

WERKWIJZER

REFERENTIEMODEL ONDERWIJSLOGISTIEK
VOOR FLEXIBEL ONDERWIJS



SURF

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	3
1. Wat is onderwijslogistiek voor flexibel onderwijs?	4
2. Hoe kom je tot een efficiënte logistiek voor flexibel onderwijs?	5
3. Het kwadrant Besturen	8
Casus Saxion: toe aan een tweede rondgang door het referentiemodel	9
4. Het kwadrant Expliciteren	11
Casus Vrije Universiteit Amsterdam: expliciteren vanuit de uitvoering	15
5. Het kwadrant Ontwerpen	17
Casus HAN: naar een goed ontwerp van de organisatie	20
6. Het kwadrant Uitvoeren	22
Casus Open Universiteit: van cursussen shoppen naar een opleiding volgen	23
Conclusie	25

INLEIDING

Deze publicatie biedt verdieping bij het referentiemodel onderwijslogistiek voor flexibel onderwijs. Het referentiemodel is een hulpmiddel om de keten van onderwijslogistiek binnen de hogeronderwijsinstelling in kaart te brengen. Het model is gemaakt voor medewerkers van een hogeronderwijsinstelling die zich bezighouden met de organisatie van flexibel onderwijs. Zij kunnen ermee onderzoeken waar de knelpunten in de uitvoering van flexibel onderwijs vandaan komen en waar aangrijpingspunten voor verbetering te vinden zijn. Deze werkwijzer beschrijft de ideeën en inzichten achter het model en geeft handvatten om te komen tot een onderwijslogistiek die aansluit op de eisen die flexibel onderwijs stelt.

Aanleiding

In de whitepaper Onderwijs op maat anno 2016 brengt SURF het thema flexibel en persoonlijk onderwijs in kaart, onder de overkoepelende noemer 'onderwijs op maat'. Verschillende hogeronderwijsinstellingen vullen de begrippen 'flexibel' en 'persoonlijk' namelijk op hun eigen manier in.

Wat betekent onderwijs op maat voor onderwijslogistiek? Daarover heeft SURF tien hogeronderwijsinstellingen geïnterviewd. De resultaten zijn verwerkt in het rapport 'Flexibele onderwijslogistiek voor flexibel onderwijs, oriëntatie en inventarisatie'. Het rapport benoemt zeven speerpunten. Eén urgent speerpunt is de logistieke keten 'Curriculum → Onderwijs- en Examenregeling (OER) → Onderwijscatalogus → Studieplan → Inzetplanning → Roostering'. Deze keten maakt onderdeel uit van een groter onderwijslogistiekmodel, dat werd ontwikkeld door special interest group (SIG) Onderwijslogistiek. De belangrijkste doelstelling van het referentiemodel is dat het onderwijsinstellingen beter in staat stelt de logistieke keten zodanig in te richten dat flexibel onderwijs kan worden gefaciliteerd.

Leeswijzer

Hoofdstuk 1 van de werkwijzer legt uit waar we het over hebben als het gaat over onderwijslogistiek die flexibel onderwijs faciliteert. In hoofdstuk 2 geven we een toelichting op de diverse principes achter het referentiemodel. In hoofdstuk 3 tot en met zes gaan we nader in op de kwadranten die samen het model vormen. We volgen in de werkwijzer de kwadranten van het referentiemodel van links-onder naar rechtsonder. Binnen de kwadranten behandelen we de specifieke aandachtsgebieden van het kwadrant. We beginnen in hoofdstuk drie bij besturen. In hoofdstuk 4 geven we enkele handreikingen om de organisatie van flexibel onderwijs te expliciteren. Hoofdstuk 5 gaat nader in op het ontwerp van flexibel onderwijs. In hoofdstuk 6 behandelen we kort de uitvoering.

Eind 2017 gebruikten vier instellingen het referentiemodel in een learning community van SURF om met elkaar concrete casussen te bespreken. We sluiten ieder hoofdstuk af met een casus uit deze learning community.

1. WAT IS ONDERWIJS-LOGISTIEK VOOR FLEXIBEL ONDERWIJS?

SURF definieert onderwijslogistiek als: 'het geheel van processen, systemen en informatiestromen die het mogelijk maken dat het onderwijs op hogescholen en universiteiten gestroomlijnd verloopt. In de ideale situatie is onderwijslogistiek een keten van samenhangende onderwijsprocessen met integrale ICT-ondersteuning binnen de instelling en in relatie met ketenpartners.'

Onderwijslogistiek omvat vrijwel alle aspecten waarmee een student tijdens zijn studieloopbaan te maken krijgt. Toch wordt onderwijslogistiek vaak beschouwd als een zaak van ondersteuners alleen. Klopt het rooster, zijn de benodigde faciliteiten beschikbaar? Zo niet, dan moet daar iets worden aangepast. Binnen het voorspelbare ritme van cohorten en jaarcyclus is er meestal wel een mouw aan te passen als er iets schort aan de uitvoering. Docenten en ondersteuners kunnen veelal los van elkaar tot oplossingen komen. Naarmate het onderwijs flexibeler wordt, zij het in aanvangsdatum, plaats of aanbod, groeit echter de noodzaak om al tijdens het onderwijsontwerp continu te zoeken naar afstemming en samenwerking: tussen docenten en ondersteuners. Dat betekent dat de bedenkers van het onderwijs en de uitvoerders samen verantwoordelijkheid delen voor de onderwijslogistiek.

Of het ontwerp in de praktijk functioneert, wordt duidelijk aan de hand van feedback van studenten en medewerkers. Werkt het, of moet men samen terug naar de tekenafel? Wat ligt er ten grondslag aan een gebrekkige uitvoering? Welke tekortkomingen kent het onderwijsontwerp? Of gaat het wellicht nog verder terug? Is niet goed geëxpliciteerd wat er met flexibel onderwijs wordt bedoeld? Zijn de strategische keuzes voor flexibilisering op bestuurlijk niveau wel algemeen bekend binnen de organisatie? Bedoelen we allemaal hetzelfde? Over deze wisselwerking tussen onderwijs en ondersteuning gaat het referentiemodel voor onderwijslogistiek voor flexibel onderwijs. Je zou kunnen zeggen dat de noodzaak om de ideale situatie na te streven alleen maar groter wordt naarmate het onderwijs flexibeler wordt aangeboden.

2. HOE KOM JE TOT EEN EFFICIËNTE LOGISTIEK VOOR FLEXIBEL ONDERWIJS?

Referentiemodel voor onderwijslogistiek voor flexibel onderwijs

Het referentiemodel voor onderwijslogistiek voor flexibel onderwijs helpt instellingen inzicht te krijgen in de samenhang tussen onderwijs en onderwijsondersteuning. Dit hoofdstuk beschrijft de principes achter het referentiemodel. Ze zijn tot stand gekomen door een aantal praktijkervaringen te analyseren. Waar komt het streven naar flexibel onderwijs in de knoop met de praktische uitvoerbaarheid? Hoe organiseer je verbinding tussen onderwijs en ondersteuning? Wat gaat er goed? Wat kunnen hogeschoolinstellingen die met dezelfde vraagstukken worstelen van elkaar leren?

Vijf principes referentiemodel

Uit alle praktijkervaringen zijn vijf principes gedestilleerd die bepalend zijn voor het succes van onderwijslogistiek voor flexibel onderwijs. Deze principes vormen het uitgangspunt voor het ontwerp van het referentiemodel. Ze worden hieronder behandeld.

1. Samenwerking tussen onderwijs en onderwijsondersteuning

Samenwerken is een cruciale factor voor het succes van flexibel onderwijs, maar in de praktijk blijkt de samenwerking tussen onderwijs en ondersteuning nog niet vanzelfsprekend. Onderwijslogistiek wordt vooral geassocieerd met alles wat met ondersteuning en organisatie van de onderwijsinstelling te maken heeft. Wie aan onderwijslogistiek denkt, denkt meestal in de eerste plaats aan roosteren, inzetplanning en administratie, niet aan de inhoud van het onderwijs zelf. Toch moet je onderwijslogistieke vraagstukken direct bij het ontwerp van het onderwijs betrekken. Ze vinden vaak hun oorsprong in de manier waarop het onderwijs is bedacht. Naarmate het onderwijs flexibeler wordt, is dat beter zichtbaar. Waar oude ankerpunten zoals jaarcyclus en vaste curricula verdwijnen, is continue samenwerking tussen onderwijs en onderwijsondersteuning een voorwaarde om tot een hanteerbare uitvoering te komen. Dat betekent bijvoorbeeld dat planners en roostermakers al in de ontwerpfase een plek aan tafel krijgen.

Een goed werkende *student journey* voor flexibel onderwijs vraagt om een ketenbenadering van de organisatie. Naarmate het onderwijs flexibiliseert, neemt de onvoorspelbaarheid van de organisatiestructuur toe. Als instelling wil je immers kunnen inspelen op van de wensen en behoeften van studenten op het gebied van flexibiliteit. Door de krachten van onderwijs en onderwijsondersteuning te bundelen, blijven instellingen wendbaar.

2. Gelaagdheid in onderwijslogistiek

Als onderwijslogistiek een integraal geheel is, waar moet je dan beginnen? Het vinden van een startpunt is makkelijker als je oog hebt voor de gelaagdheid in onderwijslogistiek. Er bestaat een verschil tussen de plek waar de onderwijslogistiek draait (de uitvoering) en de plek waar de onderwijslogistiek wordt uitgedacht (het ontwerp). Bij

flexibel onderwijs is bovendien sprake van een plek waar de beloften aan de student worden geëxpliciteerd. Hier formuleer je kaders (explicitering). En dan is er nog de plek waar flexibel onderwijs raakt aan bestuurlijke onderwerpen, zoals identiteit en positionering. Hier vind je een antwoord op de vraag waaróm de instelling kiest voor flexibel onderwijs. Deze gelaagdheid helpt te duiden waar issues zich afspelen.

3. Nadruk op het ontwerp

Op de 'tekentafel' van onderwijslogistiek krijgen werkprocessen vorm. Tijdens ontwerpessies worden knopen doorgehakt. De geëxpliciteerde kaders vormen de input en datgene waar de uitvoering mee aan de slag kan is de output; bijvoorbeeld met geteste procedures, een goed doordacht onderwijsconcept of een nieuwe omgeving voor digitaal toetsen.

4. Flexibiliteitsparadox

Het klinkt als een paradox¹: standaardisering is een voorwaarde voor flexibiliteit. Dat geldt met name als studenten onderwijs volgen aan verschillende instellingen of verschillende opleidingen volgen binnen een instelling. Alle partijen moeten er zeker van zijn wat met alle termen en waarderingen wordt bedoeld. Voor opleidings-overstijgend onderwijs, al dan niet over instellingen heen, zijn er aan de onderwijskant afspraken nodig over onderwijseenheden en curriculumopbouw. Aan de organisatiekant is er onder andere overeenstemming nodig over de duur van een periode, toetsing en ICT-ondersteuning. Afspraken zijn er in allerlei soorten en maten. Vanaf het onderwijsontwerp leg je ze vast: welke prestatie-indicatoren meten we? Wat toetsen we? Voor welke eenheden kiezen we, 15 of 30 EC? Hoe is de digitale leeromgeving ingericht om het onderwijsconcept te ondersteunen?

Vanuit de onderwijslogistiek bezien is het belangrijk dat afspraken zijn bepaald, op elkaar zijn afgestemd en passen bij gestelde kaders ten aanzien van haalbaarheid. Als ieder onderwijsdomein zijn eigen ontwerp maakt, wordt de uitvoering van flexibel onderwijs complex en mogelijk duur. Expliciteer daarom de geldende afspraken.

5. De student journey als middelpunt

Strategische keuzes, explicitering en onderwijsontwerp zijn allemaal 'virtuele' manieren om het studiep pad van de student zo efficiënt en inspirerend mogelijk in te richten. Welke beloftes doen we de student? Welke opties bieden we hem in het onderwijsontwerp en de organisatie-inrichting? De uitvoering bepaalt de werkelijke reis van de student. Afhankelijk van de feedback die de uitvoering oplevert, kun je gaan werken aan de ideale student journey. Stel jezelf dus bij elke keuze de vraag wat het betekent voor de reis die de student binnen én buiten de instelling aflegt.

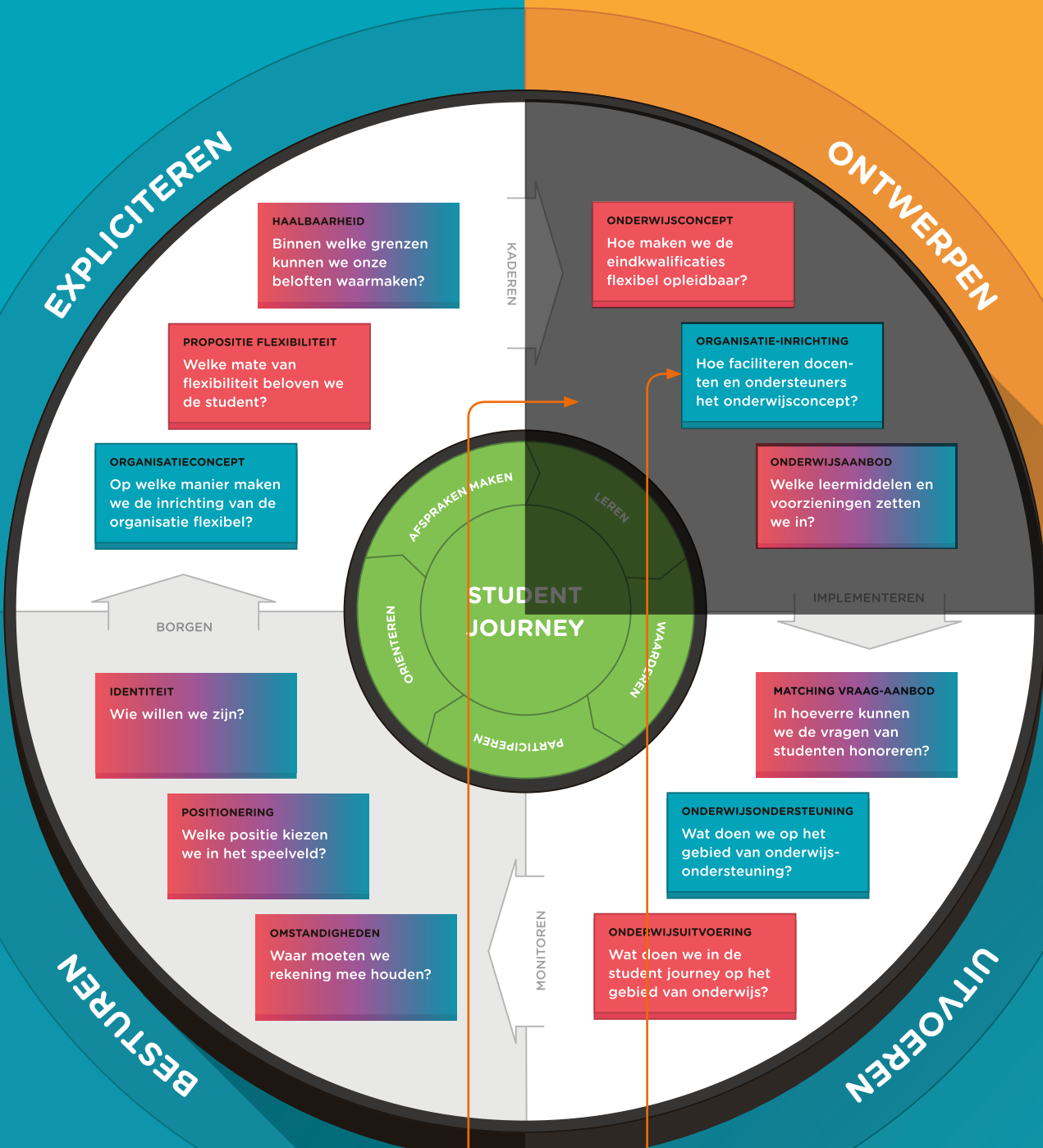
Deze uitgangspunten hebben geleid tot het onderwijslogistieke model voor flexibel onderwijs, bestaande uit vier kwadranten en twaalf aspecten. Zie afbeelding 1.

In de volgende hoofdstukken werken we de kwadranten van het referentiemodel verder uit.

¹ Deze paradox wordt beschreven in Henk Volberda, *De Flexibele Onderneming, Strategieën voor Succesvol Concurren*, hoofdstuk 4 (2004).

Voor docententeams en onderwijsondersteuners moet het duidelijk worden welke flexibiliteit de student beloofd wordt (propositie), met welk organisatieconcept dit moet worden waargemaakt en hoe dit voor de instelling haalbaar blijft.

Flexibiliteit in de student journey vergt nieuw ontwerp of herontwerp van het onderwijsconcept en de onderwijsondersteuning, met daarbij een passend onderwijsaanbod.



Dit kwadrant geeft antwoord op de vraag "Waarom flexibilisering?" Dit raakt de identiteit van een instelling, de positionering en de omstandigheden waarin de instelling zich bevindt. Dit vormt belangrijke input voor het expliciteren van flexibiliteit.

De student journey is in beweging en ontwikkelt zich: docenten zijn aan de slag met het onderwijs, ondersteuners faciliteren hierbij. Gezamenlijk kijken zij naar verbeterpunten.

kwadrant

Het referentiemodel bestaat uit vier kwadranten. Het ontwerpkwadrant is met een opvallende kleur uitgelicht, omdat hier de meeste ruimte is om samen goed werkend flexibel onderwijs te ontwikkelen.

aspect

Ieder kwadrant bevat drie aspecten. De kleur van de aspecten in het model geeft aan wie er leidend is bij het beantwoorden van de vraag over dit aspect. Soms zal de voornaamste verantwoordelijkheid bij het onderwijs liggen (rood), soms bij de onderwijsondersteuning (blauw). Net zo vaak ligt de verantwoordelijkheid bij beide (paars). Dan zal er intensief samen moeten worden opgetrokken. De *student journey* vormt het hart van het referentiemodel.

Afbeelding 1: referentiemodel voor onderwijslogistiek voor flexibel onderwijs.

3. HET KWADRANT BESTUREN

Bij het inzoomen op het referentiemodel beginnen we bij het kwadrant Besturen. Dit onderdeel van het referentiemodel geeft antwoord op de vraag: waarom flexibilisering? Het antwoord raakt de identiteit van een instelling, de positionering en de omstandigheden waarin de instelling zich bevindt. Het antwoord vormt een belangrijk fundament voor het kwadrant Expliciteren.



Afbeelding 2: het kwadrant Besturen

Identiteit

Iedere hogeronderwijsinstelling heeft een eigen identiteit. Deze identiteit komt voort uit een onderwijskundige opvatting, een religieuze overtuiging en/of de ontstaansgeschiedenis van de instelling. Wees je bewust van deze identiteit bij een keuze voor flexibel onderwijs. Achter de identiteit kunnen dieperliggende opvattingen schuilgaan, die geraakt worden als een instelling stappen zet in de richting van flexibel onderwijs. De identiteit is niet per se een rem op flexibilisering, maar vormt wel een factor van betekenis. Door oog te blijven houden voor de identiteit, vergroot je de geloofwaardigheid van de instellingsplannen en zullen medewerkers zich mogelijk meer betrokken voelen bij de ontwikkeling naar flexibel onderwijs.

Positionering

Iedere hogeronderwijsinstelling heeft door de jaren heen een positie verworven ten opzichte van andere instellingen en de omgeving. Deze positie zie je terug in het opleidingsaanbod, de relatie tot het werkveld en de relatie met toeleverende onderwijsinstellingen.

Een keuze voor flexibel(er) onderwijs kan logisch zijn, gezien vanuit de positie van de instelling, maar ook worden opgevat als oneigenlijke concurrentie. Dit maakt het belangrijk om een strategische afweging te maken. Versterken we met flexibel onderwijs onze bestaande positie of kiezen we voor verandering?

Omstandigheden

De omstandigheden waarin een onderwijsinstelling zich bevindt, spelen een belangrijke rol bij de keuze voor flexibel(er) onderwijs. Er kan bijvoorbeeld sprake zijn van demografisch krimp, urgente vragen in het werkveld of een behoefte om de onderwijskwaliteit te verhogen. Vaak maakt de keuze voor flexibilisering deel uit van een aantal interventies, zoals het opschonen van het opleidingsportfolio of maatregelen om de ICT-infrastructuur te verbeteren. Wees je bewust van de omstandigheden die aanleiding vormen voor flexibilisering.

Flexibilisering is nooit een doel op zich. Wees je bewust van de strategische keuze die erachter ligt. Binnen het kwadrant Besturen hebben degenen die verantwoordelijk zijn voor onderwijsontwerp en -uitvoering niet veel beweegruimte. In de praktijk zullen de aspecten uit dit kwadrant dan ook vooral terugkomen als een 'bestuurlijke check'. Dit kun je doen aan de hand van strategische documentatie, zoals het instellingsplan en daaruit voortkomende kaderbrieven. Ervaring leert dat dit goed werkt. De cyclische werking van het referentiemodel is terug te zien in de casus van Saxion. Na de succesvolle flexibilisering van de deeltijdopleidingen staat de instelling nu voor een aantal strategische vraagstukken voordat zij met de flexibilisering van het voltijdonderwijs kan starten.

CASUS

SAXION: TOE AAN EEN TWEDE RONDGANG DOOR HET REFERENTIEMODEL

Context: Saxion Parttime School

Saxion Parttime School (SPS) is een academie binnen Saxion University of Applied Sciences. Hier wordt al het deeltijdonderwijs van Saxion gebundeld aangeboden. De vraag waartoe SPS moet opleiden stond aan de basis van de onderwijsvernieuwing. Saxion formuleerde in samenwerking met het kenniscentrum Onderwijs-innovatie een antwoord, namelijk dat SPS zich richt op een Leven Lang Leren en daarbij aansluitende uitgangspunten. Het ontwerpen van werkprocessen voor onderwijsontwikkeling en -uitvoering vond daardoor plaats vanuit een scherpe visie.

Flexibel onderwijsaanbod met sectorbrede modules

Het onderwijsaanbod van SPS is stapelbaar. Samen met bedrijven formuleert de hogeschool

een ontwikkelvraag voor de opleiding en biedt daarop een aantal modules op maat aan. Het is ook mogelijk om, al stapelend, een hele bachelor of Associate degree (Ad)-opleiding volgen. Alle studenten krijgen maatwerk aangeboden. Om dit organisatorisch behapbaar te houden, zijn de ontwikkelvragen in het onderwijsontwerp vertaald naar afgebakende modules. Vaak zijn modules opleidings specifiek, maar SPS beschikt ook over meerdere sectorbrede modules. Deze modules komen terug in alle opleidingen van een sector. Met de modulaire opzet ontstaat veel flexibiliteit: sectormodules worden vaak meer dan 16 keer per jaar aangeboden. Iedere module heeft dezelfde vaste prijs en staat vermeld in de webshop van SPS, die kan worden beschouwd als een onderwijscatalogus. Een module is goed voor 5 EC.

De uitdaging: het ontwikkelen en inzetten van geautomatiseerde oplossingen

Om de flexibele ambities van SPS waar te maken, moet een grote hoeveelheid informatie uit verschillende bronnen worden samengebracht. Met bijna 1.000 studenten is handwerk geen optie. Er zijn geautomatiseerde oplossingen nodig voor plannen, roosteren, volgen en gepersonaliseerd leren. SPS heeft behoefte aan eigen oplossingen. Niet in de vorm van een nieuw systeem, maar door aanpassingen aan applicaties die elders binnen Saxion worden gebruikt. Dat is ingewikkeld, want de gewenste aanpassingen wijken af van de behoeften vanuit het reguliere onderwijs.

In het project Onderwijslogistiek in 4D (OL4D) zijn al een aantal stappen gezet om de onderwijslogistiek van SPS te verbeteren. Dit project is opgestart om de onderwijslogistiek van Saxion (en SPS) toekomstbestendig en wendbaar te maken, kosten te besparen (er is ongeveer 3 miljoen euro gemoeid met roostering), risico's door achterstallig onderhoud te reduceren en vooral ook om de studenttevredenheid te verhogen. Studenten zijn actief betrokken bij het project. SPS deed hun een aantal beloften op het gebied van roosteren en toetsen. Denk bijvoorbeeld aan maximaal één gebouwwissel per dag voor studenten en een lesdag heeft minimaal vier lessen. Daaraan worden de ontwikkelingen getoetst. Er is een systematiek uitgewerkt om de voortgang te meten. Het oordeel van de studenten over de roostering is al verbeterd. Ook is een ruimtebesparing gerealiseerd, met een kostenbesparing van 120.000 euro tot gevolg. In maart 2018 is een dashboard met studentgerichte roosters gereed. Tegen de zomer van 2018 moet een geïntegreerd les- en toetsrooster beschikbaar zijn.

Opbrengst uit de learning community

Na de flexibilisering van het deeltijdonderwijs buigt Saxion zich nu over de flexibilisering van het voltijdonderwijs. SPS wil graag de boer op met het onderwijs- en organisatieontwerp. De sessie in de learning community spitste zich toe op een discussie over de aanpak. Volgens de learning community is de hogeschool toe aan een tweede volledige rondgang door het referentiemodel, in de wetenschap dat de weerstand ditmaal heviger zal zijn. Er is een bestuurlijke uitspraak nodig om de publieke taak van Saxion en de marktgerichte aanpak van SPS met elkaar te verbinden. Zonder borging wordt het steeds lastiger

om de flexibilisering van het deeltijdonderwijs te bestendigen en de flexibilisering van het voltijdonderwijs in gang te zetten.

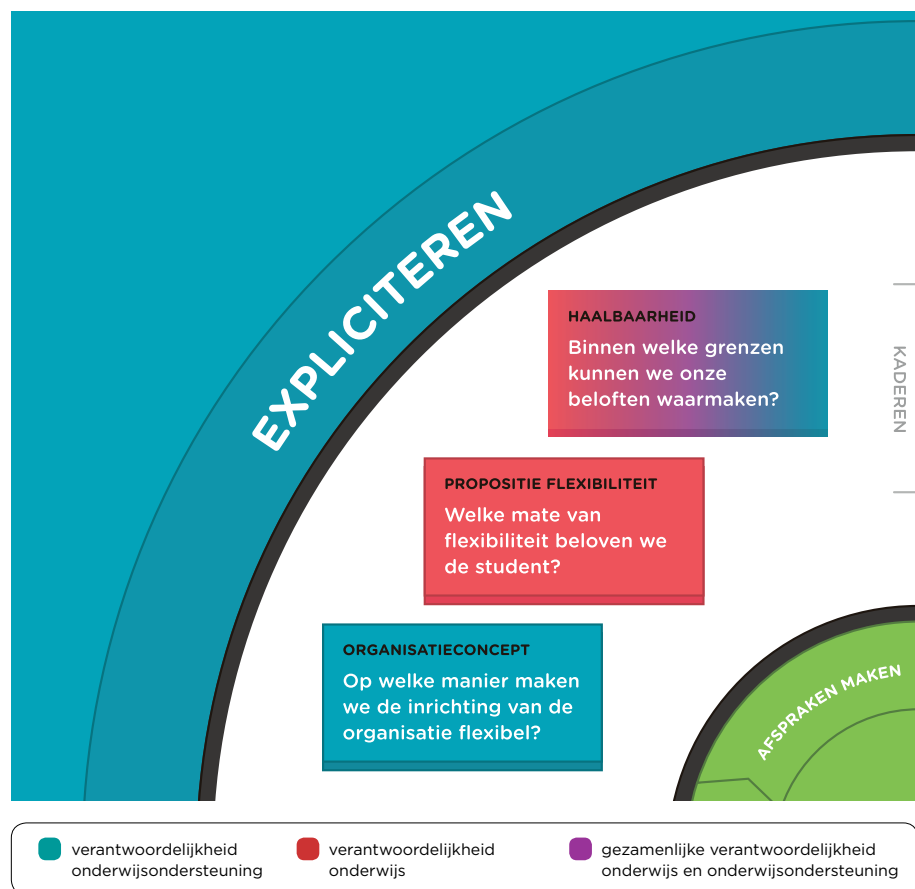
Resultaten: aandacht voor onderwijs en onderwijsorganisatie

In de eerste rondgang door het referentiemodel zijn alle kwadranten afgevinkt: SPS vindt een balans tussen aandacht voor onderwijs en aandacht voor onderwijsorganisatie. Door een visie op een Leven Lang Leren en deeltijdonderwijs te formuleren en, binnen het project OL4D, expliciete beloften aan studenten te doen, heeft men duidelijke kaders gesteld voor het ontwerpproces. SPS heeft zwaar ingezet op het ontwerp van flexibel onderwijs, vanuit de behoefte om de beloften aan de studenten waar te maken. Ook is ingezet op monitoring in de uitvoering. Het succes van SPS kan mogelijk leiden tot nieuwe vraagstukken in het bestuurlijke kwadrant, over de identiteit van SPS als verkoper van onderwijsmodules en als publieke onderwijspartner voor de regio.

Voor SPS was het referentiemodel een goed middel om de eigen visie, uitgangspunten en standaarden nog eens te checken en aan te vullen op de vanuit het model aangereikte criteria. Het bleek met name nuttig om nog eens goed te kijken naar wie de klanten zijn: werkenden, omscholers, opscholers, bedrijven en instellingen. In de learning community kwam naar voren dat ook de samenleving en de overheid belangrijke stakeholders zijn, die niet in het verhaal mogen missen.

4. HET KWADRANT EXPLICITEREN

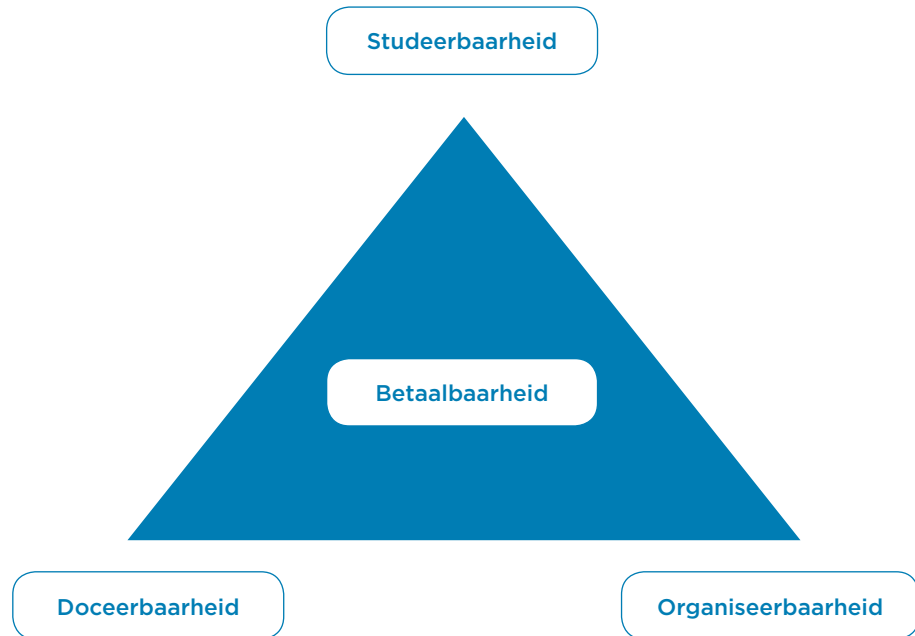
Dit hoofdstuk bespreekt de verschillende aspecten van het kwadrant Expliciteren: de haalbaarheid van de flexibilisering, de propositie van de flexibiliteit en het organisatieconcept. Per onderdeel biedt dit hoofdstuk handreikingen om het aspect te expliciteren naar medewerkers en studenten.



Afbeelding 3: het kwadrant Expliciteren

Een hogeronderwijsinstelling die flexibel onderwijs wil ontwerpen en organiseren, doet er goed aan om een aantal zaken te expliciteren die in het kwadrant Besturen zijn besloten. Door te Expliciteren weten alle medewerkers welk doel de instelling nastreeft, welke beloften de opleiding de student doet en op welke wijze het doel kan worden waargemaakt. Er zijn afspraken nodig, waarvan iedereen op de hoogte moet zijn.

1. Haalbaarheid



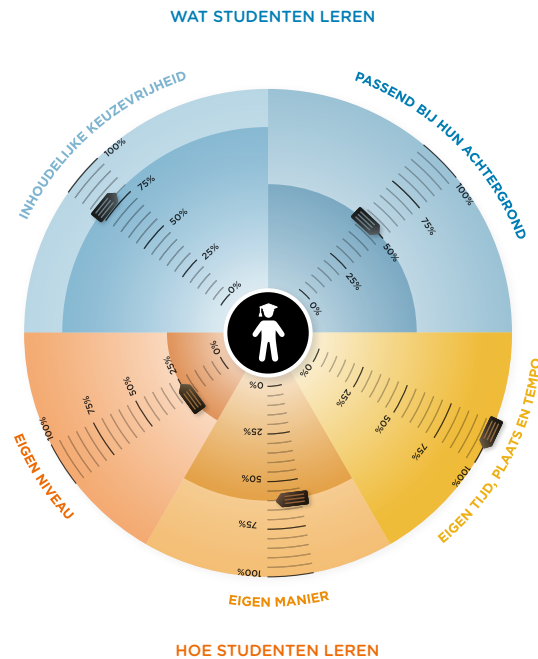
Afbeelding 4: Expliciteren: Haalbaarheid. Bron: Hogeschool Avans

Flexibiliteit zal moeten worden waargemaakt binnen de grenzen die de onderwijsinstelling zelf bepaalt. Wanneer wordt flexibiliteit te duur? Wanneer vragen we te veel van onze docenten? Leg dit vast. Afbeelding 4 is een handig model om expliciet te zijn over de haalbaarheid van flexibel onderwijs. Het model kent vier criteria:

- **studeerbaarheid**
Hieronder valt afwisseling van verschillende werk- en toetsvormen per periode/leerjaar; gelijkmatigheid in contacturen en studentbestedingsuren; regelmatigheid in het onderwijsrooster; stabiel onderwijsrooster en transparantie in de vorm van eenduidige benamingen in de verschillende systemen (SIS, roosterapplicatie en inzettool).
- **doceerbaarheid**
Doceerbaarheid betekent dat er een transparant taaklastmodel bestaat met een reële urenvergoeding; er gelijkmatigheid is tussen contacturen en docentbestedingsuren; een balans is tussen contacturen, toetstijd en overige taken; een balans is tussen nieuwe en bekende activiteiten en tot slot transparantie in de vorm van eenduidige benamingen van de gebruikte termen in de verschillende systemen.
- **organiseerbaarheid**
Het voorgenomen onderwijs én de toetsing is uitvoerbaar en roosterbaar, oftewel gebaseerd op beschikbaarheid en efficiënt gebruik van middelen.
- **betaalbaarheid**
Het voorgenomen onderwijs past qua budget binnen de door de directie bepaalde financiële kaders.

2. De propositie van flexibiliteit

Voordat het (her)ontwerp van het flexibele onderwijsconcept en de flexibele onderwijsorganisatie van start gaat, is het verstandig om samen stil te staan bij de mate van flexibiliteit die de opleiding nastreeft. Dit zorgt ervoor dat alle neuzen dezelfde kant op staan. Waar hebben we het eigenlijk over als we praten over flexibel onderwijs op onze instelling?



Afbeelding 5: Het expliciteren van de proposities van flexibiliteit

Welke propositie op het gebied van flexibiliteit bied je de student? Een manier om de flexibiliteit af te bakenen, is gebruik te maken van de tool onderwijs op maat (zie afbeelding 5), waarin de schuiven zodanig verplaatst kunnen worden, zodat ze passen bij de flexibiliteit die de instelling voorstaat. Er is geen goed of fout antwoord in het referentiemodel. Het gaat erom dat iedereen weet wat er onder het begrip flexibiliteit wordt verstaan binnen de instelling of de opleiding.

In hoeverre kies je voor:

- **Inhoudelijke keuzevrijheid**
Mag de student zelf studiematerialen kiezen of bijvoorbeeld zelf bepalen op welke kennis en vaardigheden hij zich wil bekwamen?
- Flexibiliteit passend bij **de achtergrond van de student**
Krijgt de student bijvoorbeeld vrijstelling op basis van eerder genoten onderwijs, zoals een eerdere studie of online onderwijs?
- **Eigen tijd, plaats en tempo**
In hoeverre biedt de opleiding vrijheid in de structuur van het onderwijs?
- **Eigen niveau**
Krijgt iedereen een vak op hetzelfde niveau, of biedt de opleiding bijvoorbeeld verdiepend materiaal voor uitblinkers?
- **Eigen manier**
Kan de student kiezen uit verschillende onderwijsvormen om de inhoud tot zich te nemen?

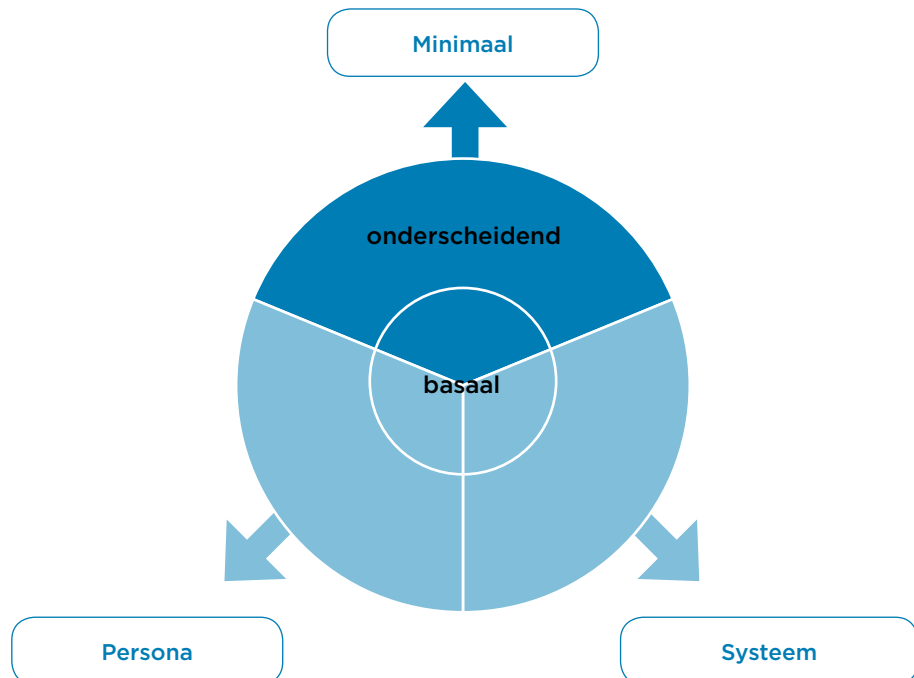
Keuzes benoemen

Instellingen moeten zelf keuzes maken in hoe zij flexibiliteit definiëren. Op ieder niveau dienen er keuzes te worden gemaakt over hoe je het begrip invult. Door met collega's te praten over de positie van de schuiven, expliciteer je welke keuzes over flexibiliteit binnen het vak, de opleiding, de faculteit en/of de instelling zijn gemaakt. Waarschijnlijk zijn docenten en ondersteuners niet zelf verantwoordelijk voor het maken van de keuzes, maar het is wel belangrijk dat ze zich realiseren dat er afwegingen zijn gemaakt en tot welke slotsom de verantwoordelijken zijn gekomen.

Dimensies van flexibiliteit

Flexibiliteit kent verschillende dimensies. In de tool onderwijs op maat van SURF zijn dit er vijf. Per dimensie kies je een positie ten aanzien van de gewenste flexibiliteit. Dit doe je door (a) wensen op te halen bij studenten en werkveld, (b) te checken welke grenzen door regelgeving worden gesteld en (c) te bedenken hoe flexibel je wil zijn. Elke dimensie moet op basaal niveau zijn ingevuld. Op één ervan onderscheidt de opleiding zich.² Om te bepalen op welke dimensie dat is, kun je vooraf input ophalen bij studenten en het werkveld. Stel de student journey centraal en houd de identiteit van de instelling in het achterhoofd. Een volledig campus-gebaseerde universiteit zal bijvoorbeeld niet zo snel overgaan tot het aanbieden van louter online onderwijs, maar de student is wellicht wel gebaat bij een blended onderwijsvorm waarmee hij of zij zich tijd- en plaatsonafhankelijk kan voorbereiden op het college.

3. Het organisatieconcept



Afbeelding 6: Expliciteren organisatieconcept

² Zie het model voor waardenstrategieën van Treacy en Wiersema, dat er eveneens van uit gaat dat je aan alle niveaus een basale invulling geeft en je onderscheidt op één niveau. Zie voor een toelichting op dit model bijvoorbeeld: <https://www.leerwiki.nl/maatschappij/economie/bedrijfsconomie/strategie/22521/waardestrategie-van-treacy-en-wiersema/>

Hogeronderwijsinstellingen hebben verschillende overtuigingen als het gaat om het organiseren van flexibiliteit. Wel heeft elke overtuiging consequenties voor het ontwerp van de organisatie-inrichting. Het is belangrijk om expliciet te zijn over de overtuiging die binnen de instelling leeft als het gaat om het flexibel organiseren van onderwijs. Drie grondvormen kunnen hierbij helpen. Welke past het beste bij de overtuiging van jouw instelling:

- **Minimaal**
Deze grondvorm heeft een minimalistisch karakter. Flexibiliteit wordt gerealiseerd door zo min mogelijk vast te leggen. Bijvoorbeeld: geen fijnmazig rooster, maar alleen een aantal ruimtes beschikbaar stellen op een vast moment in de week. Een belangrijke sleutel is coaching van de student.
- **Persona**
In deze grondvorm verdiept de instelling zich grondig in de doelgroep en bereidt zich met behulp van persona's, een beperkt aantal verschillende 'studenttypen', voor op een verwachte flexibiliteit. Met behulp van goede analyses en prognoses zorgt de instelling dat de benodigde diversiteit voor de studenten klaar is als ze zich aanmelden en inschrijven.
- **Systeembenadering**
De derde grondvorm bestaat uit een geraffineerd systeem dat flexibiliteit mogelijk maakt. Hierbij past de metafoor van legoblokjes, waarin verschillende onderdelen naadloos kunnen worden samengevoegd en weer uiteen gehaald. Bij deze grondvorm passen intelligente roosterapplicaties en detailafspraken over naamgeving en metadatering.

Het kwadrant Expliciteren levert een concrete richtlijn op voor een ontwerpopdracht. De casus van de VU laat zien dat het bijvoorbeeld efficiënter is om te inventariseren wat er in de uitvoering plaatsvond, door te onderzoeken welke studiepaden de studenten in de praktijk bewandelden. Dat was een vruchtbare basis om kaders voor flexibel onderwijs te formuleren.

CASUS

VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM: EXPLICITEREN VANUIT DE UITVOERING

Context: het thema Human Health and Life Sciences aan de VU

De Vrije Universiteit (VU) profileert zich in het instellingsplan 2015-2020 aan de hand van vier thema's. Met de profilerings-thema's vergroot de VU niet alleen haar herkenbaarheid, maar stimuleert zij ook de samenwerking over de grenzen van de disciplines heen. Peter Beek, decaan Faculteit der Gedrags- en Bewegingswetenschappen, is bestuurlijk trekker van het thema Human Health and Life Sciences (H2LS). Eén van de doelen die hij zichzelf heeft gesteld, is om de studiepaden binnen het H2LS-onderwijs flexibel en transparant te maken.

Flexibiliteit bij het H2LS-domein van de VU

Het H2LS-domein beslaat het bachelor- en masteronderwijs van vier faculteiten. De wens is om

studenten binnen dit domein in de bachelor-fase meer ruimte te geven om toe te werken naar een keuze voor de best passende master-opleiding. Momenteel kiest de student bij aanvang van de bachelorfase voor een opleiding met een vaste leerroute. Afwijken van deze leerroute geldt nu als 'uitval' en 'vertraging'. Dat moet veranderen. De student moet in de bachelor nog volop mogelijkheden hebben om aan knoppen te draaien. Beek gebruikt het concept 'dorpen'. Een student begint in een breed 'begindorp'. Blijkt het dorp toch niet goed aan te sluiten op zijn interesses, dan kan hij zonder veel moeite overstappen naar een ander dorp binnen de faculteit. Het uitstroomdorp, bijvoorbeeld de master, kan dus een andere zijn dan het begindorp.

De uitdaging: het vormgeven van een flexibele doorstroom in de bachelor

De flexibilisering van de bacheloropleidingen krijgt vorm in de context van zelfstandige opleidingen. Er zijn circa 30 opleidingsdirecteuren betrokken. Er is sprake van zowel horizontale flexibiliteit (switchen in de bachelorfase) als verticale flexibiliteit (er hoeft geen lineaire relatie te zijn tussen instroomopleiding en uitstroomopleiding). Dit vraagt veel van het onderwijsconcept van alle verschillende opleidingen binnen het thema H2LS. De masteropleidingen moeten hun instroomtermen herzien en in de bachelorfase is behoefte aan ruimere switchmogelijkheden. Voordat de opleidingsdirecteuren kunnen beginnen aan een herontwerp van het onderwijs, hebben ze meer duidelijkheid nodig over de grenzen van de flexibiliteit die de VU studenten wil gaan bieden.

De leervraag: hoe scheppen we kaders voor het ontwerpproces?

De leervraag van de VU gaat over het formuleren van kaders. Welke flexibiliteit kan de VU de student bieden? Wat is daarbij het businessmodel? Met welk organisatieconcept maken we deze belofte waar? Allemaal vragen waarop onderwijs en ondersteuning een antwoord moeten formuleren voordat met een ontwerpproces kan worden begonnen. Bezien vanuit het referentiemodel concentreert de leervraag van de VU zich in het kwadrant Expliciteren.

Opbrengst uit de learning community

Het referentiemodel vormt de basis van een visiedocument over flexibilisering bij het H2LS-domein. Onlangs werd dit visiedocument aan de opleidings- en onderwijsdirecteuren gepresenteerd. Dat leverde direct twee concrete afspraken op. De entreetermen voor de masteropleidingen voor 2019-2020 zullen worden verruimd. Ook kwamen de opleidings- en onderwijsdirecteuren overeen dat ze bestaande studiepaden in kaart zullen brengen en inzichtelijk zullen maken voor studenten. De learning community boog zich over een verdere uitwerking van deze twee afspraken.

Entreetermen

Lastig is dat er veel druk op de bachelor- en masteropleidingen staat, bijvoorbeeld om snel het uitstroomniveau te bereiken. De financiële structuur en organisatie-inrichting van de VU staan een ontwikkeling naar meer flexibilisering in de weg. Door de focus op faculteiten en opleidingen is men geneigd om studentenaantallen te optimaliseren. Toch is er een aantal zaken op korte termijn te realiseren. De learning community stelde vast dat er sprake is van een negatief geformuleerd jargon.

Een meer neutrale of positieve toon, bijvoorbeeld door te spreken van 'routes' in plaats van 'switchen tussen opleidingen', kan zorgen dat studenten en docenten denken in mogelijkheden in plaats van beperkingen. Per master kan de VU bekijken welke 'hoepeltjes' (waar de student doorheen moet springen) onterecht worden opgehouden. Interessant is het initiatief Mastermind, waar op internationaal niveau wordt gekeken op welk aggregatieniveau entreetermen kunnen worden geformuleerd. Zeker gezien de deelname van VU aan het Europese netwerk van universiteiten Aurora, is het belangrijk dat studenten zich internationaal makkelijk tussen bachelors en masters kunnen bewegen. Bij het nadenken over routes naar de masters moeten ook de mogelijkheden van minoren en mini-stages in de bachelorfase worden meegenomen.

Studiepaden

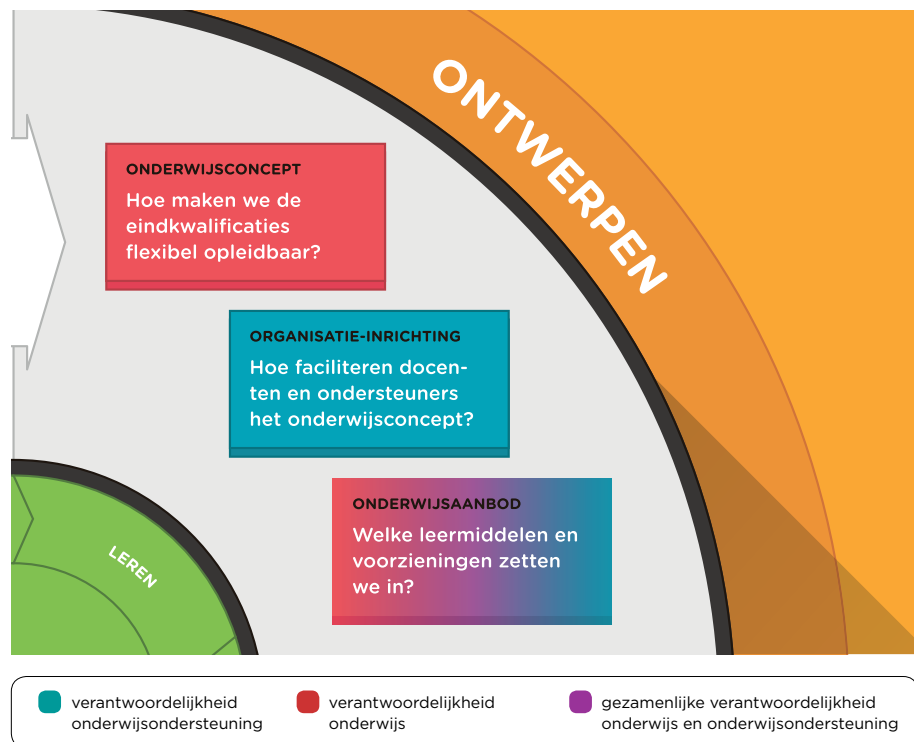
Hoe kan de VU het beste te werk gaan om alle mogelijke routes, inclusief de minoren, van bachelor- naar masteropleidingen in kaart te brengen? De inzet van studiematrixen zou een goede manier kunnen zijn. Deze kunnen worden opgevraagd bij de opleidingsdirecteuren. Student analytics kunnen inzicht geven in de studiepaden die studenten momenteel bewandelen. Met deze opties zou volgens de VU direct gestart kunnen worden. Andere voorstellen zijn onder andere om studenten input te laten geven over de leerpaden die ze zouden willen doorlopen en intensivering van de studentenbegeleiding.

Resultaten: door een inventarisatie van ontwerp en uitvoering naar explicitering

Gesprekken over de kwadranten Besturen en Expliciteren leidden niet tot voortgang bij de VU. Het lukt wél om afspraken te maken over het in beeld brengen van studiepaden en entreetermen voor de masters. Dit zijn onderwerpen die passen in de kwadranten Uitvoeren en Ontwerpen. De inventarisatie die hieruit voortkomt kan mogelijk handvatten geven als de instelling uitspraken wil doen over de propositie richting de student. Deze casus laat zien dat er een wisselwerking bestaat tussen de onderdelen van het referentiemodel: de huidige onderwijspraktijk is voor de VU een goede basis om kaders op te formuleren.

5. HET KWADRANT ONTWERPEN

In het kwadrant Ontwerpen ga je aan de slag met de ontwerp-opdracht uit het kwadrant Expliciteren. In het referentiemodel bestaat Ontwerpen uit drie aspecten: het onderwijsconcept, het onderwijsaanbod en de organisatie-inrichting. In dit hoofdstuk beschrijven we hoe ze zich tot elkaar verhouden.

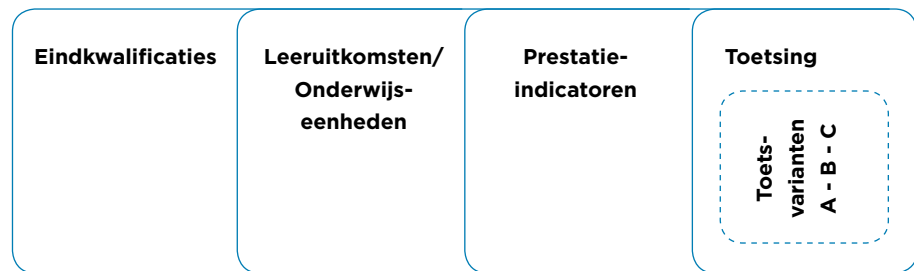


Afbeelding 7: het kwadrant Ontwerpen

Onderwijsconcept

De centrale vraag binnen het **onderwijsconcept** is: hoe maken we de eindkwalificaties flexibel opleidbaar? Dat doe je onder andere door het curriculum te herontwerpen. Ook de Onderwijs- en Examenregeling (OER) en de toetsen en examens maken deel uit van het onderwijsconcept. Het onderwijs heeft de lead in het ontwerp van het onderwijsconcept.

Afbeelding 8 laat zien aan de hand van welke factoren het ontwerpteam een opleiding kan ontwerpen. Het team denkt na over de eindkwalificaties waarvoor ze opleiden. Die eindkwalificaties worden vertaald in leeruitkomsten. Het team benoemt vervolgens de indicatoren aan de hand waarvan de leeruitkomsten te meten zijn. Het ontwerp van de toetsen vindt plaats aan de hand van de indicatoren.



Afbeelding 8: Factoren voor een opleidingsontwerp

Organisatie-inrichting

Voor de **organisatie-inrichting** is de vraag: hoe faciliteren docenten en ondersteuners het onderwijsconcept? Dit is het basisproces waar elke onderwijsinstelling elke dag mee te maken heeft. De uitvoering heeft hier de lead. Het gaat over het ontwerp van zaken als studieplan, inzetplanning en roostering. Het onderwijslogistiek model van de SIG Onderwijslogistiek biedt een goed overzicht van de bouwstenen voor organisatie-inrichting.

Onderwijsaanbod

Het onderwijsaanbod gaat over de vraag: welke leermiddelen en voorzieningen ontwikkelen we en zetten we in? Aan dit onderdeel werken onderwijs en uitvoering op gelijke voet samen. De invulling van het curriculum en het ontwerp van de organisatie scheppen kaders voor de ontwikkeling van leermateriaal. Maak je een online les, dan moet die bijdragen aan de module waarin de les thuishoort (onderwijsconcept), maar hij moet ook passen in de IT-omgeving (organisatie-inrichting).



Afbeelding 9: Variatie in onderwijsaanbod

Het onderwijsaanbod catalogiseren

Afbeelding 9 laat een variatie zien in het onderwijsaanbod dat flexibel onderwijs faciliteert. Het onderwijsaanbod is immers breder dan wat de docent de student in een lokaal of collegezaal aan kennis aanreikt. De student krijgt onderwijs op de instelling, op de stage, of op het werk. Flexibel onderwijs biedt meer ruimte voor werkplekleren en voor online onderwijsmateriaal. Daarnaast krijgt ook 'de wereld' een plek in het onderwijsaanbod. De student mag bijvoorbeeld zelf onderwijsmateriaal inbrengen, zoals een MOOC die hij of zij heeft gevolgd, of vrijwilligerswerk in een museum waarvoor specifieke kennis is vereist die relevant is voor de opleiding. Idealiter komen al deze onderwijsvormen terug in een onderwijscatalogus, die laat zien wat je als instelling te bieden hebt.³

Verbinding tussen de aspecten

Onderwijsconcept, organisatie-inrichting en onderwijsaanbod zouden een verbond moeten vormen dat altijd samen opereert. De verhouding tussen de drie aspecten van het kwadrant Ontwerpen is complex. Neem de toevoeging van 'de wereld' aan het onderwijsaanbod in flexibel onderwijs; het onderwijsmateriaal dat de student zelf inbrengt. Dit roept discussie op over toetsing en certificering. Hoe stel je vast dat de leeruitkomsten zijn behaald als het zelf ingebrachte onderwijs kan niet formeel kan worden geaccrediteerd? Meer in het algemeen kan worden gezegd dat onderwijsconcept en organisatie-inrichting een claim leggen op het onderwijsaanbod. Hoe het aanbod eruit ziet, hangt namelijk grotendeels af van het onderwijsconcept en de organisatie-inrichting.

Tot slot: zorg voor verbinding tussen alle aspecten. Als er voldoende 'grenswerkers' bij het onderwijsontwerp betrokken zijn, mensen afkomstig uit onderwijs en uitvoering met interesse in de rol van de ander, is het geen probleem als de uitvoering in de eigen silo blijft zitten. Er is in de ontwerpfase zo intensief gecommuniceerd, dat de uitvoering waarschijnlijk weinig tot geen onoverkomelijke problemen zal opleveren. De casus van de HAN laat zien hoe een organisatie-ontwerp tot stand komt.

³ Een mooi voorbeeld van een bestaande catalogus die dit probeert te doen, is die van de Hogeschool Utrecht. Zie <https://osiris.hu.nl/osiris-student/OnderwijsCatalogus.do>

CASUS

HAN: NAAR EEN GOED ONTWERP VAN DE ORGANISATIE**Context: flexibele deeltijdopleidingen bij de HAN**

De Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) is al enige tijd bezig met de flexibilisering van het deeltijdonderwijs. In 2014 publiceerde de HAN het raamleerplan 'Opmaat naar flexibel deeltijdonderwijs'. Het raamwerkplan is bedoeld om te zorgen dat iedereen binnen de instelling weet wat er wordt verstaan onder flexibel deeltijdonderwijs. Vanaf 2014 is hard gewerkt om het deeltijdonderwijs van de HAN te flexibiliseren en onderwijs in de blend aan te bieden. Sinds 2016 werkt de HAN met het nieuwe Instellingsplan 'In vertrouwen samenwerken aan leren en innoveren'. Hierin zijn een aantal doelen opgenomen, waaronder het voornemen om de student of cursist geautomatiseerd informatie op maat aan te bieden. Eveneens sinds 2016 loopt het programma 'HAN deeltijd-studies Toekomstproof op maat naar flexibel hoger onderwijs voor werkenden' waarbij eenheden van leeruitkomsten worden geformuleerd en leerwegonafhankelijk studeren gegarandeerd is.

Flexibiliteit in de student journey

De student journey is een belangrijke kapstok voor de HAN om de gewenste flexibilisering vorm te geven. Welke stappen doorloopt een student in de flexibele deeltijdopleiding? De faculteit Educatie heeft zeven student-persona's uitgewerkt en voor elk van hen een student journey uitgeschreven. Dit geeft een goed overzicht van de reikwijdte aan benodigde ondersteuning. Ook de andere faculteiten werken met doelgroepen.

Voor de faculteit Educatie is met behulp van een zogenaamde 'Blueprint' in kaart gebracht wat dit betekent voor de organisatie van de verschillende vormen van onderwijs. Vaak kan worden volstaan met uniforme werkprocessen, maar voor sommige werkprocessen is maatwerk nodig.

De uitdaging: geautomatiseerd aanbieden van cursusformatie op maat

De HAN wil een voorziening inrichten voor een geautomatiseerd aanbod van informatie op maat voor studenten of cursisten. Het project 'Digitale Onderwijscatalogus' gaat bijna van start. Het opleidingsstatuut en de Onderwijs- en Examenregeling (OER) vormen de basis voor het systeem. Later kan de voorziening worden uitgebreid met andere onderwijsgegevens, zoals curricula. De digitale onderwijscatalogus (DOC) moet zorgen

voor een betere informatievoorziening voor studenten en cursisten en de administratieve last voor medewerkers terugbrengen. Eenmaal ingevoerde gegevens kunnen namelijk worden hergebruikt. De uitdaging zit hem niet zozeer in de technologie, als wel in het bewerkstelligen van een gedragsverandering. Hoe zorgt de HAN ervoor dat de medewerkers het systeem binnen de afgesproken tijd in gebruik nemen?

De leervragen: goed voorbereid van start

De hogeschool stelt meerdere leervragen. Allereerst is er advies nodig over de start van de implementatie. De tweede leervraag heeft betrekking op de afweging tussen slagkracht en draagvlak.

Opbrengst uit de learning community: implementatie DOC

Leervraag: wat zijn de eerste twee stappen om een digitale onderwijscatalogus te implementeren? Is de DOC een vooraf te bepalen resultaat of het resultaat van een samenwerkingsproces tussen onderwijs en onderwijsondersteuning, vraagt de HAN zich af. En hoe organiseer je beide benaderingen?

De learning community adviseert om te werk te gaan volgens een incrementele benadering. Door de DOC op te knippen in kleine stukjes en die snel aan het onderwijs beschikbaar te stellen, kun je op relevante momenten de relevante onderdelen van de DOC opleveren. Daarmee maak je het proces behapbaar en vergroot je de betrokkenheid van de verschillende afdelingen, omdat de meerwaarde van de DOC snel zichtbaar is. Breng hiervoor in kaart uit welke bouwblokken de DOC bestaat. Duidelijk moet zijn binnen welke context de DOC moet functioneren. Beide stappen helpen om te bepalen bij wie je moet beginnen om de eisen in kaart te brengen.

De onderwijscatalogus raakt het ontwerp van het curriculum, maar ook van de organisatie-inrichting. De incrementele werkwijze maakt van de DOC de opbrengst van een samenwerkingsproces van onderwijs en ondersteuning en dus géén vooraf te bepalen resultaat.

Slagkracht versus betrokkenheid

Leervraag: hoe organiseer je zowel slagkracht als brede betrokkenheid?

Hoe houd je vaart in het ontwerp en de realisatie van de DOC, zonder op betrokkenheid in te boeten? De DOC betekent ook een afweging tussen de last van een complex ontwerp en de last van gebruik in de praktijk. Denk bijvoorbeeld aan de docent die moet metadateren of aan een complexe IT-oplossing om dit te automatiseren. Hoe maak je een dergelijke afweging?

Een brede betrokkenheid brengt het risico met zich mee dat het proces om tot een DOC te komen eindeloos duurt. Stel je prioriteiten, adviseert de learning community ten aanzien van de tweede leervraag. Die kun je baseren op een onderliggende visie. Ook hier ligt een projectmatige aanpak voor de hand. Formuleer helder de verantwoordelijkheid en het mandaat van de betrokkenen. Kies de juiste mensen aan de hand van een organogram en de portefeuillevverdeling. Een lastige bijkomstigheid is dat er een reorganisatie in de richting van nieuw te vormen academies gaande is, waardoor niet altijd duidelijk is wie waarvoor in de toekomst verantwoordelijkheid draagt.

Het belangrijkste advies is om gewoon te beginnen. De HAN heeft al veel geëxpliciteerd in het raamwerkplan, het nieuwe instellingsplan en de daaruit voortvloeiende plannen voor 'onderwijslogistiek 2020'. Medewerkers uit het onderwijs en het servicebedrijf kunnen in zogenaamde 'werktafels' starten met de DOC. Een belangrijke verbindingsfactor vormt de vraag: waarom is de DOC voor mij belangrijk? In de procesmatige aanpak moet deze vraag steeds op de voorgrond blijven staan.

Resultaten: een tweede ronde door het referentiemodel

De HAN is al enige tijd bezig met flexibilisering. In feite is de hogeschool het referentiemodel voor de tweede keer aan het doorlopen. Bij de start in 2014 lag de focus op de onderwijsgerelateerde aspecten van het model. Momenteel ligt het zwaartepunt op het doorontwikkelen van de curricula naar eenheden van leeruitkomsten en leerwegaafhankelijk leren. Daarnaast is er aandacht voor de onderwijslogistiek. De doorvertaling naar het voltijdonderwijs wordt beschouwd als 'bijvangst' en staat niet vermeld in de projectdoelen. De ervaringen uit de 'eerste ronde' hebben een plek gekregen in het nieuwe instellingsplan en zijn daarmee bestuurlijk geborgd. Met betrekking tot het project rondom de DOC valt op dat een incrementele aanpak goed te verbinden is met de kwadranten van het referentiemodel, waarin ook een zekere volgordelijkheid zit. Het model is goed te gebruiken om met betrokkenen afspraken maken over de invulling van de stappen. Bijvoorbeeld: richten we ons op het expliciteren van de beloften richting de student, of kunnen we aan de slag met een pakket van eisen voor de DOC?

6. HET KWADRANT UITVOEREN

De student journey voltrekt zich in het kwadrant Uitvoeren. Docenten geven onderwijs en onderwijsondersteuners faciliteren hierbij. Gezamenlijk kijken zij naar verbeterpunten.



Afbeelding 10: het kwadrant Uitvoeren

Matching van vraag en aanbod

Flexibel onderwijs kan betekenen dat vooraf niet altijd vaststaat welke student welk onderwijs volgt. De student en de onderwijsinstelling maken hierover samen afspraken. Matching betekent het zo goed mogelijk koppelen van beschikbaar onderwijsaanbod aan de vraag van de student. Dit kan face-to-face in een gesprek tussen een studiecoach en een docent, maar kan ook met hulp van digitale voorzieningen, zoals een adaptief leersysteem of een platform waarop studenten elkaar onderwijsaanbod aanbevelen.

In de experimenten met flexibilisering van het deeltijdonderwijs worden de afspraken op het gebied van de matching vastgelegd in een zogenaamde onderwijs-overeenkomst.

Onderwijsondersteuning

De onderwijsondersteuning flankert het onderwijs in de uitvoering. Onderwijs- ondersteuning heeft het karakter van een nutsfunctie: je merkt er weinig van, behalve als er iets misgaat. Het betreft alle activiteiten die nodig zijn om het onderwijs te laten plaatsvinden, de studenten te informeren en benodigde materialen en voorzieningen beschikbaar te stellen. Als het goed is, vinden de werkzaamheden zodanig plaats dat de gemaakte afspraken met de studenten worden nagekomen.

Onderwijsuitvoering

De onderwijsuitvoering is de meest zichtbare activiteit in een onderwijsinstelling: er vinden colleges plaats, studenten werken aan opdrachten. De bedoeling van de onderwijsuitvoering is dat de student onderwijs volgt conform de gemaakte afspraken, zoals bijvoorbeeld vastgelegd in de onderwijsovereenkomst.

Parallele organisatie van ontwerpen en uitvoeren

Het uitvoeren van onderwijs en onderwijsondersteuning is een opgave die alle aandacht vraagt. Dit is niet de plek om ingrijpende veranderingen door te voeren. In het kwadrant Uitvoeren is het vooral belangrijk om continu te meten in hoeverre de opzet zoals bedacht in het ontwerp succesvol is. Deze feedback vormt input voor aanpassingen in het ontwerp van het onderwijsconcept, de organisatie-inrichting of het onderwijsaanbod. Om snelheid te behouden kun je ontwerp-werkzaamheden parallel organiseren met de werkzaamheden in de uitvoering. De casus van de OU laat zien hoe de medewerkers gelijktijdig met de uitvoering sleutelen aan het ontwerp van de organisatie. Flexibel onderwijs staat immers zelden stil.

CASUS

OPEN UNIVERSITEIT: VAN CURSUSSEN SHOPPEN NAAR EEN OPLEIDING VOLGEN

Context: individueel onderwijs aan de OU

De Open Universiteit (OU) is een bijzondere hogeronderwijsinstelling. Iedereen mag bij de OU studeren, ongeacht het opleidingsniveau. Er zijn studievoorzieningen door heel Nederland en Vlaanderen. Studenten volgen met name individueel onderwijs op afstand. Ze leren met behulp van de zelf ontwikkelde leeromgeving yOUlearn en andere online onderwijsoplossingen. De OU kent al jaren het digitaal toetsen, zowel individueel als in groepsverband. Aangezien de studenten van de OU op afstand en veelal thuis studeren, zou een volgende stap het thuis toetsen kunnen zijn, maar dan moeten de systemen daarvoor wel eerst veel betrouwbaarder en veiliger worden.

Flexibiliteit aan de OU: nog steeds veel, maar wel minder

Vanwege het open karakter heeft de OU van oudsher een focus op cursusonderwijs. Alle

opleidingen bestonden uit losse cursussen en studenten konden al stapelend werken aan een diploma. Het nadeel van deze opzet was het rendement. 'Vrijheid blijheid' draagt onvoldoende bij aan het behalen van de eindstreep. Om die reden biedt de OU tegenwoordig meer structuur aan in de opleiding door middel van vaste starttijden, een curriculumontwerp gericht op de opleiding en meer aandacht voor begeleiding. Er zijn duidelijke 'hoofdroutes' gedefinieerd die structuur en houvast bieden aan de student.

Het curriculum bestaat nog steeds uit cursussen, maar ze zijn meer gebundeld en ontworpen in eenheden van minimaal 2,5 EC. De startcursus van een opleiding geeft de student een indruk van de haalbaarheid van de opleiding. Sommige cursussen hebben vaste startmomenten, maar er zijn ook nog cursussen met variabele startmomenten. Daardoor

kunnen studenten altijd instromen en hun eigen studietempo bepalen. Studenten kunnen een studieplan maken voor 60 EC in 1, 2 of 3 jaar. De OU biedt dus nog steeds volop flexibiliteit.

De uitdaging: just-in-time informatievoorziening

Om de studenten van de OU de mogelijkheid te geven een realistische (meerjaren)planning te maken, is goede voorlichting en advies essentieel. Het project Onderwijsinformatievoorziening van de OU onderzoekt welke informatievoorziening op welk moment nodig is en wanneer de informatie vanuit de cursus beschikbaar is. De instelling werkt met een Jaar-OER. Dit betekent dat er jaarlijks veel mutaties moeten worden verwerkt in de routes van de student. Een extra complicatie is dat studenten bij de OU altijd weer terug kunnen komen en dat er dus voor álle ooit ingeschreven studenten mutaties worden verwerkt. Met behulp van input van verschillende afdelingen wordt momenteel een opleverkalender ontwikkeld. Dit brengt een cultuuromslag met zich mee. Docenten zijn gehecht aan de academische vrijheid om de lesstof op het laatste moment aan te passen. Zij moeten voortaan tijdig brede leerdoelen beschrijven voor hun vakken, die ze dan later nog wel nader kunnen invullen

De leervraag: hoe pakken we het ontwerp van het werkproces aan?

De leervraag van de OU voor de learning community gaat over de aanpak voor het ontwerp van het werkproces om just-in-time informatie aan de studenten te kunnen verstrekken. Dit vraagt om betrokkenheid vanuit het onderwijs en vanuit de onderwijsondersteuning.

Opbrengst uit de learning community

De learning community heeft op de website van de OU gezocht naar informatie vanuit het perspectief van een student die deze opleiding volgt of wil gaan volgen. Dat leverde een aantal aanbevelingen op. Zo komt de getoonde informatie over als ‘inside-out’: er is nog te weinig verbinding met de zoekende student.

De learning community onderzocht daarnaast welke stappen moeten worden doorlopen op welk moment. Uit de oefening van de learning community met het inplannen van alle stappen blijkt dat veel kennis binnen de OU binnen de opleidingen blijft en bijvoorbeeld via studieadviseurs moet worden overgedragen. Er is meer focus nodig op het verdiepen in de wensen van de studenten en het werkveld.

Resultaten: feedback van studenten en meer samenhang

De inzichten uit de learning community leiden tot twee concrete maatregelen door de projectleiding van het project Onderwijsinformatievoorziening. Er wordt voortaan direct bij studenten feedback opgehaald over de informatievoorziening. Zo wil de OU beter aansluiting vinden bij hun belevingswereld en behoeften.

Ook zal de website worden aangepast. De informatie over het curriculum wordt voortaan meer in samenhang getoond. In plaats van een losse lijst met cursusbeschrijvingen ziet de bezoeker van de website een samenhangend curriculum-overzicht, waar vandaan hij of zij kan doorklikken naar relevante cursusomschrijvingen.

CONCLUSIE

Het referentiemodel kan dienen als een diagnostisch instrument, bijvoorbeeld door te kijken welke onderdelen uit het model onderbelicht zijn. Het model is ook een goed vertrekpunt om vanuit verschillende afdelingen met elkaar in gesprek te gaan. Het kan dienen als verbindende schakel tussen onderwijs en onderwijsondersteuning. Bij een procesmatige aanpak kan het referentiemodel ook dienstdoen als 'checklist' voor het selecteren van de betrokkenen en het maken van gezamenlijke afspraken. Deze werkwijzer helpt hierbij.

Voor meer informatie over het referentiemodel en de werkwijzer, neem contact op met SURF via onderwijsinnovatie@surf.nl.

COLOFON

Projectleiding

Jocelyn Manderveld, SURF

Redactie

Marcel van Bockel, *Twynstra Gudde*

Gert Idema, *SIG Onderwijslogistiek / Inholland*

Marjolein van Trigt, *www.marjoleinvantrigt.nl*

Met dank aan de learning community Onderwijslogistiek

Dick Sweitser, *Saxion*

Fred de Vries, *Saxion*

Emilie Hilbers, *Open Universiteit*

Ginny Isbouts, *Open Universiteit*

Carola Doumen, *Hogeschool van Arnhem en Nijmegen*

Marcel Penners, *Hogeschool van Arnhem en Nijmegen*

Bart Overbeek, *Vrije Universiteit Amsterdam*

Peter Beek, *Vrije Universiteit Amsterdam*

Vormgeving

Vrije Stijl, Utrecht

Visuals referentiemodel

Thomas Rohlfs, Taeks

Foto omslag

Ivar Pel

April 2018

www.surf.nl/onderwijslogistiek

Copyright



Beschikbaar onder de licentie Creative Commons Naamsvermelding 4.0 Nederland.

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.nl>

SURF

+31 (0)88 787 30 00
www.surf.nl

