



On derwijs ontre geld



samen
werken aan
talent



**Onderwijs
ontregeld**

Inhoud

Voorwoord 5

Inleiding 8

Interview met initiatiefnemer Micha Leumens 13

Onderwijs ontregeld in de praktijk

MBO College Zuidoost – Ondersteunende beroepen 16

MBO College Amstelland – Juridische dienstverlening 26

MBO College Airport – Luchtvaartdienstverlening 34

MBO College Hilversum – AV Mediatechniek 44

MBO College Hilversum – Herenkapper 54

Frank Sanders Akademie 60

MBO College Zuidoost 70

De klankbordgroep aan het woord

Interview met Eeuwout Bauer 23

Interview met Grytsje Durkstra 42

Interview met Michael Etel 52

Interview met Martin de Wolf en Jan Willem Mans 66

Hoe nu verder? 78

'Het gaat niet om de regels'

In het voorjaar van 2014 vroeg opleidingsmanager Micha Leumens mij om zijn begeleider te worden bij zijn afstudeerproject over regelluwe zones in het onderwijs. Ik was enthousiast en verbaasd tegelijk.

Ik ben opgeleid als registeraccountant en die staan eerder bekend als liefhebbers van meer dan van minder regels. Micha liep vast op de regels die de organisatie stelde. Die regels kostten hem veel tijd en bleven vaak zonder een duidelijke betekenis. Hij kreeg geen grip op de beleefde regeldruk.

De vraag om mee te werken aan Micha's persoonlijke zoektocht, was voor mij een blijk van vertrouwen, maar ook een uitdaging. Ik had zelf een dergelijke teleurstelling met de implementatie van EduArte. Dit registratiesysteem voor het onderwijs gaf bij docenten geen wow-ervaring zoals ik gehoopt had. Integendeel, docenten ervoeren dat EduArte een onbevredigbare behoefte had aan data en hen maar weinig opleverde.



Samen met Micha maakte ik de ontdekkingstocht naar het mechanisme waarin systemen en regels onbedoeld een belemmering vormen voor de professionaliteit van docenten en opleidingsmanagers. Het was boeiend maar ook spannend om vertrouwde regels ter discussie te stellen. Veel regels komen voort uit wantrouwen. Loslaten vraagt vertrouwen, maar... op basis waarvan? Misschien geldt dat in het bijzonder voor publiek gefinancierde instellingen: als het gaat om verantwoording van 'ons' belastinggeld is vertrouwen goed, maar controle beter.

De verhalen van Onderwijs ontregeld raken me meer dan een jaarverslag, hoe belangrijk ik dat laatste ook vind.

6 Onderwijs ontregeld gaat verder dan een verslag van de doelmatige besteding van overheidsgeld. Het is een gezamenlijke zoektocht naar de bedoeling van ons onderwijs en de betekenis ervan voor onze studenten. Met Onderwijs ontregeld raken we aan de essentie van het onderwijs en het geloof in onze professionals. Onze tijd vraagt nog harde doelen om op af te rekenen, maar dit verandert. Ik bespeur een ander tijdperk, waarin we opschuiven van

'Het was boeiend maar ook spannend om vertrouwde regels ter discussie te stellen'

controle naar vertrouwen. Een overmaat aan controle werkt immers verstikkend. Tegelijkertijd is vertrouwen niet

vrijblijvend en wordt verdiend met betrouwbaarheid. Van meetbaar naar merkbaar. Onderwijs gaat dan over 'Kwaliteit' met een hoofdletter.

De pilot Onderwijs ontregeld past in de strategie van het ROC van Amsterdam – Flevoland. Wij geloven in teams, superscholen voor hun studenten, die ruimte en vertrouwen krijgen voor 'persoonlijk onderwijs', waarin iedereen krijgt wat hij of zij nodig heeft en leert op een voor hem of haar passende manier. In de volgende fase met Onderwijs ontregeld willen we verder gaan op de ingeslagen weg. We willen meer en meer raken aan de visie en overtuiging van onze professionals, appelleren aan hun vraagstukken en hen faciliteren om 'op verhaal te komen'. Die verhalen gaan over hun eigen overtuiging om studenten te raken en de omgeving daarbij te betrekken.

Veel leesplezier bij dit boekje over de zoektocht van zes teams en een mbo-college naar de bedoeling van hun werk en naar de manier waarop zij hun studenten weten te raken. Voor mij is Onderwijs ontregeld het vertrouwen dat we oplossingen vinden die ertoe doen.



Gerrit Vreugdenhil

Raad van Bestuur ROC van Amsterdam – Flevoland

Terug naar de bedoeling

Goed onderwijs vraagt om een mentale vrijheid van onderwijsteams om het onderwijs zo in te richten dat de student het beste kan leren. Systemen, regels en indicatoren worden ingezet als ondersteuning van de teams, maar zijn geen doel op zichzelf. Deze overtuiging lag ten grondslag aan de meerjarenstrategie binnen het ROC van Amsterdam – Flevoland: ieder team een superschool. En vanuit deze overtuiging startte binnen het ROC van Amsterdam – Flevoland in 2014 Onderwijs ontregeld.

Wouter Hart noemt dit in zijn boek 'Verdraaide organisaties – Terug naar de bedoeling'. Wat je voor een ander wilt betekenen is volgens hem een goed ankerpunt om te zien of je het goede doet en of je dat goed doet. Met Onderwijs ontregeld krijgen teams de mentale ruimte om vanuit de bedoeling het onderwijs vorm te geven. Wanneer het team daarbij belemmerd wordt door regels, neemt het team de verantwoordelijkheid om, kijkend vanuit de bedoeling, alternatieven te realiseren.

Vijf jaar ontregelen

In 2014 gingen drie teams binnen het ROC van Amsterdam – Flevoland met het ontregelen van start. De teams konden alle regels vergeten, mits zij niet kwamen aan de examinering, de inhoud van het kwalificatiedossier en de financiering.

'Met vallen en opstaan ontdekten de teams wat werkte en wat niet'

De verantwoording bleef liggen waar hij normaal ook ligt: bij de directie van het mbo-college. Met vallen en opstaan ontdekten de teams wat werkte en wat niet.

In 2017 is Onderwijs ontregeld uitgebreid met nog eens drie teams. Opvallend waren de nieuwe vragen waarmee de teams binnenkwamen. Twee teams wilden vanaf scratch een nieuw onderwijsconcept beginnen en één team zocht naar manieren om zich te verhouden tot belemmerende regels. Daarnaast sloot MBO College Zuidoost zich aan. De directie wilde de onderwijsvernieuwing in het mbo-college een impuls geven en zag Onderwijs ontregeld als een weg om dat te bereiken.

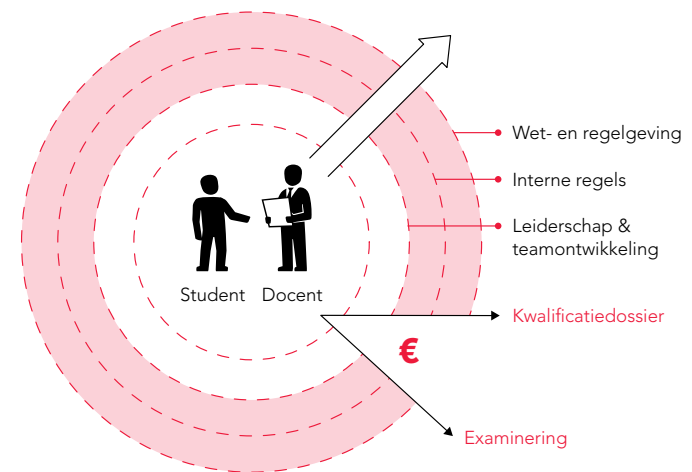
Klankbordgroep

Onderwijs ontregeld wordt gevolgd door een klankbordgroep onder voorzitterschap van Gerrit Vreugdenhil. De klankbordgroep heeft geen formele verantwoordelijkheid,

maar is een platform om gezamenlijk de vraagstukken te verkennen. De groep bestaat uit zowel in- als externe betrokkenen. Interne betrokkenen zijn docenten, opleidingsmanagers en directeuren. Externe betrokkenen zijn Grytsje Durkstra, contactinspecteur van de Inspectie voor het Onderwijs, Eeuwout Bauer, beleidsmedewerker bij het ministerie van OCW, Michael Etel, manager van de afdeling Leerplicht van de Gemeente Amsterdam en Martin de Wolf en Jan Willem Mans, regiomanagers bij SBB. In dit boekje zijn ook hun ervaringen met het ontregelen terug te lezen.

Hoe nu verder?

Wat hebben de teams geleerd? Wat heeft het ontregelen ze opgeleverd? En hoe geven zij hier een vervolg aan? In deze publicatie wordt een antwoord gegeven op deze vragen, in de hoop anderen te inspireren de bedoeling van het werk in het onderwijs altijd in het vizier te houden.



In de kern gaat Onderwijs ontregeld om het onderwijs dat de student in staat stelt zich zo goed mogelijk te ontwikkelen. Die kern kan belemmerd worden door de lagen die daar omheen liggen. De binnenste laag wordt gevormd door de relatie van de docent met de leidinggevende en het team. De tweede laag bestaat uit interne regels. De buitenste laag is de wet- en regelgeving.

Bij Onderwijs ontregeld gaan de teams in gesprek wanneer zij de regels als te knellend ervaren voor de ontwikkeling van de student.

INTERVIEW

'Hoe gaan we dit aanpakken?'



Micha Leummens

Initiatiefnemer Onderwijs ontregeld

Micha Leummens is initiatiefnemer van Onderwijs ontregeld. Micha was lange tijd werkzaam bij het ROC van Amsterdam – Flevoland, onder andere als opleidingsmanager Handel & Ondernemen. In een interview vertelt hij over zijn ervaringen.

Onderwijs ontregeld was jouw idee. Hoe kwam dat?

"In 2014 leerde ik tijdens mijn MBA-opleiding Gerrit Leene kennen die bezig was met het experiment Regelarme Zorg. Dat inspireerde me zo, dat ik besloot daar mijn afstudeeropdracht van te maken. Ik was in die tijd zelf opleidingsmanager en verbaasde me er regelmatig over dat ik meer tijd kwijt was aan verantwoorden dan aan onderwijs. Regelarme Zorg is een project van Stichting Philadelphia Zorg. Het startte met de gedachte dat het weghalen van overbodige regels en lijstjes leidt tot meer handen aan het bed. Al snel kwam men erachter dat het niet gaat om lijstjes,

geld of processen, maar om de relatie tussen cliënt en medewerker. De sleutel is de medewerker die zich continu afvraagt: 'Wat voeg ik toe aan het leven van de cliënt?' Wat ik sterk vind is het motto van Regelarme Zorg: $V \times V = V^2$. Dat staat voor: vrijheid maal verantwoordelijkheid geeft vertrouwen in jezelf en in elkaar."

Hoe ben je begonnen?

"Met bestuurslid Gerrit Vreugdenhil besprak ik de vraag: Hoe gaan we dit aanpakken? Sluiten we aan bij dingen die al gebeuren? Gaan we ontregelen op één regel? Om het antwoord te vinden bezocht ik een aantal teams en stelde de volgende vragen: Waarom werk je in het onderwijs? Waar heb je last van? Hoe zou het beter kunnen?"

Op de eerste twee vragen wist iedereen het antwoord, maar bij de derde vraag stokte het. Toen hebben we besloten een regelvrije ruimte te creëren en drie teams te vragen daarin te gaan werken. Ruimte creëren werd dus het model."

Dat is toch best spannend...

"Zeker. Daarom werden aan de voorkant drie piketpaaltjes geslagen: de teams mochten niet tornen aan de examinering en het kwalificatiedossier en ze moesten het doen met het reguliere budget. Daarnaast vroegen we aan de Inspectie, het ministerie en leerplicht om met ons mee te denken."

Wat leverde het op?

"Na een jaar heeft de Open Universiteit een onderzoek gedaan naar de startfase en de stand van zaken. Zij hebben daarbij een bijzondere onderzoeksmethode gebruikt: het zoeken naar waardecreatieverhalen. Dat is een manier van kijken die niet alleen tastbare veranderingen meeneemt,

maar ook veranderingen die niet direct zichtbaar zijn, maar die wel een grote invloed hebben op de betrokkenen.

De conclusie van de onderzoekers was dat het ontregelen vrijheid in het

denken bood. Dit leidde ertoe dat docenten het onderwijs opnieuw gingen bezien. Het kunnen aanpassen van regels bleek een middel om te komen tot dat doel. De regels die het meest werden aangepast waren die rond onderwijstijd, de 16-uursmeldingen aan leerplicht en het accrediteren van leerbedrijven.

Uit het onderzoek kwam ook naar voren dat het van belang is aandacht te besteden aan het groepsproces en de gezamenlijke betekenisgeving. Nu zag je in twee teams een splitsing tussen voorlopers en achterblijvers ontstaan. Na deze evaluatie is besloten Onderwijs ontregeld te verbreden met meer teams en met een heel mbo-college."

'Ruimte creëren werd dus het model'

CASUS

'Onze studenten zijn heel verschillend'

16

De opleiding Administratie op MBO College Zuidoost was een van de drie opleidingen die in 2014 met ontregelen startte. "Het leek ons een prachtige kans het onderwijs nog beter aan te laten sluiten op de wensen van onze studenten", aldus een docent. "Onze studenten zijn heel verschillend, qua vooropleiding en qua leerwens, daar willen we op inspelen."

Aanpak

Een aantal enthousiaste docenten uit het team ging aan de slag. In maart 2015 kreeg het team een nieuwe opleidingsmanager, Sander Dol, en werden de plannen concreet gemaakt. In eerste instantie waren dit vooral structurele maatregelen. In de ochtend volgden de studenten een gezamenlijk programma, in de middag was ruimte voor differentiatie. Het liep mis doordat een tweedeling ontstond



17

tussen de docenten. Sommige docenten waren enthousiast, anderen wilden het laten zoals het was. Sander zegt hierover: “Van Micha kreeg ik het advies zo min mogelijk interventies te doen. Dat pakte niet goed uit. Een andere fout die ik maakte was dat ik me te veel bezighield met de achterblijvers, waardoor de voorlopers te weinig aandacht kregen.”

In 2016 kreeg het mbo-college een nieuwe voorzitter, Robert Jan Janssen. De teams werden geclusterd en de opleidingen werden vanuit het perspectief arbeidsrelevantie opnieuw bekeken. Het ontregelen verhuisde van het team Administratie naar het team Ondersteunende beroepen. Daar werd een brede niveau-2-opleiding ontwikkeld waarin de beroepspraktijk een centrale plaats heeft. Studenten volgen een breed contextrijk programma (sport, recreatie, zorg en facilitair) en kiezen in toenemende mate hun eigen route. Zo komen ze er werkende weg achter waar hun interesses en talenten liggen, maar ook waar die niet liggen.

Het eerste jaar van de nieuwe opleiding verliep met vallen en opstaan. De studenten waren onvoldoende voorgelicht over het brede karakter van het programma, waardoor ze soms teleurgesteld waren. Zo werd de niveau-2-opleiding ICT opgenomen in de brede niveau 2 opleiding. In de praktijk betekende dat, dat de studenten maar een paar uurtjes ICT kregen per week, terwijl zij dachten een specifieke ICT-opleiding te gaan doen.

In het tweede jaar vielen de dingen op hun plaats. Nu staat er een opleiding met zeven uitstroomrichtingen. Het onderwijs is ervaringsgericht en praktisch. Studenten kunnen de opleiding in verschillende tempo's doorlopen, kunnen kiezen voor meer of minder praktijk en zelfs opleidingen combineren. Een voorbeeld is het traject dat wordt uitgevoerd samen met de HEMA. Studenten kunnen in dat traject werken aan de diploma's Fastservice en Verkoop. Ze gaan één dag naar school en zijn vier dagen in het bedrijf. In het bedrijf is twee dagen een docent aanwezig, die de studenten ter plaatse begeleidt en lesgeeft.

Welke regels zitten in de weg?

De voorgeschreven uren voor BOT (begeleide onderwijstijd) en BPV (beroepspraktijkvorming/stage) zitten maatwerk in de weg. Bijvoorbeeld omdat veel niveau 2-studenten liever en beter in de praktijk leren dan in het klaslokaal. Of omdat studenten die nog niet weten wat ze willen, behoefte hebben aan het ervaren van de praktijk in het begin van hun opleiding, terwijl het voorschrift is dat het aantal uren begeleide onderwijstijd in het eerste jaar het hoogst is.

Daarnaast is het verplicht om het de leerplichtambtenaar te melden wanneer een student in vier weken ongeoorloofd 16 uur afwezig is geweest, waarna de leerplichtambtenaar actie onderneemt. Deze aanpak schiet vaak het doel voorbij, doordat de aanpak van de school en die van de leerplichtambtenaar niet op elkaar zijn afgestemd. Door samen per student te bekijken wat nodig is, worden betere resultaten bereikt.

Resultaat

Het team is nu opgedeeld in subteams van maximaal zeven personen die verantwoordelijk zijn voor een bepaalde groep studenten. Daardoor hebben zij meer verantwoordelijkheid, wordt minder plenair overlegd en is het contact met de studenten intensiever.

De opleiding sluit beter aan op de arbeidsmarkt. De samenwerking met bedrijven is sterker geworden. De studenten waarderen dit: "Zo leer ik veel makkelijker. Door de stages krijg je in de gaten wat het werk inhoudt." Mede daardoor is de tevredenheid van de studenten gestegen van een 5,1 naar een 6,4.

20

De samenwerking met leerplicht is verbeterd, maar is nog wel afhankelijk van de leerplichtambtenaar en van de gemeente. De een is meer gericht op samenwerken dan de andere.

'Door samen per student te bekijken wat nodig is, worden betere resultaten bereikt'

'Veel studenten willen liever meer praktijk ervaren dan de voorgeschreven lessen volgen'

21

Hoe nu verder?

Opleidingsmanager Sander Dol is van mening dat de subteams nog meer verantwoordelijkheid kunnen krijgen. “Daarvoor moeten zij de verantwoordelijkheid wel aankunnen.” Sander citeert Van der Hilst: ‘Werken aan een professionele cultuur is verantwoording afleggen aan elkaar. Waarbij leren plaatsvindt door te reflecteren’. “Daar hebben we nog wat te doen.”

De wens van het team is om studenten die nog niet precies weten waar hun interesse en talenten liggen, de mogelijkheid te geven dat eerst uit te vinden. Als deze studenten beginnen met een aantal weken stage, gaan ze daarna extra gemotiveerd aan het werk.

Het team wil een steeds beter beeld van de doelgroepen krijgen. De docenten kunnen zich daarmee steeds beter toerusten voor hun taak en de studenten steeds beter bedienen.

Bijzonder is dat het team Ondersteunende beroepen het ontregelen eigenlijk niet meer nodig heeft om haar ambities waar te maken. Voor het afwijken van de onderwijstijd bestaat een procedure en de samenwerking met leerplicht wordt steeds beter.

INTERVIEW

‘Je moet vragen: Wat zou je willen bereiken?’

Eeuwout Bauer

*Beleidsmedewerker ministerie van OCW***Je bent vanaf het begin bij het ontregelen betrokken. Hoe heb je dat ervaren?**

“Het is met name interessant om langer betrokken te zijn bij teams die bezig zijn met onderwijsinnovatie en te zoeken waar ruimte in regels zit. Dit heeft meer diepgang dan incidentele verhalen/contacten die ik bijvoorbeeld opdoe als ik op werkbezoek ga bij een mbo-instelling. Nu zie ik waar het schuurt tussen docenten, managers en OCW op langere termijn. Dat is een verrijking voor mijn werk.

Ik vond het in het begin ook spannend. Stel je voor dat de onderwijsteams om ruimte vragen die vanuit het ministerie van OCW niet kan worden geboden? Haalt dat dan alle energie uit de pilot? Of stel je voor dat onderwijsteams van wet- en regelgeving afwijken en ik daar niet scherp op ben

tijdens de klankbordgroep, wat is dan mijn verantwoordelijkheid? Het was voor mij ook geruststellend dat de Onderwijsinspectie aansloot. Het is overigens nooit misgegaan. De teams kunnen goed verantwoorden wat ze doen.”

Wat is jouw rol in de klankbordgroep?

“In het eerste jaar moest ik een paar keer op de rem staan. Er leek behoefte aan het afwijken van regelgeving waarvoor we geen ruimte konden bieden. Een van de teams wilde

bijvoorbeeld zelf een leerbedrijf erkennen. Dat kon niet. Nu ligt de focus van de teams op een betere samenwerking met de SBB. Ook was er behoefte aan een subsidie om de pilot te monitoren, maar dat konden we vanuit OCW niet financieren. Dat was wel even moeilijk. Ik was bang

dat ik de energie eruit zou halen als dingen onbespreekbaar bleken. Docenten stoppen er zo veel energie in, dat wil je niet frustreren. De aanwezigheid van iemand van OCW die positief kan meedenken is denk ik wel belangrijk voor de teams. Ik spreek waardering uit. En ik zorg dat op het ministerie zichtbaar is wat hier gebeurt.”

24 **‘In het eerste jaar moest ik een paar keer op de rem staan’**

Wat heeft het ontregelen je opgeleverd?

“Ik heb er veel van geleerd. Je moet best veel parate kennis hebben en lijntjes kunnen leggen met andere dossiers. Ook ben ik me bewuster geworden van het feit dat docenten de bedoeling van een regel vaak niet meekrijgen. Als je met nieuwe wetgeving bezig bent moet je goed onderzoeken wat de impact is op docenten en goed uitleggen wat je ermee beoogt.

Het ontregelen bij het ROC van Amsterdam – Flevoland wordt door de MBO Raad en het ministerie vaak aangehaald als goed voorbeeld van hoe je kunt innoveren in het onderwijs en hoe je de innovatiekracht bij docenten kunt leggen. Wat ik ook heb geleerd is dat ‘Waar heb je last van?’ niet de goede vraag is. Je moet vragen: ‘Wat zou je willen bereiken?’.”

Wat zou een volgende stap kunnen zijn?

“Het zou mooi zijn als we het platform kunnen verbreden. Vanuit OCW onderzoeken we hoe we de lessen die we geleerd hebben uit Onderwijs ontregeld ook kunnen inzetten bij andere mbo-instellingen en stakeholders.”

CASUS

De studenten hebben behoefte aan maatwerk

26

De opleiding Juridische dienstverlening doet sinds 2014 mee aan Onderwijs ontregeld. De opleiding werd door studenten ervaren als erg theoretisch en inflexibel, met een vast programma voor een heel diverse groep. De studenten hadden behoefte aan maatwerk, met name door de verschillen in leerstijl en startpositie. De meeste studenten gingen na deze opleiding verder studeren op het hbo en de universiteit, daar wilden zij beter op voorbereid worden.

Aanpak

De eerste poging om tot een programma met meer maatwerk te komen, mislukte. De docenten trokken onvoldoende gezamenlijk op en voelden onvoldoende vrijheid om hun ideeën vorm te geven. In 2017 maakte



27

'Er is geen indeling in jaarklassen, iedere student studeert in zijn eigen tempo'

het team een nieuwe start met een nieuwe opleidingsmanager, Horia Boutahar. Met een modulair digitaal programma werd het leren in eigen tempo mogelijk gemaakt. Tegelijkertijd is het onderwijs verrijkt met leren in de praktijk. Zo wordt op

school door een advocatenkantoor een juridisch spreekuur gehouden waarbij studenten meelopen. Voor het vak Engels werd het mogelijk examen te doen op een hoger niveau.

28

Welke regels zitten in de weg?

Veel studenten komen al binnen met het vereiste niveau voor rekenen, Nederlands en Engels. Toch moeten zij in deze vakken examen doen – dat motiveert niet. Voor Engels is een oplossing gevonden door examens op hogere niveaus aan te bieden. Het zou fijn zijn als dit voor Nederlands ook mogelijk was. Of als de studenten voor de vakken die zij al beheersen vrijstelling kunnen krijgen.

De examinering van de keuzedelen is onevenredig zwaar, vindt Horia. "Het doel van de keuzedelen, studenten te laten ontdekken waar zij goed in zijn en wat ze leuk vinden, wordt daarmee niet gediend." Sommige bedrijven bieden goede stageplaatsen, maar krijgen geen accreditatie, omdat zij niet alle werkprocessen aanbieden.

'Er zijn ook goede stageplekken bij bedrijven die niet geaccrediteerd zijn'

29

Het is mogelijk om opleidingen te combineren tot één nieuwe opleiding. Dat noemen we een cross-over. De regels daarvoor geven volgens de studenten van House of Business echter niet voldoende ruimte om goed aan te kunnen sluiten bij de arbeidsmarkt.

Resultaat

Naast bovenstaande stappen, die gezet worden door het team Juridische dienstverlening. In 2018 is een heel nieuwe opleiding gestart: House of Business. Dit ontstond door een sterk gevoel van urgentie bij een aantal studenten en docenten om het anders te doen. Samen met pionierende ondernemers zijn zij van scratch af deze nieuwe opleiding begonnen voor studenten die straks aan de slag willen in een zakelijke omgeving. De opleiding leidt niet alleen op tot een specialist, maar tot een medewerker die ook beschikt over algemene beroepsvaardigheden en daarmee breed inzetbaar is. In scrumsessies worden challenges ontworpen die aansluiten op actuele leervragen van de studenten. Er is geen indeling in jaarklassen, iedere student studeert in zijn eigen tempo. Bedrijven zijn nauw betrokken en geven presentaties aan de studenten. De begeleiding is intensief en persoonlijk. Veel nadruk ligt op elkaar helpen en van elkaar leren. De studenten ontwikkelen zich snel. Na twee weken kunnen zij al goed verwoorden welke ontwikkeling zij doormaken. Een student: "Ik heb nog nooit op een school gezeten waar de dag zo snel ging."

30

Een beweging is op gang gekomen waarbij vanuit de studenten en docenten wordt gevraagd om ander onderwijs. Samen zoeken zij naar inspiratie en naar de richting die zij op willen. Dit heeft ook invloed op docenten en studenten van andere teams van MBO College Amstelland.

De studenten staan veel meer centraal. De docenten betrekken ze bij de invulling van open dagen en de introductieweek voor nieuwe studenten. Horia: "De studenten kunnen veel meer dan wij al dachten en kunnen met goede coaching vaak zelf leiding geven aan hun loopbaan."

Bij een aantal vakken zijn de studenten gemotiveerder, doordat de kwaliteit van de lessen omhoog is gegaan en de hoeveelheid lessen omlaag. Bij Engels zitten de klassen daardoor weer vol. Doordat het examen ook op een hoger niveau kan worden afgelegd, zijn alle studenten er weer serieus voor aan het studeren.

31

'De gemiddelde student kan met goede coaching zelf leiding geven aan zijn of haar loopbaan'



De samenwerking met SBB is geïntensiveerd. Goede leerwerkplaatsen kunnen nu een accreditatie te krijgen, waardoor meer bedrijven met stageplaatsen voor studenten beschikbaar zijn.

Hoe nu verder?

House of Business wordt verder ontwikkeld. Juridische dienstverlening gaat voort op de ingeslagen weg. De wens is meer met de andere opleidingen van MBO College Amstelland op te trekken, bijvoorbeeld waar het gaat om het aanbieden van keuzedelen of om een aanbod in het kader van leven lang ontwikkelen.

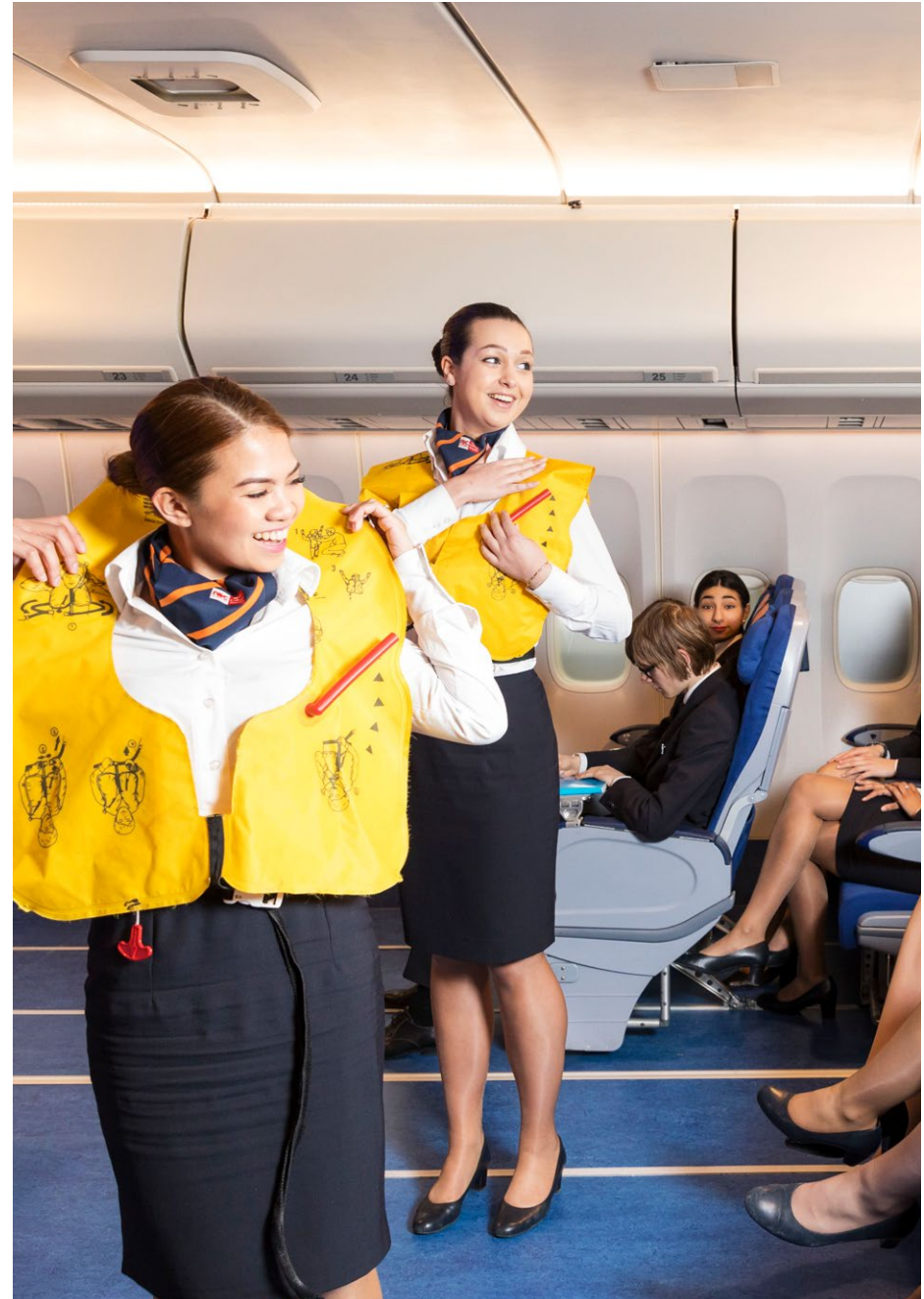
CASUS

Betekenisvol opleiden voor het beroep

Het derde team dat in 2014 wilde ontregelen was het team Luchtvaartdienstverlening. Het team richtte zich daarbij op het curriculum van de korte opleidingstrajecten: de focus van de opleiding moest komen te liggen bij de praktijk van het beroep.

Aanpak

Met het idee dat wat je aandacht geeft groeit, besloten de teamleden om het onderwijsprogramma opnieuw op te bouwen vanuit de bedoeling: betekenisvol opleiden voor het beroep. Zij noemden het dan ook niet Onderwijs ontregeld, maar Verdraaid goed onderwijs. Het team ontwikkelde een thematisch programma waarin de verschillende vakken in samenhang met elkaar gegeven worden. Zij namen in het programma experiences op, waarin studenten alles wat ze geleerd hebben integraal in de praktijk kunnen ervaren. Zo brengen de studenten



een bezoek aan de butlerschool of aan de luchthaven. Aanvankelijk werd deze nieuwe werkwijze toegepast op een klein deel van de opleiding. In 2017 is de stap gemaakt om met het totale team op deze manier te gaan werken. Subteams hebben nu de verantwoordelijkheid over een specifieke groep studenten. Met de studenten worden individuele afspraken gemaakt omtrent hun voortgang. Zij hebben de mogelijkheid het programma in hun eigen tempo te doorlopen.

Welke regels zitten in de weg?

Bij het inrichten van de onderwijstijd is de kwaliteit leidend. De regel 700 uren BOT (begeleidende onderwijstijd) en 300 uren BPV (beroepspraktijkvorming/stage) in het eerste leerjaar is voor veel studenten niet passend. Juist in het eerste leerjaar hebben studenten behoefte aan praktijkervaring om te ontdekken wat het beroep precies inhoudt.

De invoering van centrale generieke examens hebben de kwaliteit van de opleiding niet verbeterd, maar wel gezorgd voor een toename van administratieve lasten voor het onderwijsteam. Engels moet dubbel geëxamineerd worden: beroepsgericht en regulier. Die dubbele examinering kost onnodig veel tijd en is niet motiverend voor studenten.

**'Dubbele
examinering
kost onnodig
veel tijd en is
niet motiverend
voor studenten'**

**'De verplichte
16-uurs-
meldingen
leiden niet
vanzelf tot een
adequate
begeleiding van
de student'**

De totale hoeveelheid examens (nu 29) vormt een grote belasting voor de studenten. Het examineren van keuzedelen levert geen meerwaarde op. De keuzedelen maken geen deel uit van de kwalificatie en zijn juist bedoeld als verbreding of verdieping van de stof. De examens van de keuzedelen zijn inmiddels wel vereenvoudigd, maar dit lost het probleem niet helemaal op.

De vakken Nederlands, Engels en rekenen moeten worden geëxamineerd in de tweede helft van de opleiding. Dit is belemmerend voor studenten die de opleiding sneller doorlopen.

38

Het systeem waarin gewerkt wordt is gericht op het verantwoorden van elke uitzondering, zelfs als het een uitzondering voor een hele jaargroep is. Een voorbeeld is de Examencommissie, die per student een verantwoording vraagt wanneer iets voor een hele groep geldt. Het team is over dit soort zaken veelvuldig in overleg met organisatieonderdelen als de deelnemersadministratie en de Examencommissie.

De verplichte 16-uursmeldingen aan leerplicht leiden niet vanzelf tot een adequate begeleiding van de student. Met leerplichtambtenaren die daarvoor open staan heeft het team een andere werkwijze ontwikkeld. Het leren van de student staat daarbij centraal. Samen kijken de leerplichtambtenaar en de zorgcoördinator per student wat de beste aanpak is.

Resultaat

Docenten ervaren eigenaarschap over het onderwijs. Docenten ontwikkelen samen het curriculum en zijn gericht op de bijdrage die iedereen levert aan het leren van de student. Elkaar feedback geven op lessen en begeleiding is onderdeel van de professionaliteit. Zo krijgt het gesprek over leren steeds meer verdieping en komen docenten samen tot nieuwe inzichten.

Docenten praten meer met de studenten

Ook het werken in kleinere onderwijsteams zorgt voor meer eigenaarschap bij docenten. Docenten praten meer met de studenten.

39

“Vroeger besloten wij als docenten of een student klaar was voor een stage. Nu bespreken we dat met de student zelf. Dat leidt tot minder klachten van studenten en ouders.”
Studenten waarderen de experiences, ook als die buiten lestijd plaatsvinden. Ook weten ze nu beter waar ze informatie kunnen vinden en voelen ze zich meer eigenaar van hun eigen opleidingstraject.

Studenten ervaren dat rekening wordt gehouden met verschillen. Studenten hebben mogelijkheden om te versnellen of vertragen en krijgen een beter beeld van wie zij zijn en wat zij kunnen. Dat betekent soms ook dat zij overstappen naar een ander traject.

De opleidingsmanagers fungeren als hitteschild voor docenten waar het gaat om regels en administratieve verplichtingen, opdat de docenten zich kunnen focussen op het contact met de student.

De laatste tijd ontstaan gesprekken met de Examencommissie die gericht zijn op het vinden van oplossingen in plaats van het elkaar louter aanspreken op het volgen van de procedures.

Hoe nu verder?

Het team gaat verder op de ingeslagen weg. De docenten delen hun ervaringen geregeld met bezoekers. "Ontregelen geeft ruimte in je hoofd om na te denken over wat je doet in contact met studenten, over wat betekenis heeft voor het leren van de student. Die mentale ruimte gunnen wij ook de rest van de organisatie."



INTERVIEW

'Het is bijzonder om het gesprek te voeren'



Grytsje Durkstra

Inspecteur mbo, Inspectie van het Onderwijs

42

Hoe is het voor jou om in de klankbordgroep te zitten?

"Het is bijzonder om in zo'n divers gezelschap, onder voorzitterschap van het bestuur, het gesprek te voeren. Er is grote openheid en oprechte belangstelling voor elkaar. Het bestuur is niet op afstand zoals vaak het geval is, maar toegankelijk en aanspreekbaar.

Het is mooi dat ook Bureau Leerplicht en SBB aan tafel zitten. Daardoor wordt het gesprek vanuit verschillende invalshoeken gevoerd."

Wat is jouw rol in de klankbordgroep?

"Formeel heeft de klankbordgroep geen verantwoordelijkheid over wat er in de teams gebeurt, maar ik voel wel de verantwoordelijkheid om goed op te letten. Zoals iedereen

die heeft vanuit zijn eigen rol. Als ik iets opmerk wat volgens mij niet klopt dan geef ik dat aan, zo nodig buiten de vergadering om.

Ik denk goed na over wat het effect is van wat ik zeg. Ik weet wat het is om aan de andere kant van de tafel te zitten en hoe moeilijk het kan zijn om draagvlak te krijgen."

Wat heeft het ontregelen je opgeleverd?

"Het heeft me meer inzicht gegeven in hoe dingen werken in een grote organisatie. Ik ben me bewuster geworden van wat het effect van een maatregel kan zijn.

Ook merk ik dat mijn deelname aan de klankbordgroep mijn band met de organisatie versterkt. Voor mijn werk als contactinspecteur is het goed te weten waar de organisatie

mee bezig is. Door de klankbordgroep kom ik iets dichterbij dan anders het geval zou zijn."

'Ik ben me bewuster geworden van het effect van een maatregel'

43

CASUS

Meer tijd voor opdrachten vanuit het bedrijfsleven

44

In 2017 startte MBO College Hilversum met de opleiding AV Mediatechniek, een cross-over tussen ICT en Broadcast Operations. De aanleiding was de vraag vanuit het bedrijfsleven naar werknemers die zowel verstand hebben van media als van ICT-technologie. Door een nauwe samenwerking met het bedrijfsleven wordt eveneens voldaan aan de behoefte om ontwikkelingen in het vakgebied van dichtbij te kunnen volgen en in te kunnen bedden in het onderwijsprogramma.

Aanpak

De docenten van MBO College Hilversum geven vorm aan de opleiding in nauwe samenwerking met NEP The Netherlands. NEP The Netherlands is onderdeel van een wereldwijd opererend bedrijf. Het faciliteert publieke en



45

'Het ontregelen van alle onderdelen van de opleiding bleek te hoog gegrepen'

46

commerciële omroepen in Nederland bij hun producties. Wekelijks is er overleg tussen de opleiding en NEP. Het curriculum wordt gaandeweg ontwikkeld en voortdurend up-to-date gehouden.

De opleiding duurt drie jaar, maar er is ook een variant van twee jaar. Vanaf het tweede semester kiezen studenten op de onderdelen Media, ICT en Editing zelf aan welke projecten ze willen werken. Dat kunnen ook projecten zijn die door bedrijven zijn ingediend. Snelle studenten hebben de mogelijkheid om de audiovisuele vakken in de eerste helft van hun opleiding af te sluiten, waardoor zij meer tijd hebben voor opdrachten die binnenkomen vanuit het bedrijfsleven. De opleiding is gehuisvest op het Mediapark.

Het team heeft in het eerste pilotjaar verschillende dingen uitgetest en kwam op sommige daarvan ook weer terug. Het ontregelen van alle onderdelen van de opleiding bleek bijvoorbeeld te hoog gegrepen. Dit jaar is het ontregelen beperkt tot de versnelde opleiding. Een ander voorbeeld is de presentieregistratie. Het team zocht een alternatief voor EduArte, maar gebruikt het nu toch weer. EduArte is niet ideaal, maar doordat het is gekoppeld aan verschillende andere systemen, is het toch handig.

Een derde voorbeeld is de samenwerking met uitzendbureau Young Capital. Omdat de kwaliteit te wensen overliet, werd de samenwerking stopgezet.

Welke regels zitten in de weg?

Cross-overs waarin een mix tussen verschillende kwalificaties wordt gemaakt zoals media en ICT moeten wel passen binnen bestaande kwalificatiedossiers. Dat laat onvoldoende ruimte om aan te sluiten bij wat de markt vraagt.

De verplichte vakken Engels, Nederlands en rekenen zijn voor veel studenten te makkelijk. Het motiveert niet wanneer je die vakken toch moet volgen. De opleiding werkt aan een zinnigere invulling die ook een relatie met het beroep heeft.

47

In de regels rond onderwijstijd wordt onderscheid gemaakt tussen BOT (begeleide onderwijstijd) en BPV

(beroepspraktijkvorming). Dit onderscheid is niet te maken wanneer je werkt met hybride onderwijsvormen, waarin de school en het bedrijf samen het onderwijs verzorgen.

De verplichte vakken Engels, Nederlands en rekenen zijn voor veel studenten te makkelijk

De manier waarop in het mbo-college de keuzedelen zijn georganiseerd, maakt het lastig om het programma versneld te doorlopen.

Resultaat

De studenten zijn erg gemotiveerd. De opleiding sluit goed aan op de arbeidsmarkt. De meeste studenten hebben al tijdens hun opleiding een baan. De sfeer is informeler. Studenten en docenten praten meer met elkaar.

Hoe nu verder?

De opleiding AV Mediatechniek wil graag uitbreiden. Ten eerste door meerdere partners aan te laten sluiten, ten tweede door de doelgroep te verbreden. Nu worden alleen studenten van 18 jaar en ouder aangenomen, omdat zij 's avonds mogen werken en een rijbewijs kunnen halen. Tevens is de wens de doelgroep uit te breiden met hbo'ers, havisten en ex-mbo'ers.

Het kwalificatiedossier sluit nu niet precies aan op de functie waarvoor de studenten worden opgeleid. Dit in lijn brengen zou de opleiding sterker maken.

'De student moet echt iets te kiezen hebben'

Examineren zou het team bij voorkeur doen in de praktijk, op een manier die recht doet aan het beroep waarvoor wordt opgeleid. Dus wel valide en betrouwbaar, maar zonder dikke dossiers en met opdrachten die weinig zinvol zijn, zoals 'een handleiding schrijven'.

'Door de regels in de kwalificatiedossiers, kunnen studenten niet altijd een opleiding volgen die goed aansluit bij de markt'

Een laatste wens betreft het aanbod van keuzedelen. De student moet echt iets te kiezen hebben. Een mogelijkheid kan zijn om de keuzedelen in de avonduren aan te bieden en over de mbo-colleges heen. Het zou ook mooi zijn via keuzedelen de mogelijkheid te creëren om twee diploma's te halen.



INTERVIEW

'Onderwijs ontregeld heeft me geholpen anders te denken'

52



Michael Etel
 Manager afdeling Onderwijs en Leerplicht,
 gemeente Amsterdam

Wat doet het deelnemen aan de klankbordgroep met jou?

"Onderwijs ontregeld heeft me echt beïnvloed. Het heeft me geholpen om anders te denken. In plaats van controleren en boetes uitdelen, moeten we met de scholen samenwerken. Als je verzuim omlaag wilt krijgen, is de school je belangrijkste partner. Samen moeten we met ons gezicht naar de student staan. Dat vraagt een andere mentaliteit van onze leerplichtambtenaren."

53

Welke gevolgen had dat inzicht voor jouw werk?

"We stimuleren de leerplichtambtenaren te werken aan de 'voorkant': het voorkomen van uitval en verzuim. Dat verloopt moeizaam. De betrokkenheid van de ambtenaren is hoog, dat wel. Maar om de rol van handhaver te veranderen in die van partner, dat vraagt nogal wat van mensen.

Op sommige plekken gaat het wel al heel goed. Daar houden de ambtenaren spreekuur op school en denken mee over een methodische aanpak van verzuim. Maar doordat niet iedereen zo werkt, kun je de werkwijze niet gezamenlijk verder brengen."

Ben je tevreden over de resultaten?

"Ik heb naar mijn eigen gevoel nog te weinig kunnen doen. Maar we zijn nu op het punt dat we stappen kunnen gaan zetten. Vanuit de afdeling Leerplicht organiseren wij binnenkort samen met het ROC van Amsterdam – Flevoland

een werkconferentie waarin we goede voorbeelden in het licht zetten. Hopelijk ontstaat daardoor bij iedereen het besef dat we een gezamenlijke opdracht hebben."

'Als je verzuim omlaag wil krijgen, is de school je belangrijkste partner'

CASUS

Studenten waarderen de kans die ze krijgen

54

In 2017 wendde het team Haarverzorging van MBO College Hilversum zich tot Onderwijs ontregeld met een heel specifieke wens. De huidige opleiding Kapper (niveau 2) is gericht op het kappen van dames en daardoor minder interessant voor studenten die herenkapper willen worden. Een groot aantal allochtone jongens werkt nu in buitenlandse kapsalons zonder startkwalificatie. Het team zou deze doelgroep graag naar school willen krijgen.

Aanpak

Het team heeft een alternatief onderwijsprogramma ontwikkeld dat opleidt tot het niveau 2-diploma Kapper en dat gericht is op heren. Knippen en snijden krijgen daarin veel aandacht. De studenten lopen stage bij herensalons en barbiers.



55

Welke regels zitten in de weg?

Het kwalificatiedossier van de opleiding Kapper is gericht op het kappen van dames. Het alternatieve programma valt onder dit kwalificatiedossier. Daarom moeten de studenten die deze opleiding volgen tot hun ergernis nog steeds watergolven, wikkelen en vlechten.

'Vooral tijdens het tweede leerjaar hebben de bedrijven behoefte aan meer stage-uren'

56

Het keuzedeel Barbier is door het ministerie gekoppeld aan Allround kapper niveau 3 en niet aan Kapper niveau 2. Het keuzedeel is door het team nu toch opgenomen in het programma, omdat het er naadloos op aansluit.

De verplichte verhouding BOT (begeleide onderwijstijd)/BPV (beroepspraktijkvorming/stage)

komt niet overeen met de wens van zowel studenten als bedrijven. Veel vaardigheden leren de studenten sneller in de praktijk dan op school. Vooral tijdens het tweede leerjaar hebben de bedrijven behoefte aan meer stage-uren.

Buitenlandse herensalons zijn vaak niet geaccrediteerd vanwege de aanvullende sectoreis G: 'De praktijkopleider dient in het bezit te zijn van een erkend diploma.' Samen met SBB wordt gezocht naar mogelijkheden om de betreffende kapsalons geaccrediteerd te krijgen.

'Het kwalificatiedossier sluit niet goed aan bij de opleiding tot herenkapper, omdat het gericht is op dames'

57

Het examen Kapper sluit niet aan op het onderwijsprogramma en niet op de beroepseisen. Het team maakt een alternatief examen en laat dit valideren.

Resultaat

Een doelgroep wordt bereikt die anders geen opleiding was gaan doen. In het eerste jaar is gestart met 16 studenten waarvan er aan het eind van het jaar nog 12 over waren. In het tweede jaar zijn 35 nieuwe studenten met de opleiding gestart.

Studenten waarderen de kans die zij krijgen. Een van hen vertelt blij te zijn dat hij met deze opleiding kon starten.

58

Hij zou willen dat de verplichte onderdelen watergolven,

permanenten en verven werden vervangen door onderdelen die meer bij het herenkappersvak passen, zoals knippen en scheren. Verder heeft hij wat hij op school leerde in praktijk weten te brengen tijdens zijn stage. Na zijn opleiding wil hij eerst praktijkervaring opdoen en

dan misschien een eigen kapperszaak beginnen. Een lang gekoesterde droom van hem is werken bij de marine:

“Daar hebben ze ook kappers nodig.”

**Een doelgroep
wordt bereikt
die anders
geen opleiding
was gaan doen**

Docenten spreken intensiever met studenten en bedrijven. Zij worden vaardiger in de pedagogische aanpak van de doelgroep en komen sterker op voor wat zij belangrijk vinden. Naar eigen zeggen worden de docenten iets minder braaf en stellen zij vaker zaken ter discussie.

De samenwerking met SBB is verbeterd. SBB stelt zich flexibeler op en geeft zelf aan beter te snappen waar het onderwijs en het bedrijfsleven mee worstelen.

Hoe nu verder?

Het is de ambitie van het team om deze pilot verder te ontwikkelen en er een volwaardige zelfstandige opleiding van te maken. Daarvoor moeten zowel het kwalificatiedossier als het examen aangepast worden. Dat kan door twee aparte kwalificatiedossiers te ontwikkelen, een voor herenkapper en een voor dameskapper. Maar mooier nog zou het team het vinden om een kwalificatiedossier te hebben dat ruimte geeft voor verschillende routes.

59

CASUS

Veel aandacht voor persoonlijke ontwikkeling

De Frank Sanders Akademie verzorgt een musicalopleiding waarin studenten hun talenten ontdekken en ontwikkelen. De tevredenheid van studenten over de opleiding is hoog: in 2018 gaven studenten de opleiding gemiddeld een 8,6.

- "Fijne en leerzame lessen! En een heerlijke sfeer op school."
- "Uniek, eigen, persoonsgericht, geen massaproductie."
- "Er wordt aandacht besteed aan persoonlijke ontwikkeling, dat vind ik goed."

Het team ervaart bij de sterk op de individuele student gerichte aanpak, belemmeringen vanuit wet- en regelgeving. De studenten klagen erover dat de vakken Nederlands, rekenen, Engels 'gênant makkelijk' zijn en dat de examens in verhouding te veel tijd kosten. In de hoop meer ruimte te vinden om het onderwijs te bieden dat het



belang van de studenten dient, sloot het team zich in 2017 aan bij Onderwijs ontregeld.

Aanpak

Het onderwijsprogramma is erop gericht de individuele student te laten ontdekken wat zijn of haar talenten zijn en te helpen deze te ontwikkelen. De student heeft veel keuzemogelijkheden, zowel binnen als buiten het formele programma. De studenten kunnen nieuwe dingen uitproberen en zich op onderdelen specialiseren. De Frank Sanders Akademie kijkt hierbij naar de ambitie van de student zelf. Te denken valt bijvoorbeeld aan schrijven, regisseren of choreograferen. Hiervoor krijgt de student in overleg met de leiding van de academie de ruimte om dit te ontwikkelen, bijvoorbeeld door het schrijven van een eigen programma of een script voor een collega-student. Ook is het mogelijk om een programma van een medestudent te regisseren of choreograferen. De studenten worden daarbij intensief gecoacht. Om snel te kunnen inspelen op de veranderingen in de musicalwereld wordt het lesplan elk half jaar bijgesteld.

Het kernteam van de Frank Sanders Akademie is klein. De studenten krijgen les van mensen uit het werkveld. De studenten verzamelen de feedback die zij van hun docenten krijgen in een zogenaamde statusmap. Deze statusmap geeft inzicht in de ontwikkeling die de student doormaakt en vormt de basis voor de coachingsgesprekken. EduArte wordt voor de begeleiding niet gebruikt.

Welke regels zitten in de weg?

Keuzevrijheid is ingebed in het reguliere onderwijsprogramma van de Frank Sanders Akademie. De formele verplichting tot het aanbieden van keuzedelen beperkt het aantal keuzes. Ook kan het team door de keuzedelen minder snel inspelen op de actuele ontwikkelingen in het werkveld. Het organiseren, afnemen en beoordelen van de examens kost naar verhouding veel tijd.

Wat betreft de vakken Nederlands, Engels en rekenen zitten drie regels in de weg. Ten eerste kunnen vwo- en havo-leerlingen vrijstellingen voor de examens krijgen voor maximaal twee jaar. Daar hebben ze niet veel aan, want de opleiding duurt drie jaar. Ten tweede bestaat de verplichting de examens Nederlands, Engels en rekenen af te nemen in de tweede helft van de opleiding. Dit is voor de studenten onhandig, omdat in die periode voorstellingen voorbereid moeten worden. Bovendien hebben de studenten deze verplichting het liefst zo snel mogelijk achter de rug. Ten derde worden de landelijke examens afgenomen op vier vaste momenten in het jaar. Deze momenten stroken niet met de planning van de voorstellingen.

Resultaat

Het ontregelen heeft het team in praktische zin nog niet veel opgeleverd, doordat de vraagstukken betrekking hebben op wettelijke regelgeving rond kwalificatiedossiers en examinering. Het team beperkt de examinering van de keuzedelen tot eenvoudige opdrachten die de kern van het

keuzedeel raken. Dit is een verbetering ten opzichte van de uitgebreide examens die voorheen werden gebruikt, maar lost het probleem niet op. In de ogen van de studenten is er niets veranderd: de hoeveelheid examens is nog steeds hetzelfde.

Wel hebben de gesprekken met de directie een ander effect gehad. Het team voelt zich gehoord en ervaart enige ruimte om eigen aanpassingen te doen, zoals het combineren van examens en het erkennen van de statusmap als dossier buiten EduArte. Zo zijn de examens van Ondernemen gesprek en Nederlands spreken/gesprekken samengevoegd.

64

Hoe nu verder?

Het liefst zou de Frank Sanders Akademie geen keuzedelen aanbieden, maar gewoon een zeer gevarieerd lesprogramma met keuzemogelijkheden die zijn afgestemd op de student en op de ontwikkelingen in het werkveld.

Daarnaast heeft de Frank Sanders Akademie de wens om de examens Nederlands, Engels en rekenen voor een deel te verwerken in de beroepsgerichte examens. De Frank Sanders Akademie wil de planning van de examens Nederlands, Engels en rekenen afstemmen op de planning van de voorstellingen. Ook wil de Akademie vrijstellingen voor de examens Nederlands, Engels en rekenen kunnen geven aan studenten die instromen vanuit havo en vwo.

**'De keuzedelen
geven geen
vrijheid aan de
studenten,
omdat het
keuzes in het
reguliere
onderwijs-
programma
beperkt'**

65

INTERVIEW

'Je zou het ontraadselen kunnen noemen in plaats van ontregelen'

66



Martin de Wolf en Jan Willem Mans
Regiomanagers SBB

Jullie zijn een jaar geleden aangesloten bij de klankbordgroep. Hoe hebben jullie dat ervaren?

"Het is interessant dat de ervaren regeldruk van alle kanten belicht wordt. Tussen SBB-adviseurs en docenten kan veel irritatie weggenomen worden door beter te communiceren. Zij hebben soms ieder een ander beeld van wat een passende stageplek is. Naar elkaar luisteren en inzicht verkrijgen in elkaars belangen kan leiden tot ontwapenende reacties als: 'Oh, nu snap ik het.' Dit geldt overigens voor beide partijen."

Wat is jullie rol in de klankbordgroep?

"Die is nog niet zo sterk als we zouden willen. We willen graag tijdig meedoen en meedenken met teams, om zo de vraagstukken te leren kennen en beter te kunnen meedenken. Maar we worden nog niet bij alle teams uitgenodigd. De samenwerking met de scholen is voor ons een belangrijk thema. We kunnen en willen meer doen dan brandjes blussen en onze wettelijke taken uitvoeren."

Wat heeft het ontregelen jullie opgeleverd?

"De ontdekking dat de belangrijkste belemmering zit in een gebrek aan communicatie. Vaak moet je terug naar het vraagstuk onder de vraag. Je zou het ontraadselen kunnen noemen in plaats van ontregelen. Een docent vraagt ons bijvoorbeeld een basisschool te erkennen als stageplaats voor de opleiding facilitair medewerker niveau 2. Veel basisscholen hebben geen facilitaire dienst en dus ook niemand die de begeleiding voor zijn rekening neemt. De huismeesterklusjes, zoals lampen vervangen en

schilderijen ophangen, worden dan door docenten of onderwijsassistenten zelf gedaan. De reden van afwijzing die genoteerd wordt is dan: de functie bestaat niet binnen de school. Als de adviseur de reden van afwijzing uitlegt, kunnen de docenten de afwijzing begrijpen.

'Vaak moet je terug naar het vraagstuk onder de vraag'

67



Omgekeerd kan het zijn dat op deze specifieke basisschool de situatie anders is en is het van belang dat de adviseur zich verplaatst in de argumenten van de docenten. We leren daarom onze adviseurs dan ook om goed te luisteren en dóór te vragen.”

“Het regioteam, waarin SBB-adviseurs uit alle sectoren ervaringen delen, heeft zelf nu ook een werkgroep Ontregelen in het leven geroepen. De doelstelling van deze groep is te onderzoeken welke mogelijkheden het ROC van Amsterdam – Flevoland qua ruimte in regels gebruikt om het onderwijs in te richten zoals zij dit goed vinden. Zo wordt knellende regelgeving sneller door de adviseur herkend en kan meer op maat advies gegeven worden. De groep is

in het najaar van 2018 gestart en is nu bezig de ontregel-vraagstukken te vertalen naar mogelijke oplossingen binnen de SBB.”

**‘Goed luisteren
en doorvragen
is voor ons
belangrijk’**

CASUS

Het motto is: alles is onderwijs

Robert Jan Janssen, de voorzitter van MBO College Zuidoost, wil aantrekkelijk en toekomstbestendig onderwijs bieden. Dat betekent: opleidingen die aansluiten bij wat de arbeidsmarkt vraagt en leren in de reële beroepscontext. Daarbij wil hij aansluiten bij de bedrijven en de jongeren in de Bijlmer. De school moet een afspiegeling zijn van de buurt: divers en ondernemend. Om de onderwijsvernieuwing in alle teams een impuls te geven, heeft hij in 2017 het ontregelen mede ingezet als middel.

Aanpak

De teams zijn begeleid bij het opnieuw kijken naar hun onderwijs. De ingrepen raken zowel het aanbod van opleidingen, het onderwijsprogramma als de didactiek. Opleidingen met weinig perspectief zijn geschrapt, zoals de niveau 2-opleiding administratie, opleidingen met meer perspectief zijn gestart, zoals een brede niveau-2-opleiding. Individuele leerroutes zijn mogelijk gemaakt door het



programma aan te bieden in modules, meer praktijkgerichte routes zijn mogelijk gemaakt door de samenwerking met het bedrijfsleven te versterken.

In het algemeen is het onderwijsprogramma beter afgestemd op het bedrijfsleven en wordt meer buiten de school gekeken. Stagebureau Link is ingericht om de verbinding met het bedrijfsleven te leggen en de activiteiten op elkaar af te stemmen. Link heeft een belangrijke rol in het organiseren van projecten met externe partners en ervoor te zorgen dat studenten er ook echt veel van leren. Daarnaast ondersteunt Link de teams bij het organiseren van bedrijfsadviescommissies.

72

De rol van de ondersteunende diensten in MBO College Zuidoost is veranderd. Het motto is: alles is onderwijs. Iedereen die met studenten omgaat heeft invloed op hun gedrag en de sfeer. Zo hebben onderwijsondersteuners een training gehad in gastvrijheid. Studenten draaien mee op de Servicedesk ICT en lopen stage bij de conciërges en beveiligers.

Het gebouw wordt in fases opnieuw ingericht. De ontvangst is prettig, de studentenraad is goed zichtbaar in de centrale hal, de opleidingen zijn herkenbaar en goed gefaciliteerd.

Welke regels zitten in de weg?

Het ROC van Amsterdam – Flevoland heeft gekozen voor het inkopen van examens waardoor de teams afhankelijk zijn van het aanbod van examenleveranciers. Deze examens sluiten niet altijd aan bij het onderwijs. De betreffende programmamanagers zijn in gesprek met de examenleveranciers of dit anders kan. In het domein Handel zijn inmiddels een aantal theorie-examens geschrapt.

'Onderzocht wordt hoe de examens nog beter aan kunnen sluiten op het onderwijsprogramma'

Het melden van verzuim bij Leerplicht leidt niet altijd tot een betere begeleiding en het verminderen van verzuim. Een aantal teams werkt intensief samen met de leerplichtambtenaar en begeleidt de studenten op maat.

Als bedrijven niet alle werkprocessen aanbieden, kunnen zij geen accreditatie krijgen. Samen met SBB is een oplossing gevonden in de vorm van deelerkenningen. Daarmee is het bestand aan leerbedrijven vergroot. Geëxperimenteerd wordt met onderwijs en stage in verschillende kwalificatiedossiers, om te komen tot combinaties die beter aansluiten bij de arbeidsmarkt en bij de kwaliteiten van studenten.

73

Onderzocht wordt hoe de examens nog beter aan kunnen sluiten op het onderwijsprogramma.

Het onderscheid tussen BOT (begeleide onderwijstijd) en BPV (beroepspraktijkvorming/stage) werkt soms belemmerend voor het vinden van nieuwe onderwijsvormen. Bijvoorbeeld wanneer deze een kruising zijn tussen BOT en BPV. Waar nodig laten teams het onderscheid voor bepaalde groepen studenten los.

Resultaat

De aandacht voor studenten nam enorm toe. De studenttevredenheid steeg het afgelopen jaar licht. Enkele uitspraken van studenten:

- “Ze helpen me hier met mijn talent. Nu stap ik overal op af.”
- “Er is heel veel, maar je moet het wel zelf doen.”
- “Door je stage krijg je snel in de gaten wat het werk inhoudt.”
- “Ik ben veel positiever dan ik was.”
- “De beveiligingspoortjes zijn weggehaald en dat is heel goed. De mensen voelen zich welkom nu.”

‘Ik ben veel positiever dan ik was’

Docenten voelen zich weer eigenaar van het onderwijs en kiezen bewust voor bepaalde onderwijsconcepten. De verwachtingen ten aanzien

van docenten zijn opnieuw geformuleerd. Dit heeft bij een aantal docenten geleid tot een bewuste keuze om te blijven. De banden tussen opleidingen en bedrijven zijn aangetrokken. Docenten kijken meer buiten de deur.

Ook de relaties met de SBB en Leerplicht zijn verbeterd.

Als regels in de weg zitten, wil MBO College Zuidoost dat docenten ze bespreekbaar maken

De relatie tussen directie en opleidingsmanagers is veranderd. Ook hier zijn de verwachtingen opnieuw geformuleerd.

Doordat de processen tijd vragen is de verwachting van de directie dat de resultaten pas na verloop van

tijd zichtbaar worden. In 2018 zien we ten opzichte van 2017 een lichte verbetering van het jaarresultaat (70%), de tevredenheid van studenten (6,3) en de tevredenheid van bedrijven (7,1).

Hoe nu verder?

Voor drie dingen is blijvende aandacht nodig. Allereerst voor de mentale ruimte bij docenten. Regels moeten helpen de goede dingen te doen. Als regels in de weg zitten, wil MBO College Zuidoost dat docenten ze bespreekbaar maken. Ook als dat is op het gebied van examinering of wet- en regelgeving.

In de tweede plaats is blijvende aandacht nodig voor de opbrengsten. Deze aanpak moet leiden tot meer tevredenheid bij studenten en een meer geslaagde studenten. Als dat niet zo is doen we de dingen niet goed.

In de derde plaats wil MBO College Zuidoost blijven werken aan de ontwikkeling van het pedagogisch didactisch klimaat. Want dat bepaalt het leren van de student.

**'Het melden
van verzuim
bij Leerplicht
leidt niet altijd
tot meer
aanwezigheid'**

Hoe nu verder?

Wat we hebben bereikt?

Met Onderwijs ontregeld hebben teams (of delen van teams) het eigenaarschap over het onderwijs gekregen. Zij ervaren een mentale vrijheid om vanuit de bedoeling naar het onderwijs te kijken: wat hebben studenten nodig en hoe kunnen we dat het best verzorgen? Dit heeft geleid tot innovatieve oplossingen voor bestaande vraagstukken, getuige de verhalen in dit boekje.

78

Waar wil je heen? En niet: waar wil je vanaf?

De regels die teams ter discussie stelden, vertoonden grote overeenkomsten. Steeds weer ging het over onderwijstijd, keuzedelen, avo-vakken, 16-uursmeldingen en accreditaties. Bereikt is dat hiervoor begrip ontstaan is en nieuwe werkwijzen gevonden

worden. Daarnaast bleek in een aantal gevallen dat wat gedacht werd een regel te zijn, geen regel was. Dat leidde tot het maken van een overzicht van alle kaders die voor onderwijsteams van belang zijn.



Wat we hebben geleerd?

Onderwijs ontregeld gaat over werken vanuit 'de bedoeling': de ontwikkeling van de student. Het gaat niet om het doorbreken van regels of het afschaffen van het systeem. De vraag die je aan de teams stelt is: waar wil je heen? En niet: waar wil je vanaf?

Onderwijs ontregeld heeft laten zien hoe belangrijk de dialoog is. De teams in Onderwijs ontregeld kenmerken zich door voortdurend met anderen het gesprek aan te gaan. Dat gaat niet altijd gemakkelijk. Ook in de relatie met leidinggevendenden schuurt het soms. Het is belangrijk dat we dit soort ongemak niet uit de weg gaan. Dat vraagt lef en uithoudingsvermogen. Wat helpt om elkaar te vinden, is steeds weer terug te keren naar de essentie: waar doen we het voor?

Hoe nu verder?

Het inzicht dat het moet gaan om waar je naartoe wil en waar je in gelooft, geeft richting. Wanneer een team kan benoemen waar het in gelooft en waar het voor staat, kan het vanuit die overtuiging de vraagstukken benaderen. Als dat kortsluiting oplevert met het bestaande systeem, zoekt het team een passende oplossing, redenerend vanuit de visie. Doordat het team gelooft in wat het doet, weet het vertrouwen te krijgen van de omgeving. Het team kan laten zien waarom de gekozen werkwijze de meeste zekerheid biedt op resultaat én dat de werkwijze ertoe doet, los van het resultaat.

**'Dat wat
gedacht werd
een regel
te zijn,
bleek geen
regel'**

Onderwijs ontregeld gaat een tweede fase in. De volgende vragen staan daarbij centraal: Hoe kan Onderwijs ontregeld inspirerend zijn voor meerdere teams? Welke nieuwe vraagstukken dienen zich aan? En is er een andere vorm van sturen en verantwoorden mogelijk?

1. Inspireren en uitdagen

Het motto van de meerjarenstrategie luidt 'Ieder team een superschool'. Dit motto is gebaseerd op een uitspraak van een student: 'Eigenlijk zou ieder team voor zijn studenten een superschool moeten zijn.' De focus komt daarmee te liggen op het kleinste organisatieonderdeel: het team. Daar wordt het onderwijs gemaakt, daar moet het eigenaarschap liggen. Onderwijs ontregeld bleek een goede, doch niet de enige, manier om dit voor elkaar te krijgen. De vraag die dit oproept is: Hoe kunnen de

geleerde lessen voor meerdere teams inspirerend zijn? En wat kan Onderwijs ontregeld doen om meer teams aan te haken op het werken vanuit de bedoeling?

**Onderwijs
ontregeld
heeft laten
zien hoe
belangrijk de
dialogoog is**

82

2. Beroepsonderwijs van de toekomst

Nieuwe vraagstukken dienen zich aan. Vraagstukken die in de eerste fase niet bespreekbaar waren, omdat ze de kwalificatiedossiers en de examinering betreffen.

En innovatievraagstukken, zoals digitaal leren en leven lang ontwikkelen. De hoofdzaak is niet om oplossingen voor elkaar te bedenken of om regels af te schaffen, maar om samen spannende vraagstukken te verkennen.

3. Anders sturen en verantwoorden

Regels worden gemaakt uit angst dat de ander iets niet goed doet. Tegelijkertijd zien we dat als mensen zich te veel richten op de regels, de bedoeling onvoldoende geraakt wordt. Mensen moeten het als hun professionele verantwoordelijkheid gaan voelen om waar dat nodig is van de regels af te wijken. Hoe kan een team omgaan met deze tegenstrijdige opdracht? Hoe kom je tot een andere vorm van sturen en verantwoorden? Kunnen de leidinggevenden omgaan met een grotere bandbreedte aan onzekerheid? En hoe weten de teams eigenlijk zelf dat ze de goede dingen doen?

Kortom, genoeg mooie vragen om mee aan de slag te gaan.

83

Redactie

Eliza van den Anker, Johan de Jong,
Niek Lamme, Janneke Toet.

Ontwerp

flowdesign.nl

Fotografie

Bastiaan Musscher, Shutterstock,
Hollandse Hoogte

Dit is een uitgave van het ROC
van Amsterdam – Flevoland.
Kijk voor meer informatie op
rocva.nl en rocvanflevoland.nl

**'Met Onderwijs
ontregeld raken
we aan de
essentie van het
onderwijs'**

ROC van Amsterdam – Flevoland