van deze ketens. Flexibilisering heeft juist op deze ketens een aanzienlijke impact. Wat die impact is, moet per instelling worden onderzocht tijdens een impactanalyse (zie paragraaf 2.5).

Als een mbo-instelling deze ketens heeft onderkend en ingericht, met een eindverantwoordelijke per keten en een ketenteam, kan het vraagstuk van flexibiliseren worden opgedeeld per keten. Welke impact heeft onze ambitie om te temporiseren bijvoorbeeld op de examineringsketen of de onderwijslogistieke keten?



Figuur 3. De MORA.

Creëren van vrijheid in gebondenheid.

Onderzoek in opdracht van het ministerie van OCW stelt dat binnen mbo-instellingen vaak een cultuur heerst die gericht is op het behoud van traditionele structuren, waardoor flexibilisering moeilijk van de grond komt. Veranderingen zouden veelal een top-down benadering volgen, wat zorgt voor een gebrek aan draagvlak en dus weerstand onder medewerkers. Twee belangrijke valkuilen hierbij zijn gebaseerd op de paradoxen tussen centralisatie versus decentralisatie en tussen vrijheid (autonomie, teams aan zet) versus standaardisatie (kaders/principes). Standaardisatie is nodig om te kunnen flexibiliseren.

Waar geef je als mbo-instelling wel vrijheid en waar niet? Wat betekent 'teams aan zet' eigenlijk? Is de autonomie vooral gericht op de inhoudelijke en didactische kant van het onderwijs en (de manier van) het begeleiden van studenten binnen centrale kaders onder de noemer 'vrijheid in gebondenheid' of niet?

Uit eigen interviews onder respondenten van diverse mbo-instellingen blijkt dat te veel of te weinig autonomie belemmerend werkt bij het implementeren en standaardiseren van vernieuwingen.

“De knelpunten in cultuur en verandermanagement belemmeren de implementatie van flexibel onderwijs door een top-down benadering die onvoldoende medewerkersbetrokkenheid en eigenaarschap stimuleert. Het ontbreken van strategische afstemming maakt het moeilijk om veranderingen door te voeren, waardoor de organisatiecultuur onvoldoende gericht is op samenwerking en flexibiliteit. Zelfsturende teams beschikken vaak niet over de nodige middelen of structuur om effectief bij te dragen aan de implementatie van flexibel onderwijs.”⁶

2.2 Stel een initiële ambitie vast

Het is belangrijk dat elke mbo-instelling een heldere en gedragen visie over flexibilisering ontwikkelt. Onderzoek in opdracht van het ministerie van OCW toont aan dat een van de grootste valkuilen is: het ontbreken van een gezamenlijke strategische focus en centrale sturing.

⁶ Flexibel onderwijs in het mbo: Wat is er nog meer voor nodig? pagina 18.

Dit leidt tot versnipperde beleidsvoering en inconsistentie in de uitvoering van flexibel onderwijs met meerdere instroommomenten. De stip op de horizon moet duidelijk zijn: wat willen we bereiken met flexibilisering en hoe ver willen we daarin gaan?

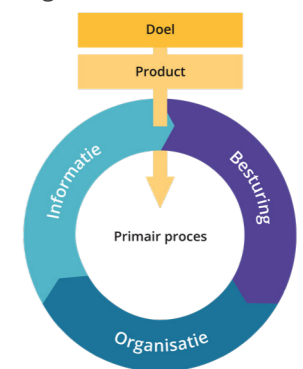
Het vaststellen van een initiële ambitie

Het vaststellen van de ambitie is een gezamenlijk proces. Bestuurders moeten samen met het management, docenten en ondersteunend personeel in gesprek gaan over de volgende vragen:

- Voor wie willen we flexibiliseren? Welke persona's zijn er binnen onze studentenpopulatie, hoe kunnen we hen het beste bedienen en welke vorm van flexibilisering past hierbij?
- Welke mate van flexibilisering willen we? Gaat het om volledige flexibiliteit of alleen voor specifieke opleidingen? En willen we flexibiliseren op inhoud (het 'wat'), didactiek (het 'hoe'), plaats (het 'waar' en 'met wie') en/of tijd (het 'wanneer')?
- Hoe gaan we om met onderwijsontwerpprincipes in combinatie met modularisering? Denk hierbij aan modellen zoals het Four Component Instructional Design (4C-ID). En hoe kunnen deze modellen worden toegepast in ons onderwijsontwerp?
- Hoe en in welke mate willen we standaardiseren om te flexibiliseren? Hoe gaan we om met standaardisatie in het kader van autonomie (teams aan zet)? Hoe realiseren en behouden we vrijheid in gebondenheid, zodat het organiseerbaar, implementeerbaar, bestuurbaar, studeerbaar en betaalbaar blijft?
- Wat zijn de onderwijslogistieke principes waar we aan vast moeten en willen houden? Hoe frequent organiseren we instroommomenten? Welke tijdsperiodes spreken we af? Wat zijn de ontwerpprincipes voor het ontwikkelen en op elkaar laten aansluiten van modules? En hoe examineren en waarderen we ons flexibel onderwijs?

Noodzaak van een roadmap

Flexibiliseren vereist een integrale aanpak waarbij het onderwijs en de ondersteuning samen optrekken. Een keuze binnen het onderwijs heeft in de meeste gevallen namelijk een forse impact op de ondersteuning en andersom. Daarom is het ontwikkelen van een roadmap om de ambitie van de instelling samen stap voor stap te realiseren, essentieel. Het is belangrijk dat alle betrokkenen begrijpen wat flexibilisering betekent en welke impact dit heeft op verschillende aspecten van de organisatie. Een belangrijk model hierbij is het D-P-PBOI-model⁷; zie figuur 4.



Figuur 4. Het D-P-PBOI-model.

D-P-PBOI model (Doel, Proces, Product, Besturing, Organisatie en Informatie) biedt een gestructureerde aanpak voor het integraal analyseren van de impact van flexibiliseringsscenario's op de bedrijfsvoering van mbo-instellingen. Het model kan ook helpen bij het integraal inrichten, aanpassen en verbeteren van de organisatie, zodat de flexibiliseringsambitie effectief kan worden gerealiseerd. Het model stelt dat de impact van een verandering op de verschillende subsystemen binnen de mbo-instelling in samenhang moet worden geëvalueerd, en eventueel worden aangepast of ontwikkeld.

Dit omvat:

- Doel: wat is het doel van de instelling met betrekking tot flexibiliseren? Dit doel moet duidelijk zijn gedefinieerd en als richtlijn dienen voor alle verdere stappen.
- Product (en dienst): welk serviceconcept en bijbehorende servicebelofte geef je aan verschillende studenten (persona's) en andere stakeholders? Hoe ziet de studentreis er op hoofdlijnen uit? Wat is de rol van modularisatie hierbij?

⁷ M. F. (2013). Operational Excellence. Van industrie tot dienstverlening. Amsterdam: Boom

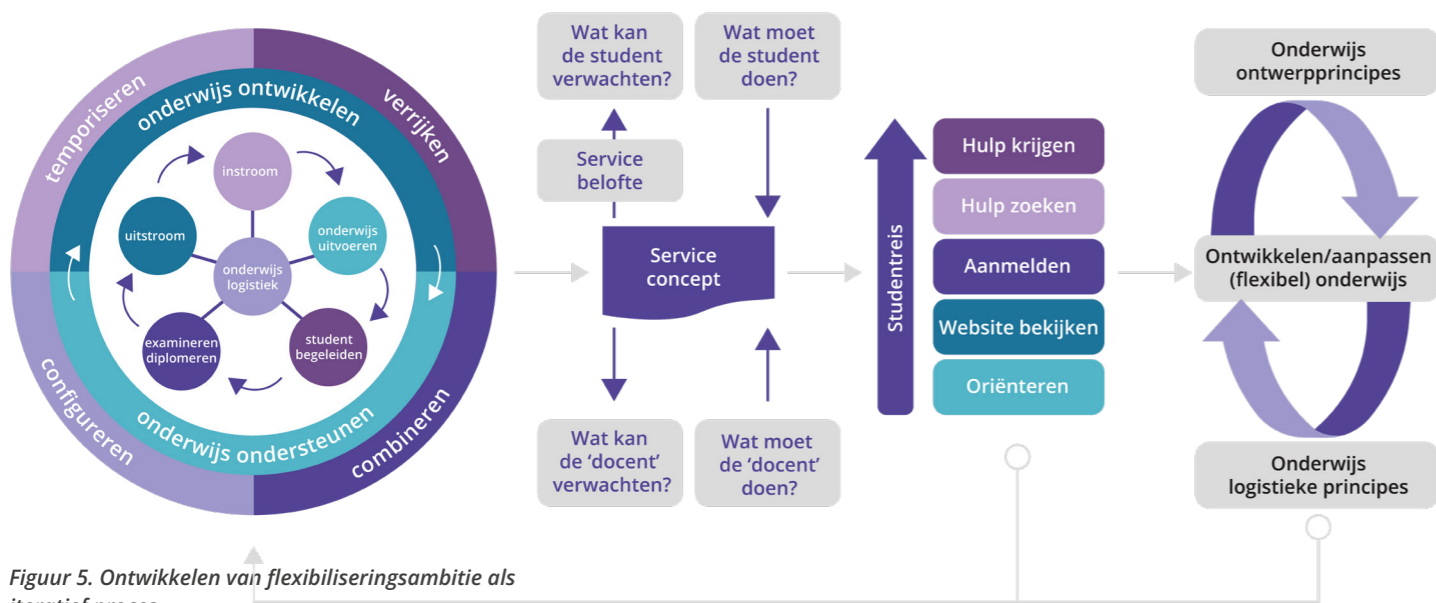
- **Proces:** welke processen en/of procesaanpassingen zijn nodig om flexibilisering te realiseren? Dit omvat het in kaart brengen en herontwerpen van de onderwijsprocessen, om de gewenste flexibiliteit te waarborgen.
- **Besturing:** hoe wordt de effectiviteit van flexibilisering gemeten? Hoe moet worden gestuurd op het realiseren van de doelstellingen? Dit omvat het vaststellen van kritische prestatie-indicatoren (KPI's) die in lijn zijn met de hoofddoelstellingen.
- **Organisatie:** zijn de structuur (centraal versus decentraal) en de mate van autonomie binnen de instelling adequaat om het flexibiliseren betaalbaar en organiseerbaar te houden? Wie is waar bevoegd en verantwoordelijk voor? Welke impact heeft de flexibiliseringsambitie op de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van alle onderwijsgevendende en onderwijsondersteunende medewerkers?
- **Informatie:** welke informatie is nodig om de processen soepel te laten verlopen en om de juiste gegevens voor de KPI's beschikbaar te krijgen? Welke aanpassingen aan ICT-systemen zijn nodig om de flexibiliseringsambitie voor studenten en medewerkers mogelijk te maken? Denk aan de onderwijscatalogus, de digitale leeromgeving, het studentinformatiesysteem, enzovoort.

Elke onderwijsinstelling moet zelf haar eigen flexibiliseringsambitie vaststellen. Er moet een heldere stip op de horizon worden gezet, waarvoor voldoende draagvlak is en waarvoor voldoende middelen zijn vrijgemaakt. Naar deze stip moet samen en in stappen worden toegewerkt. Deze stappen zijn onderdeel van de flexibiliseringsroadmap van de mbo-instelling.

2.3 Vertaal de ambitie in een of meer serviceconcepten en -beloftes

De bedoeling van een mbo-instelling rondom flexibiliseren moet worden vertaald en getoetst, door het opstellen van een serviceconcept, inclusief servicebelofte. Welke vrijheid beloof je aan de student? In welke mate kan de student zelf de regie pakken?

Het serviceconcept beschrijft wat de student moet doen en wat de docent (instelling, begeleider) moet doen, om de belofte waar te maken. Toetsing vindt plaats door per keten de impact van de ambitie op de onderdelen van de studentreis te toetsen. Hieruit volgt vaak dat er standaardafspraken (principes) nodig zijn op het gebied van onderwijsontwerp en onderwijsondersteuning. Deze vertaling van de initiële ambitie naar serviceconcepten en principes is een iteratief proces, waarna de ambitie is vastgesteld; zie figuur 5.



Figuur 5. Ontwikkelen van flexibiliseringsambitie als iteratief proces.

In termen van het D-P-PBOI-model zijn het doel en het product vastgesteld, maar moet het moeilijkste nog komen, namelijk: de inrichting van de processen, besturing, organisatie en informatie(systemen en -voorziening). Daarvoor moeten de principes weer worden vertaald naar uitgangspunten en kaders.

2.4 Stel principes, uitgangspunten en kaders vast

Naar aanleiding van de strategische dialoog waarin de flexibiliseringsambitie van de instelling is vertaald in een of meerdere getoetste serviceconcepten, zal blijken dat er meer duidelijkheid nodig is in de vorm van richtlijnen of standaarden. Er zijn onderwijsondersteunende en onderwijslogistieke principes, kaders en uitgangspunten nodig. Het zou voor de onderlinge uitwisseling ideaal zijn als deze voor alle mbo-instellingen in Nederland gelden, maar het gaat er vooral om dat binnen een instelling de dialoog wordt gevoerd over de specifieke principes, kaders en uitgangspunten voor de eigen instelling, en wat men er onder verstaat.

Principe, kader en uitgangspunt

Principe

Een principe is een fundamentele regel. Principes geven richting en houvast bij het ontwerpen, ontwikkelen en beheren van zowel het onderwijs als de onderwijsondersteuning. Principes zijn voorschrijvend en beperken de ontwerpruimte bij het inrichten.

Kader

Een kader is een gestructureerde set van richtlijnen en voorwaarden voor het ontwerpen en handelen binnen een organisatie. Een kader is een specifieke context waarin principes toegepast kunnen worden. Een voorbeeld is een beleidskader voor onderwijsinnovatie dat richtlijnen biedt voor het integreren van innovatieve praktijken in het curriculum. Zo'n kader biedt een gestructureerde aanpak voor het proces om te komen tot onderwijsvernieuwing.

Uitgangspunt

Een uitgangspunt is een (context)specifieke veronderstelling of aanname die helpt bij het vertalen van de bedoeling in de verdere ontwikkeling of het ontwerp.

Elke mbo-instelling heeft haar eigen signatuur. Dit komt tot uiting in kenmerken zoals de mate van vrijheid die onderwijsteams hebben (teams aan zet) versus instellingsbrede standaardisatie. Uit het voorgaande blijkt ook dat in het kader van flexibiliseren enkele organisatiebrede standaarden nodig zijn, maar de mate waarin is organisatiespecifiek. Daarom is het essentieel om binnen de instelling tijdens het richten de principes, kaders en uitgangspunten met betrekking tot flexibilisering vast te stellen en met elkaar te 'doorleven'.

Sommige principes en kaders zijn noodzakelijk binnen het flexibiliseringsscenario "verbreden"; zie het volgende principe, met bijbehorende uitgangspunt en ontwerp kader in voorbeeld 1:

Voorbeeld 1:

1. **Principe:** studenten kunnen onderwijs volgen bij verschillende locaties en sectoren.
2. **Uitgangspunt:** er zijn vier inschrijfmomenten per jaar.
3. **Kader:** er wordt gewerkt in perioden van tien weken (vier per jaar) met roostereenheden van dertig minuten.

Toelichting:

Dit principe benadrukt de toegankelijkheid van het onderwijsaanbod. Het uitgangspunt betreft de specifieke wens dat er 4 inschrijfmomenten per jaar zijn. Dit uitgangspunt is belangrijk voor de planning en organisatie van het inschrijfproces voor studenten. Het kader beschrijft vervolgens de structuur van het onderwijs, namelijk dat er gewerkt wordt in perioden van 10 weken met roostereenheden van 30 minuten. De vertaling van biedt een gestructureerde aanpak voor het organiseren van het onderwijs en het rooster.



Begrip	Wat is het?	Doel	Voorbeeld
Principe	Fundamentele waarde	Geeft richting aan de visie	Studenten kunnen onderwijs volgen bij verschillende locaties en sectoren
Uitgangspunt	Randvoorwaarde	Vormt de context voor het kader	Er zijn vier inschrijfmomenten per jaar
Kader	Concrete afspraak	Maakt concreet door de bedoeling te vertalen (operationaliseren)	We werken in perioden van tien weken (vier per jaar) met roostereenheden van dertig minuten

Voorbeeld 2:

1. **Principe:** bij het roosteren gaan we uit van het belang van de student.

2. **Uitgangspunt:** studenten kunnen zichzelf inschrijven voor een module (bijvoorbeeld voor de helft van de modules of alleen voor de keuzedelen).

3. **Kader:** er wordt studentgericht geroosterd. Dit wil zeggen dat alle onderdelen waarvoor de student zichzelf kan inschrijven, zichtbaar zijn in zijn gepersonaliseerde rooster.

Toelichting:

Regel 1 legt een fundamentele waarde (principe) vast: het belang van de student staat centraal bij het roosteren. Dit principe vormt de basis voor alle beslissingen en acties die met roosteren te maken hebben. Het uitgangspunt is specifiek voor de instelling en helpt bij het concretiseren van studentgericht roosteren, namelijk dat studenten zichzelf kunnen inschrijven en roosteren.

Het kader beschrijft vervolgens concreet de aanpak van het roosteren en biedt een gestructureerde manier om het principe van studentgerichtheid in de praktijk te brengen.

Voorbeeld 3:

1. **Principe:** de student is vanuit het belang van sociale binding onderdeel van een groep.

2. **Uitgangspunt:** de student is tijdens zijn opleiding voor de helft van de tijd lid van dezelfde groep.

3. **Kader:** de student is in de SIS-applicatie lid van meerdere groepen.

Toelichting:

Dit principe benadrukt het belang van gemeenschap en samenwerking in het leerproces. Het uitgangspunt zorgt dat de student het gevoel houdt bij een groep te horen. Het kader geeft vervolgens richting voor het inrichten van de SIS-applicatie.



“Hoe beter de principes, uitgangspunten en kaders zijn besproken en doorleefd, hoe effectiever en efficiënter het onderwijs en de onderwijsondersteuning (logistiek) kan worden ingericht.”

Voorbeeld 4:

Een principe en uitgangspunt kunnen samen aanleiding geven om een breed kader met diverse onderdelen op te stellen.

1. **Principe:** de behoefte en de wens van de student staat centraal.

2. **Uitgangspunt:** studenten moeten de mogelijkheid hebben om hun eigen leertraject te bepalen, rekening houdend met hun persoonlijke en professionele doelen.

Bij dit principe en bijbehorende uitgangspunt kan een breed kader voor studentgericht onderwijs worden opgesteld om te komen tot een studentgerichte benadering in het onderwijs. In dit geval met drie onderdelen:

3a. **Flexibiliteit in het curriculum:** Het curriculum biedt ruimte voor 20 keuzevakken en modules die aansluiten bij de interesses en doelen van de studenten.

3b. **Persoonlijke leerplan:** De student heeft de mogelijkheid om een persoonlijk leerplan op te stellen die zijn/haar unieke leerbehoefte en -doel weerspiegelt.

3c. **Ondersteuning en begeleiding:** Elke student heeft elke 10 weken een ondersteuningsgesprek met een docent en/of studietoelichting om de student verder te helpen.

Hoe beter de principes, uitgangspunten en kaders zijn besproken en doorleefd, hoe effectiever en efficiënter het onderwijs en de onderwijsondersteuning (logistiek) kan worden ingericht. Daarbij moet steeds worden getoetst of de onderwijslogistieke en onderwijsontwerpprincipes en -uitgangspunten elkaar niet tegenwerken.

Dat geldt ook voor het ontwikkelen van de noodzakelijke kaders: check (vooral in een participatieve aanpak) of de gestelde principes en de daaruit voortvloeiende kaders elkaar niet tegenwerken.



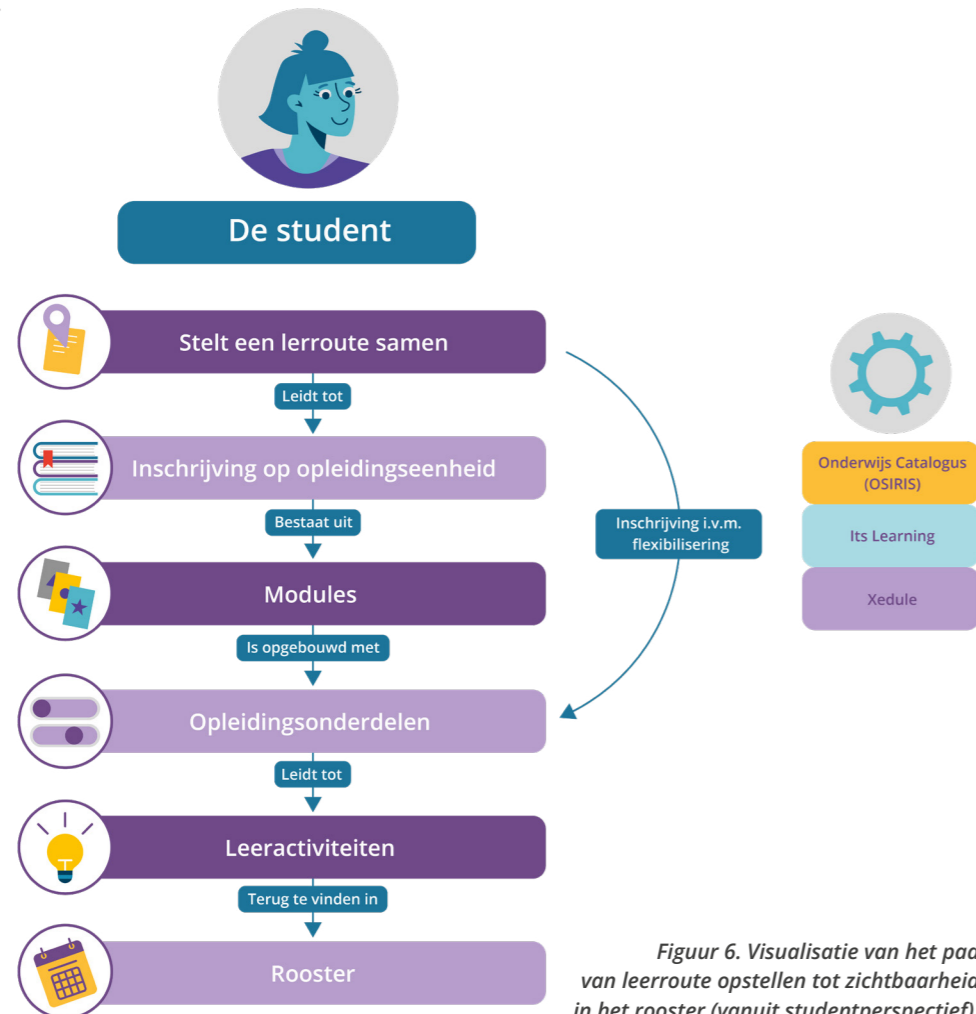
2.5 Impactanalyse

De volgende stap richting flexibel onderwijs is het maken van een impactanalyse, hoewel het invoeren van flexibiliseren niet lineair verloopt. Het doel van deze analyse is: evalueren wat de impact is van de keuzes wat betreft de ambitie, het serviceconcept, de servicebelofte en de principes, uitgangspunten en kaders op zowel het onderwijs als de ondersteuning.

In termen van het D-P-PBOI-model betekent dit: toetsen of de keuzes in lijn zijn met de huidige inrichting van de processen, besturing, organisatie en informatie, en zo niet welke verandering dan vereist is. Kunnen de ambitie en het serviceconcept voor de gekozen persona's wel worden waargemaakt met de huidige inrichting van de bedrijfsvoering? Door de verschillende stakeholders binnen de instelling te betrekken bij deze impactanalyse, ontstaat er meer draagvlak voor de noodzakelijke veranderingen.

Dus: ga het gesprek met elkaar aan, zodat er een gedragen keuze wordt gemaakt over de verschillende termen, zoals module, cursus en opleidingseenheid. Zorg dat de gebruikte terminologie en definities binnen de school eenduidig en voor iedereen duidelijk is. Daarbij is het aan te bevelen om zoveel mogelijk de [MORA-terminologie](#) te adopteren. Dit maakt de communicatie met andere instellingen minder complex, waardoor het ook makkelijker wordt om onderwijs bij andere instellingen te volgen. Bovendien leidt het binnen de eigen instelling tot beter begrip over belangrijke concepten als module, cursus, opleidingseenheid en opleidingsonderdeel. Het visualiseren van de relaties tussen begrippen helpt hierbij.

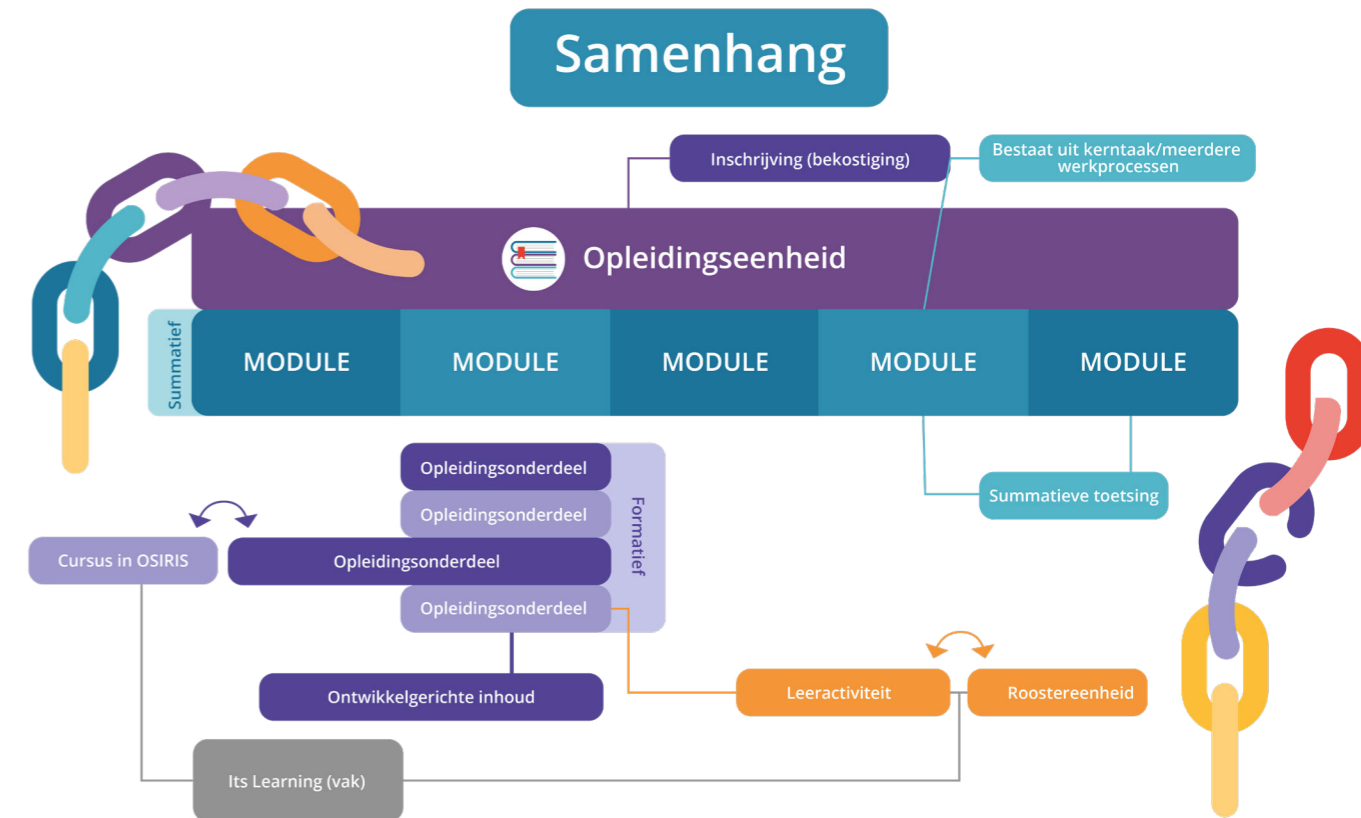
Zie bijvoorbeeld onderstaande figuur van het Da Vinci College, waarin de relaties tussen het opstellen van een leerroute leidt tot zichtbaarheid daarvan in het rooster.



Figuur 6. Visualisatie van het pad van leerroute opstellen tot zichtbaarheid in het rooster (vanuit studentperspectief).

In figuur 7 volgt een schets of grof ontwerp, waarin de samenhang tussen onderwijs (opleidingseenheid, modules, opleidingsonderdelen en leeractiviteiten) is gekoppeld aan toetsmomenten en informatie(systemen). Het gaat hier nog niet om het daadwerkelijke ontwerp, maar

om het toetsen van de bedoeling. Willen we dit? En als we het willen, hoe ziet de relatie er dan uit met ons SIS? Kan het systeem dit? Deze impactanalyse is vooral bedoeld om een project- of programma-organisatie op te tuigen voor de inrichtingsfase.



Figuur 7. Visualisatie-ideeën over onderwijsstructuur en toetsing (vanuit informatieperspectief).

Gezien het type cultuur binnen mbo-instellingen is het aan te bevelen om de expertaanpak en de participatieve ontwerp- en veranderaanpak te combineren. Dit betekent dat er centraal ontwerpformats ontwikkeld worden waarmee onderwijsteams

onder begeleiding zelf aan de slag kunnen, zie figuur 8. Bovendien moet worden vastgesteld welke onderdelen organisatiebreed (centraal) worden ontwikkeld (denk aan afspraken over Burgerschap, Rekenen, Engels en Nederlands) en welke decentraal.

Format A. Opleidingseenheid	Format B. Module
1. Titel (Crebo) - verplicht	1. Titel / Naam - verplicht
2. Onderwijsvorm - verplicht	2. De diverse <u>opleidingsonderdelen</u> die samen deze module vormen - verplicht
3. Uitvoeringslocatie - verplicht	3. Eigenaar (persoon)
4. Cohort - verplicht	4. Voorbereidend op examen - verplicht
5. Onderwijsteam - verplicht	5. Waardedocument - verplicht
6. Verplichte <u>module</u> - verplicht	6. Lengte in weken (aantal blokken) - verplicht
7. Keuze <u>module</u> - verplicht	7. Kan deze als losse eenheid gegeven worden - verplicht
8. Generieke <u>module</u> - verplicht	8. Zit er volgorde in - verplicht
9. Verbredende en/of verdiepende <u>module</u> - verplicht	9. Wanneer module behaald en welke resultaatschaal?

Figuur 8. Voorbeelden van formats voor het inrichten.

Om de inrichting soepel te laten verlopen, is inzicht nodig in wat de impact is van het gekozen flexibiliseringsscenario op de (onderwijs- en onderwijsondersteunende) organisatie. Dit kan het best worden gedaan vanuit:

1. De onderdelen van het D-P-PBOI-model, zoals geïllustreerd in figuur 4.
2. De diverse onderdelen van de MORA-ketenbeschrijving. De impact wordt dan per onderdeel van de keten bepaald.

Als voorbeeld nemen we het scenario 'verbreden' en voeren we een impactanalyse uit voor de examineringsketen van de MORA; zie figuur 9. Bij het scenario verbreden volgt de student één of meerdere onderdelen dat niet direct een relatie heeft met de opleiding waarvoor hij is ingeschreven. Het besluit dat een student onderwijs en examinering kan volgen buiten de opleiding heeft impact.

1. Impact van verbreden op examineringsketen vanuit het D-P-PBOI-model bekeken

Doel: heeft de keten duidelijk in kaart wat de bedoeling is rondom de flexibiliseringsopdracht door voor een of meerdere flexibiliseringsscenario's te kiezen?

Weet elke ketenschakel (elke betrokken afdeling in de keten) wat precies wordt bedoeld met het gekozen flexibiliseringsscenario en wat de impact is voor het werk in de examineringsketen? Geldt dit alleen voor specifieke persona's of voor alle studenten?

Product: in welke mate heeft het gekozen flexibiliseringsscenario invloed op de output van de examineringsketen? Wat is de impact van flexibilisering op het serviceconcept en de servicebelofte van de keten richting de gekozen persona's?

Proces: veranderen de processen en activiteiten in de examineringsketen door de keuze van het flexibiliseringsscenario?

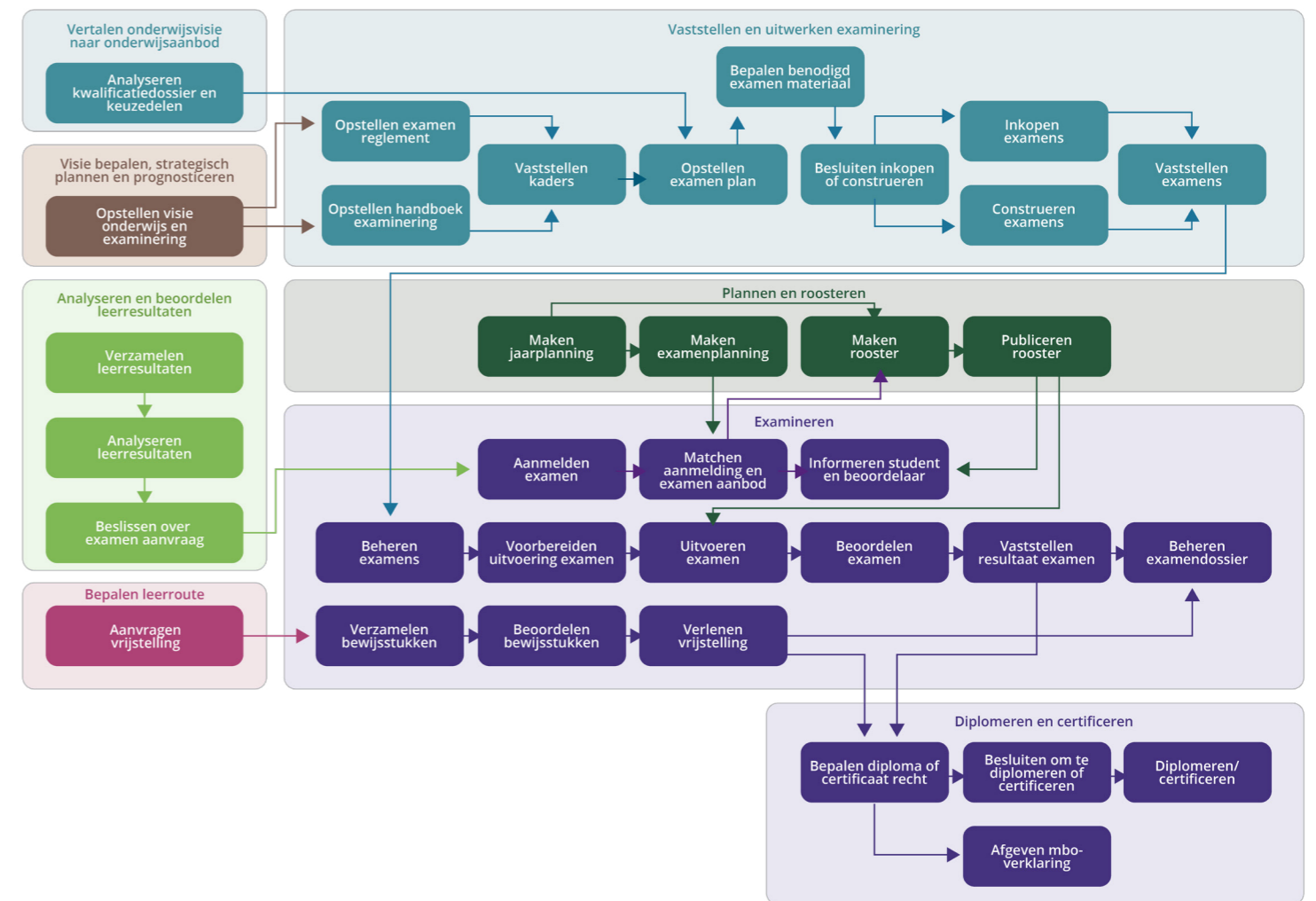
Besturing: veranderen de mijlpalen en/of de stuurindicatoren in de examineringsketen als gevolg van het gekozen flexibiliseringsscenario? Moet er anders worden gepland (examenroostering)?

Organisatie: wat betekent het gekozen flexibiliseringsscenario voor de rollen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de examineringsketen? Krijgen studenten, docenten en andere betrokkenen een andere of aangepaste rol in de examineringsketen? Zijn er andere interne of externe rollen betrokken in de examineringsketen als gevolg van het gekozen scenario? Moeten nieuwe competentie en vaardigheden worden aangeleerd om het doel te halen?

Informatie: welke informatiebehoefte ontstaat er in de keten vanwege het gekozen flexibiliseringsscenario?

2. Impact van verbreden per onderdeel van de MORA-examineringsketen

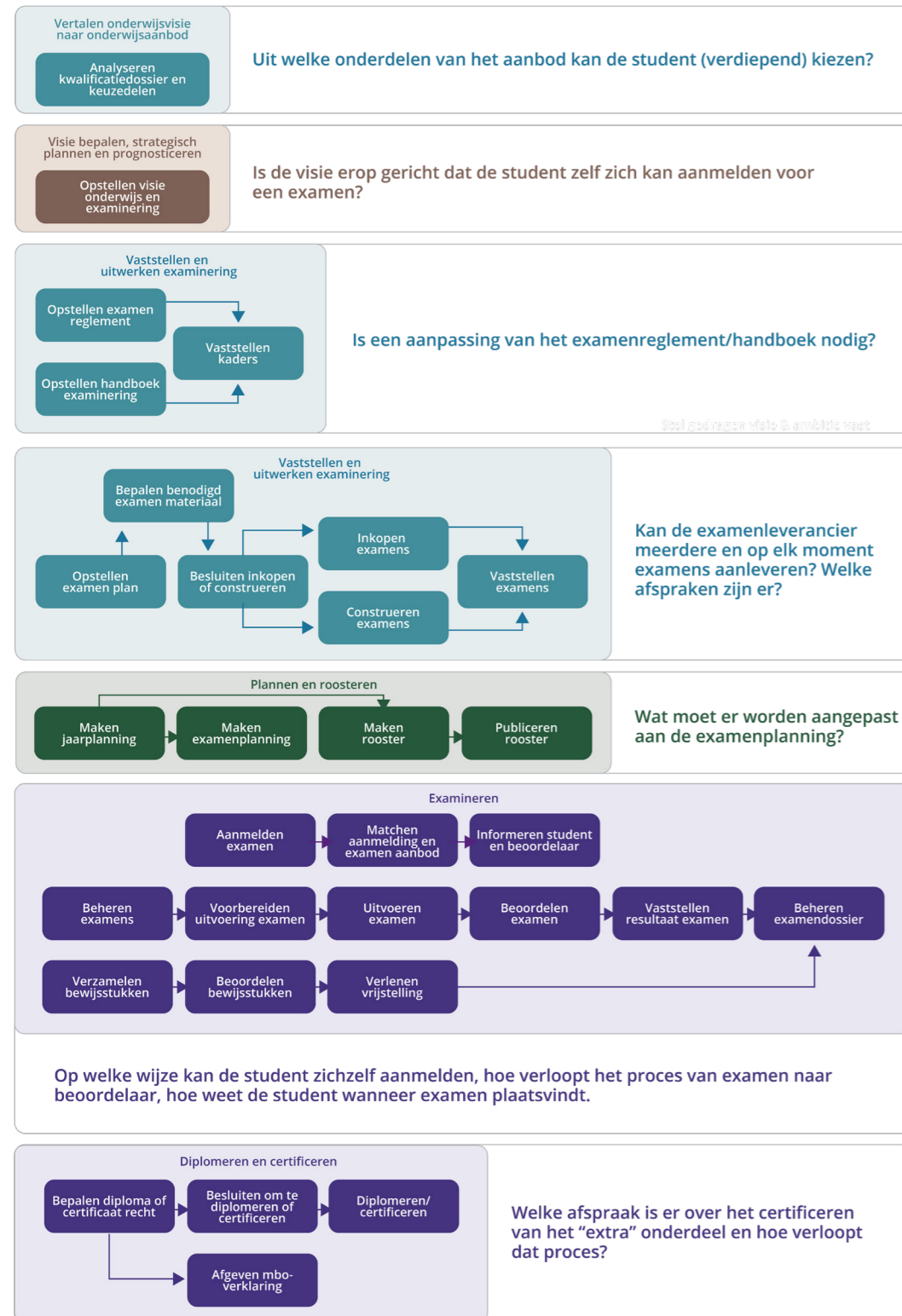
De MORA-ketenbeschrijvingen bieden een goed hulpmiddel om op procesniveau te evalueren wat de impact is van een verandering (zoals nieuwe wetgeving, een nieuw beleid, het willen invoeren van flexibiliseringsscenario's) op delen van de organisatie.



Figuur 9. Procesketen Examinering MORA.

Bij elk hoofdproces uit de examineringsketen kunnen we een of meerdere vragen stellen

rondom het flexibiliseringsscenario, in dit geval verbreden. Zie figuur 10.



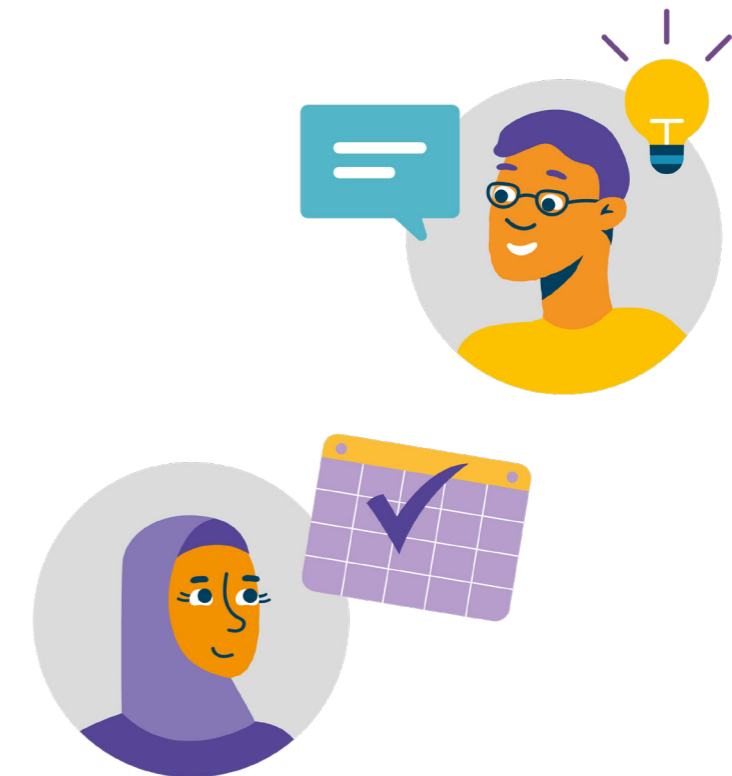
Figuur 10. Vragen bij delen van de examineringsketen.

De processen en ketens beschreven in de MORA zijn voor veel mbo-medewerkers duidelijk als het gaat om de reguliere student die bekostigd onderwijs volgt. Maar het is vaak onduidelijk hoe het proces verloopt als er wordt geflexibiliseerd. Aan de hand van de MORA kan per stap worden bepaald welke impact flexibilisering heeft op de onderwijsondersteunende **ICT-applicaties**. Steeds moet worden nagegaan wat de impact van een bepaalde keuze is op de processen, de besturing, het organiseren en het informatiseren daarvan.

Wat gebeurt er met plannen en roosteren als er gekozen wordt voor verbreden? Wat is de rol van het onderwijs daarbij? Zijn de huidige vaardigheden van het ondersteunend personeel en de didactische bekwaamheid van onderwijsgevendende voldoende?

2.6 Bepalen passende veranderaanpak

Flexibiliseren betekent voor de meeste mbo-instellingen een grote verandering op het gebied van onderwijs en onderwijsondersteuning. Het ontwerpen en invoeren van flexibel onderwijs én de ondersteuning moet in interactie plaatsvinden. Daarbij moet rekening gehouden worden met het huidige klimaat van de instelling wat betreft autonomie (teams aan zet) versus heteronomie (standaardisatie) en top-down versus bottom-up. Vanwege deze twee paradoxen adopteren we de verandertheorie van Higgs & Roland (2005)⁸, in combinatie van de in Nederland meer bekende kleurendruktheorie van De Caluwé en Vermaak⁹.



⁸ Higgs, M. & D. Rowland, 2005. All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. *Journal of Change Management*, 5(2): 121-151.

⁹ Caluwé, L. & H. Vermaak, 2006., *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderekunde*. Kluwer.

De veranderbenaderingen van Higgs & Rowland

Op basis van literatuuronderzoek naar de methoden van en denkbeelden over verandermanagement plaatsen Higgs & Malcolm diverse vakauteurs en goeroes in een matrix met de assen:

- i) de verandering als een lineair en voorspelbaar proces versus de verandering als een complex en onvoorspelbaar proces, en
- ii) uniforme veranderaanpak versus gedifferentieerde aanpak.

Vervolgens plaatsen zij daar met behulp van interviews een groot aantal verandervoorbeelden uit de praktijk bij. Daaruit zijn vier veranderaanpakken gedestilleerd.

De emergente aanpak is organisch veranderen als gevolg van interacties en experimenten, terwijl de directieve aanpak de top-downbenadering volgt, waarbij leidinggevendend duidelijk het doel en de aanpak, richtlijnen en formats opleggen. De zelfassemblage-aanpak vindt plaats als teams of individuen zelf het initiatief nemen om veranderingen te creëren. Tot slot is de master/'capability building'-aanpak gericht op het ontwikkelen van competenties en vaardigheden om zelf de verandering op basis van richting- en standaardformats vorm te geven.

De meeste kans van slagen hebben kleinere en middelgrote veranderingen vanuit een emergente aanpak, vooral als de betrokkenheid van medewerkers groot is en natuurlijk vooral als er affectief

commitment is (ofwel als zij de verandering graag willen en/of er de voordelen van inzien). Als een grote verandering in een matrixorganisatie emergent wordt aangevlogen, ontstaan er allerlei lokale oplossingen en implementaties die niet per se op elkaar aansluiten. Er is dan gebrek aan integratie, ofwel er is behoefte aan (centrale) kaders en sturing daarop. Higgs & Rowland vonden ook dat bij veranderinitiatieven op de lange termijn (bijvoorbeeld initiatieven met een tijdshorizon van meer dan achttien maanden) of bij organisaties die te maken hebben met voortdurende verandering, de master/capability building-aanpak, gecombineerd met leiderschapsgedrag dat is vastgelegd in de factor die capaciteit creëert, een effectieve strategie is. Dit omdat het in dergelijke omgevingen belangrijk is om een algemeen kader voor de verandering te creëren waarop je kunt sturen.

Desondanks moeten grote veranderingen worden opgeknipt. Dat kan met het Richten, Inrichten en Verrichten-model, waarbij de richtfase (ambitie, doelbepaling en het vaststellen van kaders) wordt uitgevoerd op een directieve wijze met inspraak van betrokkenen. De inrichtfase wordt uitgevoerd via een master/geavanceerde 'capability building'-aanpak. Als medewerkers betrokken worden bij mee-ontwerpen van richtlijnen en formats, hoe minder weerstand er ontstaat. Dit betekent dat er ook een emergente aanpak nodig is, zodat de verandering binnen de kaders en met behulp van de standaard formats plaatsvindt: veranderen in vrijheid én gebondenheid.



Figuur 11. Vier veranderaanpakken.

“Niet alleen moet het onderwijs flexibiliseren, maar ook de ondersteuning moet zich professionaliseren”

Er zijn grote verschillen tussen mbo-instellingen in hoe en in welke mate ze omgaan met vrijheid (teams aan zet) versus uniformiteit (standaardisatie). Als flexibilisering 'slechts' plaatsvindt binnen een opleidingscode, is er geen of nauwelijks interactie met andere opleidingen en opleidingsteams en is de verandering niet zo complex. Dit is het geval bij het scenario 'temporiseren' (versnellen en vertragen) en verdiepen als mogelijkheid van het scenario 'verrijken' binnen de opleidingscode.

Bij alle andere flexibiliseringsscenario's is er afhankelijkheid/interactie tussen opleidingen, waardoor er wel kaders en algemene (standaard) afspraken nodig zijn, bijvoorbeeld wat betreft lesduur en het aantal start/instroommomenten. Bovendien stellen de flexibiliseringsscenario's nieuwe eisen aan de ondersteuning, die daar (vaak nog) de processen en de ICT niet klaar voor heeft.

Niet alleen moet het onderwijs flexibiliseren, maar ook de ondersteuning moet zich professionaliseren. Dit betekent dat alleen een emergente veranderaanpak, waarbij teams lokaal aan de slag gaan, niet werkt. Het is demotiverend als je als team begint met flexibiliseren, keuzes maakt en dat dan op gegeven moment blijkt dat er gestopt moet worden omdat het niet effectief en efficiënt ondersteund kan worden.

Er is top-downsturing nodig op de richting, kaders, standaarden, tijdsplanning en budgetten én tegelijkertijd heeft het onderwijs vrijheid nodig om te bepalen hoe het een en ander wordt ingericht voor specifieke studenten (persona's) en sectoren (branches).

Volgen we de theorie van Higgs & Rowland dan blijkt dat een combinatie van de emergente aanpak met de master/'capability building'-aanpak de ideale veranderaanpak is.

- De emergente aanpak is immers gericht op lokale vrijheid om te leren als gevolg van interacties en experimenten, en dus te veranderen.
- De master/'capability building'-aanpak is immers gericht op het ontwikkelen van competenties en vaardigheden om zelf de verandering op basis van centrale richting, kaders en standaard formats vorm te geven.

In termen van de kleurendruk van De Caluwé & Vermaak betekent dit dat een combinatie van de blauwe en groene aanpak nodig is die zich richt op het creëren van een balans tussen structuur en flexibiliteit:

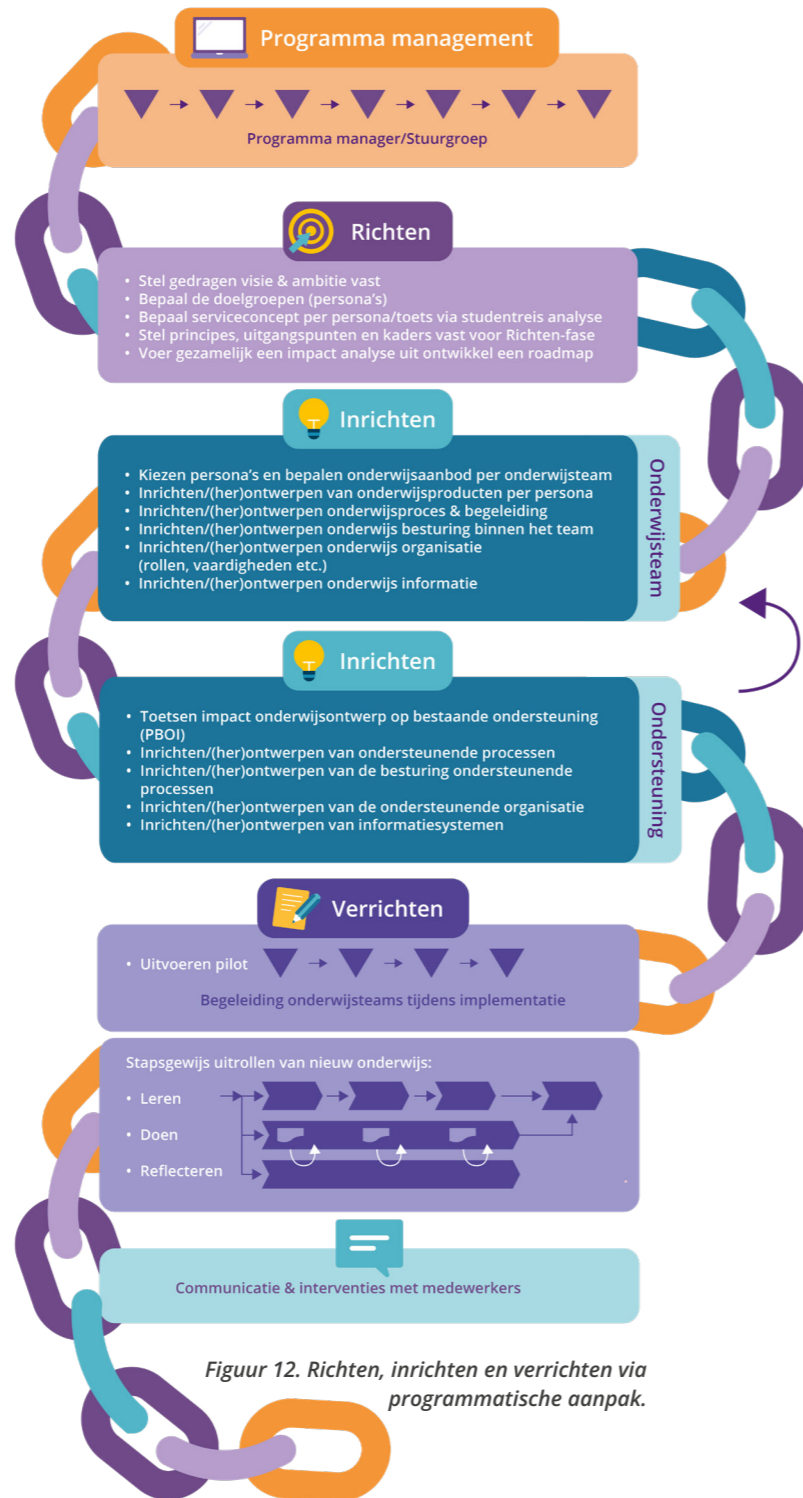
- Blauw staat voor de behoefte aan structuur, regels en standaarden. Dit is essentieel voor het waarborgen van kwaliteit en consistentie in het onderwijs. In het mbo betekent dit dat er duidelijke kaders en richtlijnen moeten zijn voor het flexibel inrichten van onderwijs.
- Groen symboliseert de focus op samenwerking, participatie en het creëren van een leeromgeving die aansluit bij de behoeften van studenten. Dit aspect is belangrijk voor het betrekken van (onderwijs)teams bij het proces van flexibilisering.

Het ontwerp van het onderwijs en het (her) ontwerp van de ondersteuning vindt iteratief plaats op basis van de principes en kaders. Kadervormend voor het eerste onderwijsontwerp zijn de huidige onderwijslogistieke/ondersteunende processen (inzetplanning, roostering, aanmeld- en inschrijfmethode, examineringsplanning, enzovoort).

Deze processen kunnen gaandeweg veranderen doordat het onderwijs haar ontwerprijmte iets moet vergroten en/of er aanpassingen of zelfs een herontwerp van de ondersteunende processen nodig zijn. In veel gevallen zijn ook veranderingen of zelfs vervanging van een of meerdere ICT-applicaties nodig. Het is ontwerpen, veranderen, aanpassen en invoeren. Daarmee zal de grens tussen inrichten en verrichten vervagen.

De onzekerheid is gelegen in het feit dat in de meeste instellingen niemand precies weet hoe groot de verandering is. De huidige ervaringen in de praktijk wijzen uit dat het gaat om redelijke grote transities. Voor de meeste mbo-instellingen zijn de budgetten en tijdsplanning gebaseerd op ervaringen met flexibiliseren bij andere instellingen, en ervaringen met andere grote veranderingen binnen de instelling. Daarom is het belangrijk om te werken met een slagvaardige (stuur)groep met financieel en organisatorisch mandaat die regelmatig en bijeenkomt om sturing te geven aan de transitie; zie Figuur 12.

Onder de stuurgroep valt een centrale projectgroep die operationele sturing en ondersteuning biedt, door het beschikbaar stellen van formats en het geven van advies aan zowel het onderwijs als de ondersteuning. Deze projectgroep is de schakel tussen onderwijs en ondersteuning en helpt de benodigde onderwijssteuning aan te passen en waar nodig opnieuw in te richten.



Figuur 12. Richten, inrichten en verrichten via programmatische aanpak.



Casus Summa Flex

Ambitie Summa 2030

Iedere student of cursist kan een persoonlijke leerroute volgen, passend bij zijn talenten, interesses, affiniteit en passie. Hiervoor richten we het onderwijs flexibel in, zodat de student op eigen tempo onderwijs volgt. Op een eigen manier, zelfstandig of in samenwerking, met meer of minder begeleiding. Kortom: de student heeft keuzemogelijkheden. Dit gaat altijd gepaard met goede begeleiding van een studietoets. We bouwen aan een digitale open leergemeenschap waarin studenten en medewerkers samenwerken. Zodat we de persoonlijke leerroute optimaal ondersteunen.

“We bouwen aan een digitale open leergemeenschap waarin studenten en medewerkers samenwerken.”

Organisatiebrede aanpak Summa Flex

Om de transitie naar flexibel onderwijs te realiseren heeft Summa gekozen voor een organisatiebrede aanpak:

- Studenten krijgen meer keuzemogelijkheden, ook over de grenzen van de onderwijsteams en/of scholen. Standaardisering op vergaande onderdelen is dan noodzakelijk.
- De veranderopdracht waar Summa voor staat is een diepgaande verandering voor de hele organisatie. Van onderwijsontwerp/inrichting, examinering, ondersteunende processen, systeem/applicatielandschap, onderwijslogistiek, inzet digitale mogelijkheden in onderwijs tot de veranderende rol van docenten én ondersteuning. Dit vraagt om een integrale aanpak en samenwerking tussen onderwijs en ondersteunende diensten.
- Summa focust op ‘onderwijs voor de arbeidsmarkt van de toekomst’ en ziet Summa Flex als middel om voor studenten van alle leeftijden adaptieve leerroutes samen te stellen.

Zo kunnen zij het onderwijs volgen in het tempo, de aard en de volgorde die bij hun ontwikkelingsfasen hoort. Dit is een grootscheepse verbouwing van het aanbod en van de begeleiding die daarbij hoort. Het is essentieel dat er een verbinding wordt gemaakt met het LLO-programma, vanwege maatwerktrajecten, het inrichten van een eigen leerroute en de arbeidsmarktrelevantie van de opleidingen.

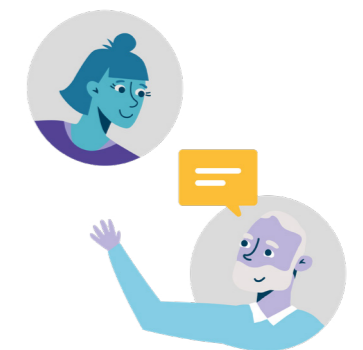
Programma Summa Flex

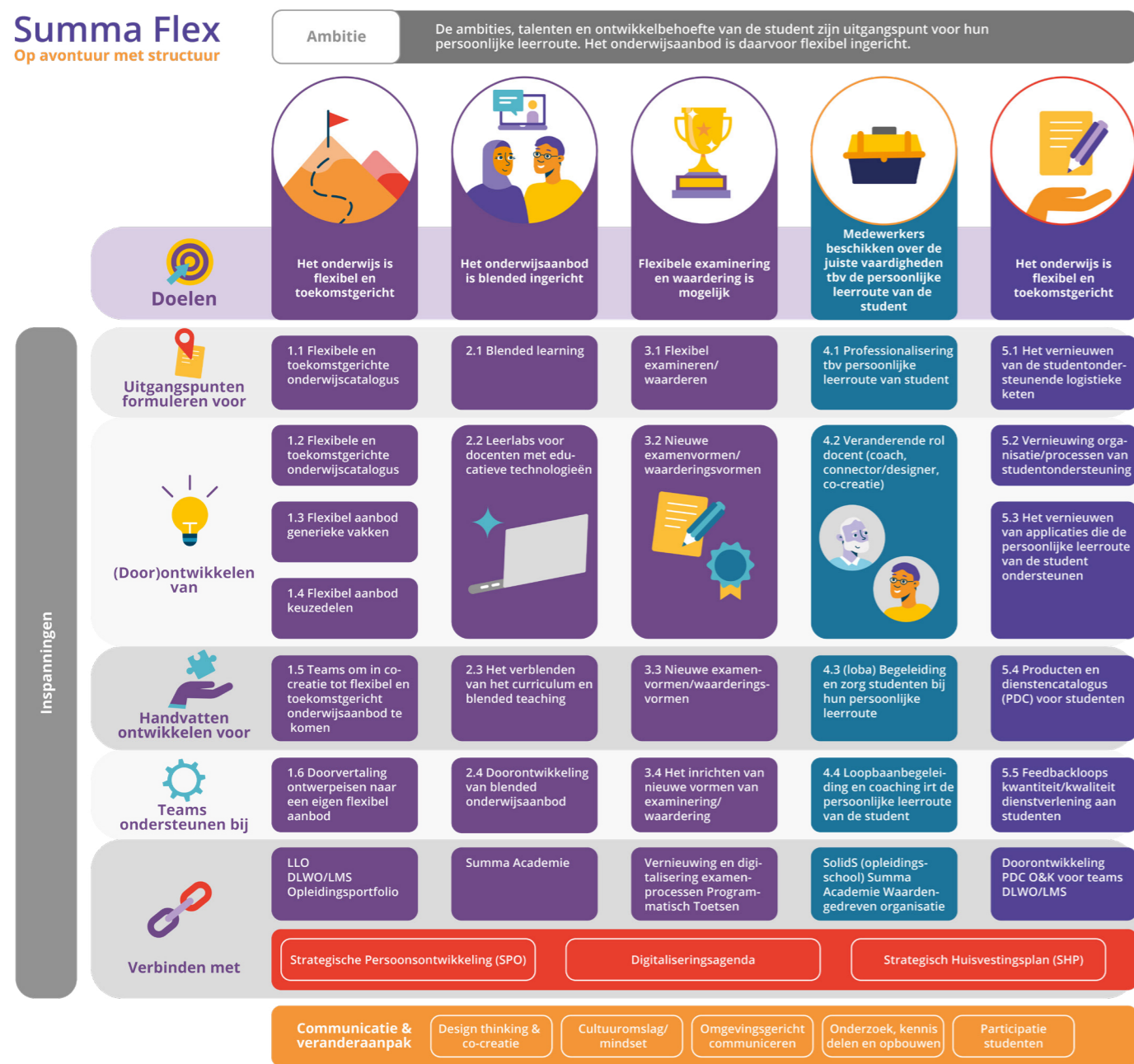
Om de ambitie van Summa waar te maken zijn er vijf grote doelen benoemd. Deze doelen vormen de vijf themalijnen van het programma:

1. Er is een flexibel en toekomstgericht opleidings- en onderwijsaanbod.
2. Het onderwijsaanbod is blended ingericht.
3. Flexibele examinering en waardering is mogelijk.
4. Medewerkers beschikken over de juiste vaardigheden om de student te begeleiden bij het volgen van zijn persoonlijke leerroute.
5. De processen en systemen ondersteunen de persoonlijke leerroute van de student.

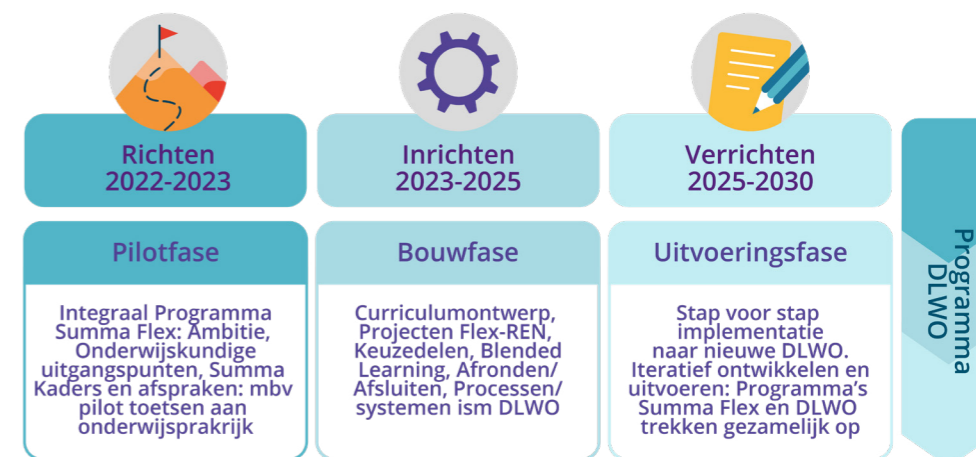
In alle themalijnen is gestart met het vaststellen van de organisatiebrede uitgangspunten, kaders en gemeenschappelijke taal die nodig zijn voor het realiseren van flexibel en toekomstgericht onderwijs. Vervolgens zijn verschillende projecten en activiteiten benoemd die nodig zijn om de teams te ondersteunen in hun veranderopdracht.

Er is een visualisatie/praatplaat gemaakt van het programmaplan om zo de samenhang tussen de doelen en de inspanningen van het programma inzichtelijk te maken, zie figuur 13.





Figuur 13. Programma Summa Flex met ambitie en doelen.



Figuur 14. Programma Summa Flex: Richten. Inrichten en Verrichten.

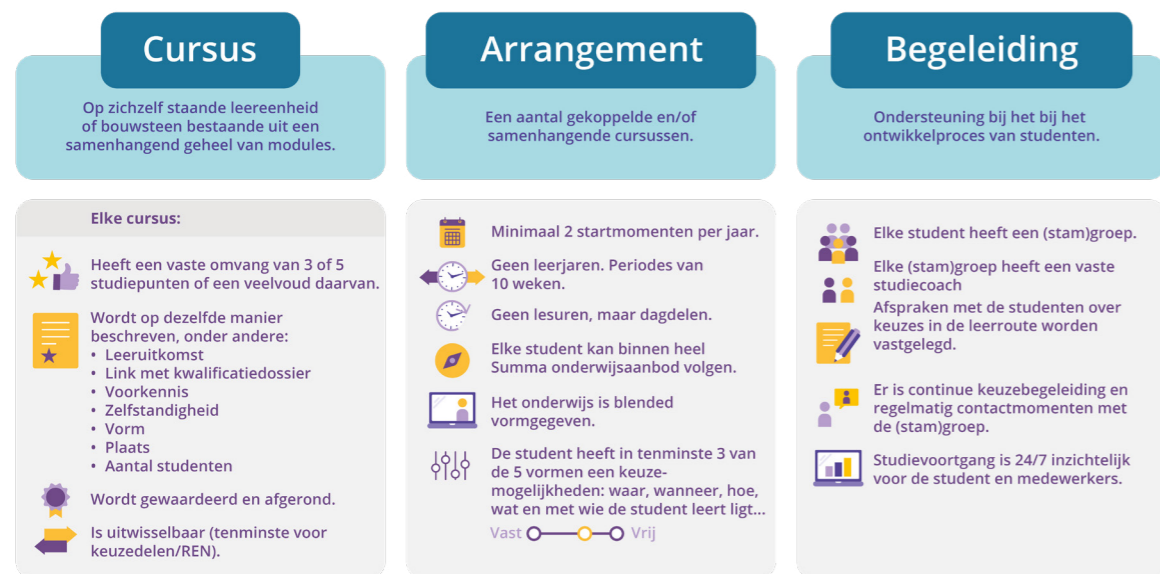
Veranderaanpak: richten, inrichten en verrichten

Summa hanteert een gestructureerde aanpak voor verandering, gebaseerd op de stappen richten, inrichten en verrichten; zie figuur 14. Eerst zijn de visie en strategische doelen scherp

gedefinieerd. Dit zorgt voor een gedeeld beeld van waar de organisatie naartoe wil en waarom. Vervolgens zijn onderwijskundige uitgangspunten en kaders voor flexibel onderwijs opgesteld die in een pilot zijn getoetst aan de onderwijspraktijk; zie de figuren 15 en 16.



Figuur 15. Onderwijskundige uitgangspunten Summa Flex.



Figuur 16: Summa kaders voor flexibel onderwijs.

Wat hierbij hielp, is dat Summa al sinds 2018 een breedgedragen visie op leren heeft, waarin gepersonaliseerd leren een van de zes pijlers is. Vanuit de vijf doelen/themalijnen is projectmatig gewerkt aan het inrichten van onderwijs en processen. Ook in deze fase hebben verschillende pilots plaatsgevonden, steeds in samenwerking met het DLWO-programma. Doel van dit programma is de inrichting van een nieuw applicatielandschap dat ondersteunend is aan gepersonaliseerde leerroutes.

De implementatie van ontwerp naar uitvoering wordt stapsgewijs uitgevoerd. Daarbij wordt continu gemonitord en bijgestuurd, om de beoogde resultaten te realiseren.

Er is tijdens het inrichten en verrichten ook nog een feedbackloop, waarin het geleerde het richten bijstelt en versterkt. Verandering stopt niet na de implementatie. Summa heeft een cultuur van continu verbeteren ingebouwd. Processen worden regelmatig geëvalueerd en verbeterd op basis van feedback en data.

Summa stimuleert een lerende organisatie: kennisdeling, reflectie en experimenteren zijn onderdeel van ons dagelijkse werk. Medewerkers leren van ervaringen en dragen actief bij aan innovatie. Dit maakt ons wendbaar en toekomstbestendig.

3 Inrichten van flexibel onderwijs

Zowel voor het inrichten van flexibel onderwijs als het inrichten van de onderwijsondersteuning is het raadzaam om het D-P-PBOI-model aan te houden. Dit betekent dat elk onderwijsteam het onderwijs (her)inricht volgens dit model, zoals in de volgende paragraaf wordt beschreven. In deze fase speelt onderwijskundig leiderschap een belangrijke rol. Dat leiderschap bestaat uit het op de hoogte zijn van de ontwikkelingen op het gebied van flexibilisering, het meenemen van onderwijzend personeel in waarom flexibiliseren nodig is, en het kunnen om gaan met weerstand van betrokkenen.

3.1 Inrichten van flexibel onderwijs

Doel

Op basis van gedegen kennis van de behoefte van studenten en het werkveld, bepaalt elk onderwijsteam, binnen de ambitie en bijbehorende kaders van de instelling, het doel. Wat is de ambitie van het team als het gaat om flexibiliseren? Op welke persona's (die gedefinieerd zijn door de instelling) richt het team zich voor haar sector of domein? Wat wil de student wel/niet, ofwel: wat is het serviceconcept voor welk type student?

Vervolgens ontwikkelt het onderwijsteam in een aantal iteratieslagen (van grof ontwerp naar fijn ontwerp) het bijbehorende onderwijs. Dit gebeurt met ondersteuning van de centrale projectgroep en waar nodig in overleg met de onderwijsondersteuning, om ervoor te zorgen dat het ontwerp goed wordt ondersteund.



Stap 1. Grofontwerp

Product

Als bekend is welk serviceconcept voor welk persona (met bijbehorende servicebelofte) moet worden gerealiseerd, kan het onderwijsproduct inhoudelijk worden ontworpen. Daarbij gaat het om het wat, de grove lijnen van de inhoud (leerdoelen) en hoe er geleerd wordt.

Hierbij speelt modularisatie een belangrijke rol, aangezien dat hergebruik van dergelijke gestandaardiseerde delen elders of later mogelijk maakt.

Niet alleen het inhoudelijke grove ontwerp is belangrijk. Er moet ook worden nagedacht over examinering en/of microcredentials. Is er een relatie met een waardedocument? Wat zijn de afspraken over formatief en summatief toetsen?

Is onderwijs een product of een proces?

Onderwijs is een dienst (service): een serie activiteiten, die meestal wordt uitgevoerd in interactie tussen afnemer (student) en servicemedewerker (docent). Daarmee is onderwijs een proces, waarmee voor een oplossing wordt gecreëerd voor de behoefte van de student. Daarbij heeft de student niet alleen de rol van afnemer, maar ook de rol van toeleverancier van informatie, en belangrijker, ook de rol van coproductent. Onderwijs wordt in coproductie gerealiseerd. En zeker in het mbo gaat het niet alleen om kennisoverdracht, maar vooral ook om het verwerven van vaardigheden, houdingen en gedragingen die nodig zijn voor het succesvol functioneren in een beroep. Afhankelijk van het serviceconcept gaat het naast de focus op de beroepsgerichte vaardigheden ook om persoonlijke ontwikkeling en identiteit.

Proces

Naast het ontwikkelen van het onderwijs in leereenheden en modules, moet ook het onderwijsproces worden ontwikkeld.

Daarbij zijn de volgende vragen richtinggevend:

- Hoe gaan we de student begeleiden?
- Wat verwachten we dat de student zelf doet?
- Hoe schrijft een student zich in voor bepaalde 'vakken'?

Het is aan te bevelen dat het onderwijsteam ook nadenkt over de vraag op welke processen de gemaakte keuzes impact hebben. Het gaat hierbij om het hele proces van inschrijving tot examinering. Onderwijsteams kunnen dit het beste samen met de ondersteuning doen. Het raakt immers onderwerpen als instroom en roosteren.

Besturing

Onderwijsbesturing binnen een onderwijsteam heeft te maken met de vraag hoe een onderwijsteam ervoor zorgt dat het gestelde doel en alle onderliggende subdoelen gerealiseerd worden. De onderwijsbesturing heeft als doel de voor de student ontwikkelde serviceconcepten en bijbehorende belofte te realiseren. Het gaat dus om het onderwijsproces bij te kunnen sturen zodat de doelen en de gemaakte afspraken met de student (de eindklant) en de ondersteuning (samenwerkingspartner) gerealiseerd worden. Daarbij zijn de volgende vragen richtinggevend:

- Wat doen we wel/niet om bij te sturen?
- Wat doen we als een docent ziek wordt, wie neemt dat over?

Daarom moet in het grove ontwerp worden nagegaan of het past binnen de afspraken met, en de kaders van, de onderwijsondersteuning. Anders moet dat in dialoog met de ondersteuning bijgesteld worden.

Organisatie

Nu in het grove ontwerp de contouren van de inhoud, het proces en de bijsturing zijn ingericht, moet worden bepaald hoe je het als team gaat organiseren. Welke mate van flexibiliteit is binnen het team nodig? Kan het vernieuwde onderwijs, met de huidige competenties, vaardigheden en gedrag van de medewerkers in het team, succesvol worden aangeboden en uitgevoerd? Wat is de impact van het grove ontwerp op de mate van vrijheid binnen het team? Hebben we het juiste klimaat om het flexibiliseren succesvol uit te kunnen voeren?

Informatie

De laatste stap is bepalen welke informatie tussen de diverse betrokkenen moet worden uitgewisseld en hoe dat moet worden gedaan. In deze fase ontwikkelt het onderwijs samen met de centrale projectgroep de eisen die je als team stelt aan de digitale leeromgeving. Zo moet worden bepaald welke informatie wanneer voor wie nodig is. Welke informatie wordt in de onderwijscatalogus geplaatst? Kunnen we de juiste informatie op tijd en duidelijk verstrekken of moet daar nog wat voor gebeuren in de ICT-systemen?

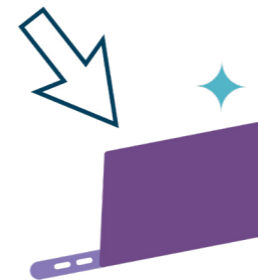
Nadat het grove ontwerp in de basis klaar is, kan samen met de centrale projectgroep worden getoetst wat de impact is op de onderwijsondersteuning. Daarna kan het onderwijs in detail worden ontwikkeld.

Stap 2. Fijnontwerp

In deze fase gaat het om de nadere uitwerking en detaillering. Het grove ontwerp van het onderwijs wordt uitgewerkt: van leerdoelen naar concreet onderwijs. De fase van het fijne ontwerp richt zich dus op het ontwikkelen van concrete onderwijsmodules die voldoen aan de vooraf gestelde eisen en doelen. Dit is de fase waarin concrete onderwijsinhoud, structuren, en ondersteunende middelen worden ingericht. Voor het onderwijs gaat dit al richting de fase "Verrichten" – het invoeren.

Product

Ontwikkel onderwijs(modules). Maak gebruik van een ontwerptool (de afgesproken standaard binnen de organisatie). Bepaal de leertijd van de onderwijseenheden. Geef een duidelijke beschrijving van elke module, inclusief doelen, relevante thema's, en leerinhoud. Specificeer per module welke leerdoelen en competenties aan bod komen. Beschrijf de activiteiten, gebaseerd op leeruitkomsten. Ontwikkel de lessen en bijbehorende leermaterialen, zoals handboeken, digitale content, video's, en praktijkopdrachten. Let op: leg daarbij wel de relatie met de centrale afspraken over de generieke onderdelen. Dus: wat doe je in het generieke deel en wat in beroepsdeel?



Ontwikkel/concretiseer formatieve en summatieve toetsen. Werk het toetsplan uit. Maak formatieve toetsen voor doorlopende evaluatie en summatieve toetsen voor de afsluiting van de module. Formuleer duidelijke rubrieken en beoordelingscriteria voor alle toetsen. Bepaal de juiste momenten voor toetsing en feedback.

Proces & bijsturing

Ontwikkel de begeleidingsstructuur en ondersteuning. Ontwikkel een systeem voor persoonlijke mentoring en coaching van studenten gedurende de module. Bepaal hoe docenten of coördinatoren kunnen bijsturen, bijvoorbeeld bij problemen met studentparticipatie of leerresultaten. Denk na over aanbieden van extra ondersteunende middelen, zoals extra studiebegeleiding, bijlessen en workshops.

Organisatie

Richt de teamorganisatie in. Bepaal wie verantwoordelijk is voor welke onderdelen van de module, zoals lesgeven, begeleiding en toetsing. Geef duidelijk aan hoe docenten moeten bijdragen aan het onderwijsproces en welke capaciteiten en vaardigheden ze nodig hebben om de juiste begeleiding te bieden.

Informatie

Richt samen met de centrale projectgroep de digitale leeromgeving in. Zorg ervoor dat de digitale leeromgeving wordt ingericht met het (nieuw) ontwikkelde lesmateriaal, het organiseren van communicatie en het faciliteren van toetsen. Ontwikkel duidelijke instructies voor studenten over hoe ze toegang krijgen tot de digitale omgeving en wat er van hen wordt verwacht. Zorg voor uitgebreide documentatie van alle processen, materialen, en methodieken voor toekomstige referentie en continuïteit.

Na het fijnontwerp volgt de verdere concretisering in de verrichtingsfase. Daarbij gaat het om detail-implementatie, pilottesten, evalueren en bijstellen. De verrichtingsfase zal deels parallel lopen met het grof- en fijnontwerp. Het gaat om de controle of alles goed staat en werkzaam is.

3.2 Inrichten onderwijs-ondersteuning voor flexibel onderwijs

Deels parallel met de inrichting van flexibel onderwijs moet de onderwijs-ondersteuning worden ontworpen en ontwikkeld. De praktijk leert dat flexibilisering impact heeft op de ondersteunende processen, de manier van werken en de bijbehorende kennis en competenties (bijvoorbeeld van planners, roosteraars, examenbureaus en informatiemanagers), maar vooral op de informatiesystemen.

De flexibilisering van het onderwijs raakt meerdere ondersteunende processen die samen het fundament vormen voor een goed functionerende, flexibele leeromgeving. Zoals aangegeven biedt de MORA een helder kader om de procesketens (en waar nodig de detailprocessen) te structureren en af te stemmen. Hieronder volgt een overzicht van de belangrijkste ondersteunende processen en hoe ze geraakt worden door flexibilisering, met verwijzing naar de MORA ketens.

1. Studentinformatie en inschrijving – Procesketen Werving, inschrijving & administratie.

Flexibilisering vraagt om meerdere instroommomenten en dynamische inschrijving op modules, cursussen en arrangementen. Het applicatielandschap (DLWO/SIS) moet dit ondersteunen met flexibele inschrijfstructuren.

2. Roostering en planning – Procesketen Onderwijslogistiek.

Roosters moeten kunnen omgaan met variatie in tempo, inhoud en groepssamenstelling. Dynamische groepen vervangen statische stamgroepen. Roosterapplicaties moeten flexibele roostering kunnen faciliteren.

3. Onderwijsontwikkeling en curriculumbeheer – Procesketen Onderwijsuitvoering en begeleiding.

Modularisering vereist herontwerp van het curriculum in bouwstenen. De onderwijscatalogus en het LMS moeten dit kunnen ondersteunen met modulaire content en leeractiviteiten.

4. Begeleiding en coaching – Procesketen Onderwijsuitvoering en begeleiding.

Studenten krijgen meer regie, dus SLB en coaching worden intensiever en persoonlijker. Dashboards en presentieregistratie moeten dit proces ondersteunen.

5. Toetsing en examinering – Procesketen Examineren.

Flexibel onderwijs vraagt om toetsing op verschillende momenten en vormen. De examenlogistiek moet modulair en individueel kunnen plannen en afnemen.

6. Aanwezigheid en monitoring – Procesketen Onderwijsuitvoering en begeleiding en Procesketen Werving, inschrijving & administratie.

Flexibilisering vereist nauwkeurige registratie van aanwezigheid en voortgang. De MORA beschrijft processen, zoals signalering van afwezigheid en koppeling aan begeleiding.

Tot slot moet worden getoetst in welke mate flexibilisering invloed heeft op de procesketen Bedrijfsvoering. Deze keten wordt vaak vergeten, maar is wellicht een van de belangrijkste onderdelen van de ondersteuning. Zo heeft flexibilisering impact op de manier waarop de kwaliteit wordt geborgd en geëvalueerd. De MORA ondersteunt dit met procesmodellen voor audits, evaluaties en bijsturing. Ook heeft flexibilisering impact op facilitair, HR en Finance:

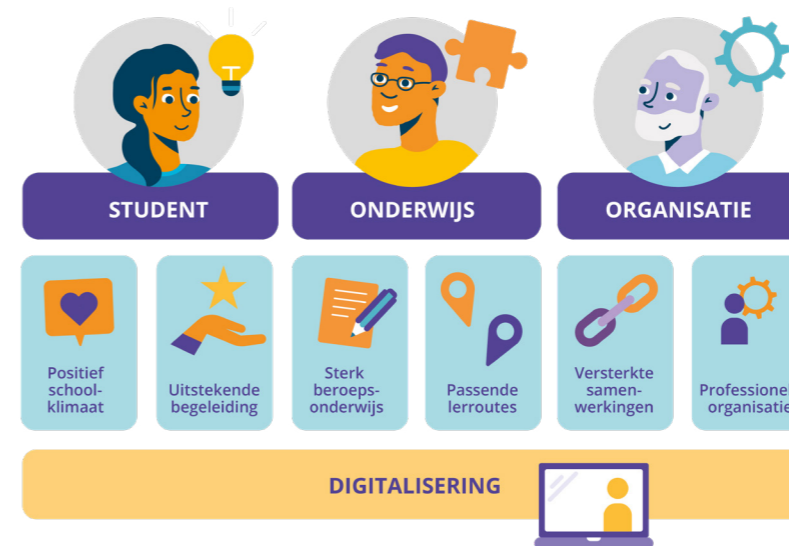
- Welke behoefte is er aan onderwijs- en/of begeleidingsruimtes?
- Wat is de impact op de professionele ontwikkeling medewerkers (niet alleen docenten)?
- Wat verandert er in de financiële processen?



Casus Da Vinci College

Ambitie Da Vinci College

Eén van de doelen van het Da Vinci College is dat iedere student in 2030 een persoonlijke (passende) leerroute kan volgen waarin hij zijn talenten kan inzetten; zie figuur 17. Hierbij wordt de student goed begeleid. De eerste focus ligt op de scenario's vertragen & versnellen en verbreden & verdiepen. In het aanbod van eenheden die studenten kunnen volgen, wordt ook LLO meegenomen. Daarbij geldt uiteraard dat het betaalbaar, organiseerbaar, doceerbaar en studeerbaar moet zijn.



Figuur 17. Samenhang tussen de diverse doelen bij het Da Vinci College

Nadat deze ambitie door de directie is vastgesteld, is deze in een organisatiebrede bijeenkomst samen met de bijbehorende uitgangspunten, kaders, scenario's, persona's en begrippen gedeeld.

- Waarom willen we modulariseren en flexibiliseren en welke relatie is er met Npuls?
- Voor wie willen we dit?
- Wat levert het voor de student op (bijvoorbeeld waardepapieren)?

Om de ambitie van het Da Vinci College te concretiseren is ingegaan op een aantal kaders en definities. Duidelijk maken wat we binnen het Da Vinci College verstaan onder begrippen als module, cursus, onderwijscatalogus en waardedocument bleek cruciaal en heeft veel tijd gekost.

Organisatiebrede aanpak van het Da Vinci College

Het Da Vinci College heeft bewust gekozen voor een organisatiebrede, programmatische aanpak met diverse projecten, inclusief een zeer concrete tijdsfasering, voldoende financiële middelen en diverse go/no go-momenten. Deze aanpak past bij de strategische koers en de digitaliseringsagenda.

Pijlers uit de strategische koers zijn:

- Positief schoolklimaat en uitstekende begeleiding.
- Sterk beroepsonderwijs en passende leerroutes.
- Versterkte samenwerkingen in een professionele organisatie.
- De digitaliseringsagenda loopt hier als een rode draad doorheen. Deze agenda sluit aan op de Npuls-ontwikkelingen en heeft onder andere als thema's:
- Modulariseren en flexibiliseren.
- Dataondersteuning onderwijs.
- Procesmanagement en student journey.
- Centraal roosteren.

De aanpak kenmerkt zich door een fasering in de tijd, een programmaorganisatie én het beschikbaar hebben van toegewezen budget. De transitie gaat geld kosten, zowel qua technische implementatie als structurele organisatorische implementatie.

Het Da Vinci College heeft heel duidelijk de MORA als uitgangspunt genomen en tegelijk aansluiting gehouden bij de terminologie van de onderwijsteams. Dit is cruciaal om de verbinding te maken tussen onderwijs en systeemkant. Het heeft de onderwijsteams geholpen om voorbeelden uit te werken van gemodulariseerd onderwijs.

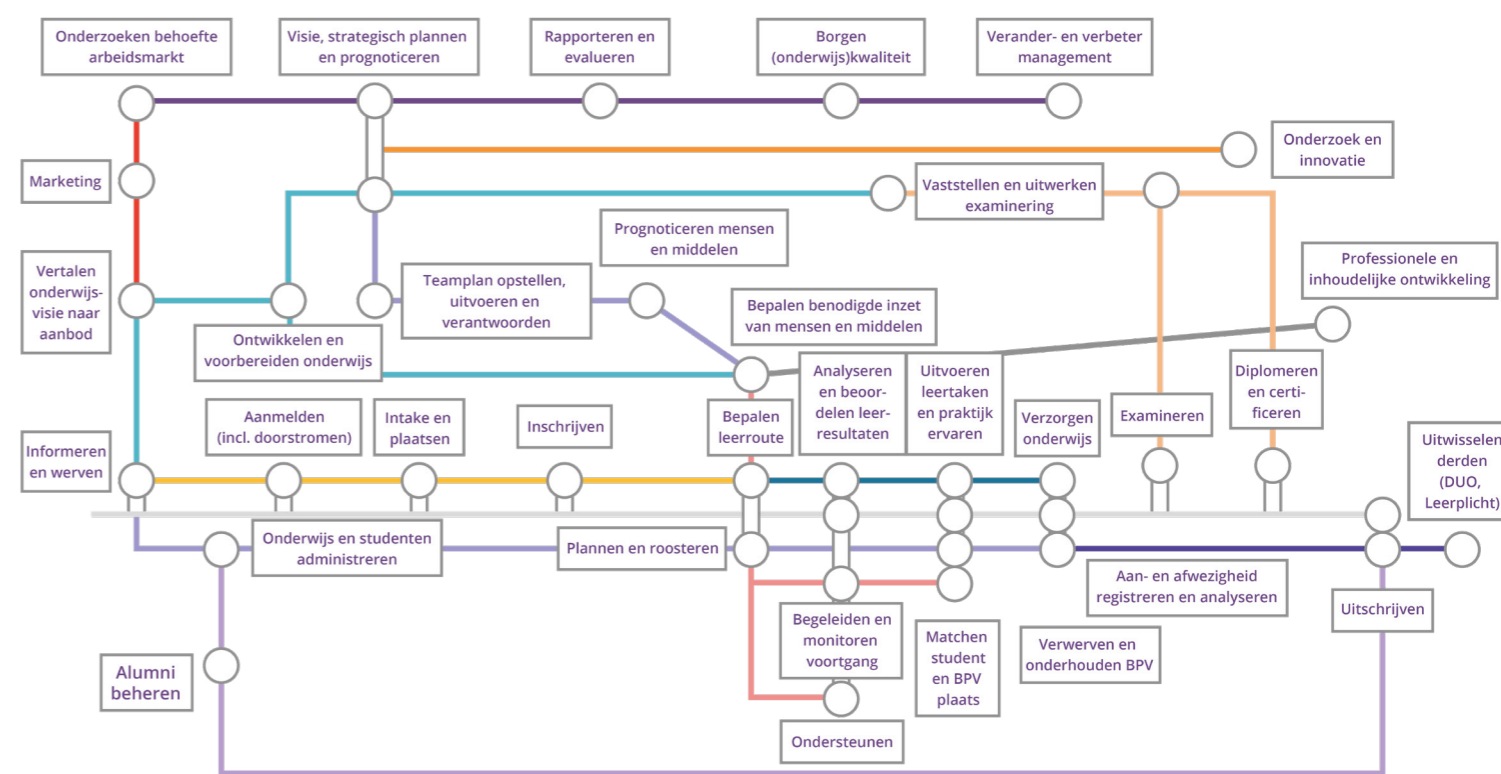
“Het Da Vinci College heeft heel duidelijk de MORA als uitgangspunt genomen en tegelijk aansluiting gehouden bij de terminologie van de onderwijsteams.”

Het verduidelijken met voorbeelden wat de ambitie betekent helpt zowel het onderwijs als de ondersteuning. Binnen het Da Vinci College is expliciet aangegeven dat het onderwijs eerst gemodulariseerd moest worden, voordat de stap naar flexibilisering kon worden gezet.

Ten aanzien van de programmaorganisatie is gekozen voor:

- Een stuurgroep waarmee een link naar het centrale MT (CMT) is gewaarborgd. Dit is noodzakelijk om de ambities, principes en uitgangspunten te bevestigen en/of aan te scherpen en/of aan te passen indien nodig.
- Diverse projectgroepen (met opdrachten op de deelgebieden). De projectleiders en onderwijsmanagers komen regelmatig bij elkaar om de voortgang te bespreken en om elkaar te informeren. Vaak blijkt het ene project namelijk direct impact te hebben op het andere project en andersom.
- Er zijn key-users in het onderwijs benoemd, met wie de voortgang (vooral gericht op het onderwijs) wordt besproken. Ook is er per sector een aanspreekpunt benoemd.

MORA Da Vinci College Studentjourney/2023



Figuur 18: Voorbeeld van de studentreis in de vorm van een metrokaart.

We realiseerden ons dat de ambitie op vele gebieden impact heeft. Om dat met elkaar duidelijk te maken hebben we naast een impactanalyse aan de hand van de MORA ook een impactanalyse aan de hand van een studentreis uitgevoerd, zie figuur 18. Door de soll-situatie te vergelijken met waar we nu staan (de ist-situatie), kregen we beter inzicht in wat er nodig is om te flexibiliseren. Vervolgens heeft elke onderwijssector en dienst een plan van aanpak opgesteld om ervoor te zorgen dat elke opleiding vanaf 2027 een modulegerichte opzet kent. Dit is ook onderdeel van de kwaliteitsagenda.

Uiteraard zit er verschil in ontwikkeling van de teams en de omgeving waarmee zij te maken hebben. We geven ruimte aan de teams die al zover zijn en ondersteunen andere teams om zich verder te ontwikkelen, door inzichten, kennis en formats te delen. Uiteindelijk heeft dit geleid tot een document dat we aan het CMT voor akkoord hebben voorgelegd.

Impactanalyse bij Da Vinci College

Om de ambitie nog concreter te maken en waar nodig aan te passen, heeft het CMT een aantal verhelderende en verdiepende vragen beantwoord, bijvoorbeeld op de volgende gebieden:

- Eén LMS binnen de organisatie.
- Duiding terminologie.
- Verhelderen formatief en summatief.
- Impact op roostering.

Doordat er vanuit het CMT op deze punten verdiepende vragen zijn gesteld, is fase 2 gesplitst in fase 2a en fase 2b. In fase 2b zijn de werkgroepen aan de slag gegaan met het uitwerken van een aantal vraagstukken, zoals:

- Hoe gaan we om met basisvaardigheden Rekenen, Engels en Nederlands (BREN)?
- Hoe zien we formatief en summatief en de onderlinge relatie?
- Wat is de impact op het werk van de studieloopbaanbegeleider of studiecoach?
- Hoe gaan we om met studiepunten?
- Welke vraagstukken liggen er op het gebied van de systemen en de koppelingen?
- Hoe komen we tot een stappenplan dat de teams kunnen gebruiken bij het vormgeven en ontwikkelen van hun onderwijs?

Dit heeft geleid tot een definitief document met adviezen die door het CMT zijn overgenomen. Daarmee waren we klaar om fase 3 te starten. Kortom: de ambitie, principes, uitgangspunten en kaders waren zo ver dat we naar het inrichten konden gaan. Daarbij realiseren we ons dat er gaandeweg wellicht nog aanpassingen nodig zijn.

Grof en fijn ontwerp van het onderwijs bij Da Vinci College

De onderwijsteams hebben de opdracht om het onderwijs te modulariseren. Een aantal teams heeft dit al op orde, andere teams werken hieraan. Er is een stappenplan voor elk team beschikbaar, waarin naast een soort nulmeting aandacht is voor de fases van grof en fijn ontwerp van het onderwijs.

Parallel hieraan is de werkgroep Systemen bezig met verdere uitwerking van de noodzakelijke systeeminrichting en koppelingen. Hiervoor worden testen gedraaid waarbij de focus ligt op:

- Inrichting OSIRIS op basis van cursussen.
- Koppeling met Xedule.
- LMS: de inrichting van ItsLearning op een wijze dat de student die voor een bepaalde cursus kiest, deze cursus en zijn formatieve voortgang in ItsLearning terugziet.



Slot

Nawoord

Met deze geactualiseerde Reisgids Onderwijslogistiek hopen wij opnieuw een waardevolle bijdrage te leveren aan de verdere flexibilisering en modularisering binnen het mbo. De afgelopen jaren hebben laten zien dat de beweging richting meer maatwerk, wendbaarheid en leven lang ontwikkelen onverminderd doorgaat. Tegelijkertijd weten we dat de praktijk voortdurend in ontwikkeling is. Nieuwe inzichten, aangepaste werkwijzen en innovatieve oplossingen dienen zich steeds opnieuw aan.

De voorbeelden en ervaringen van scholen zoals het Summa College en het Da Vinci College hebben deze actualisatie verrijkt en concreet gemaakt. Zij laten zien dat de 'hoe-vraag' geen theoretische exercitie is, maar een dagelijkse praktijk waarin onderwijs, organisatie en ondersteuning samenkomen. Daarom zien wij deze publicatie niet als eindpunt, maar als een tussenstap in een gezamenlijke leerreis.

Om de reisgids actueel, relevant en bruikbaar te houden, moeten we elkaar blijven voeden met praktijkvoorbeelden, geleerde lessen, knelpunten en oplossingen. Welke keuzes maken jullie? Wat werkt goed? Waar lopen jullie tegenaan? En welke aanpak verdient het om gedeeld te worden met het veld? Door ervaringen en feedback te blijven delen, versterken we elkaar en bouwen we samen verder aan toekomstbestendige onderwijslogistiek in het mbo.

Colofon

Redactie

- Marcel van Assen
- Joanne Lankhuijzen
- Johan van der Steen
- Tijmen Leurs
- Madhwi Niels
- Paulien de Jong

Eindredactie: Annelies Peters

Vormgeving: Karmijn Simons

Meer weten?

Mail naar: info@mbodigitaal.nl

