

FLEXIBELE ONDERWIJSLOGISTIEK VOOR FLEXIBEL ONDERWIJS

ORIËNTATIE EN INVENTARISATIE



SURF

INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding	3
2. Flexibilisering onderwijs als context	4
3. Onderwijslogistieke aspecten van flexibel onderwijs	6
4. Mogelijke speerpunten voor samenwerking	9
5. Bijlage: Bezochte instellingen en geïnterviewde functionarissen	12

1. INLEIDING

De titel 'Flexibele onderwijslogistiek voor flexibel onderwijs' duidt het thema aan dat binnen het SURF Innovatieprogramma Efficiënte Bedrijfsprocessen is gekozen als een van de belangrijke aandachtspunten voor de periode 2014-2018. Het Innovatieprogramma kent Onderwijslogistiek als deelproject, naast Architectuur, Standaarden en Kennisuitwisseling Efficiënte Bedrijfsprocessen.

In het gesprek met vertegenwoordigers van HO-instellingen over de invulling van het project Onderwijslogistiek kwam naar voren dat het thema Flexibilisering Onderwijs de komende jaren een belangrijk thema is. Daarbij werd geconstateerd dat het belangrijkste knelpunt voor de komende jaren de hierop passende onderwijslogistieke ondersteuning is. Instellingen staan steeds meer voor de uitdaging de beweging te maken van 'belemmering van flexibiliteit' naar 'facilitering van flexibiliteit'.

Het programma Efficiënte Bedrijfsprocessen heeft daarom een interviewronde gehouden bij een deel van de HO-instellingen met de volgende hoofdvragen:

1. Wat is de stand van zaken binnen de instelling met betrekking tot het strategische thema Flexibel Onderwijs?
2. Zijn deze ontwikkelingen binnen de instelling zodanig dat de randvoorwaardelijke consequenties met relevante onderwijslogistieke processen punt van onderzoek zijn?
3. Ziet men de meerwaarde voor de instelling om in samenwerking met zusterinstellingen, die in ongeveer dezelfde ontwikkelingsfase zitten, het thema flexibele onderwijslogistiek verder te verdiepen?

In de Bijlage is opgenomen welke instellingen bezocht zijn en welke functionarissen geïnterviewd zijn.

Naar aanleiding van de resultaten van deze interviewronde en het materiaal dat enkele instellingen beschikbaar stelden, is deze notitie opgesteld. De notitie geeft op basis van deze gegevens uitwerking aan het thema door

- de context te beschrijven van de flexibilisering van het onderwijs, zoals dat inhoud krijgt bij de geïnterviewde instellingen,
- aan te duiden op welke aspecten de beoogde flexibiliteit zich bij de instellingen richt,
- mogelijke speerpunten voor de 'flexibele' onderwijslogistiek hieruit af te leiden voor nadere uitwerking, teneinde de beoogde optimaal passende onderwijssteuning van flexibel onderwijs te kunnen realiseren,
- de vraag voor te leggen welke instellingen in samenwerking welk speerpunt willen uitwerken, om zodoende efficiënter en effectiever van gezamenlijke expertise en middelen te profiteren.

Deze onderwerpen worden in de navolgende hoofdstukken achtereenvolgens uitgewerkt.

2. FLEXIBILISERING ONDERWIJS ALS CONTEXT

Flexibilisering van het onderwijs vindt plaats in de context van een instelling van Hoger Onderwijs met als missie studenten (voltijd, deeltijd, levenslang) voor de maatschappij te equiperen door een diploma af te geven. Het diploma wordt afgegeven nadat de student een opleiding heeft doorlopen waarvoor de instelling de volledige verantwoordelijkheid neemt. Deze opleidingen zijn in het algemeen meerjarig en kunnen voltijds of deeltijds aangeboden worden. Denk onder andere aan leven-lang-leren. De opleidingen worden doorgaans doorlopen in jaarcohorten van studenten. Op deze cohorten is onderwijsbegeleiding afgestemd met docenten, studiebegeleiders en faciliteiten.

Aanleidingen om in de structuur en volgorde van een opleiding meer flexibilisering aan te brengen zijn

- studenten beginnen aan een opleiding met verschillende bagage,
- studenten zijn niet of minder in staat om op één moment in het jaar in te stappen,
- studenten zijn niet voltijds beschikbaar voor de opleiding,
- studenten hebben een verschillende tempo in voortgang binnen de opleiding,
- studenten hebben verschillende leerstijlen,
- studenten hebben verschillende interesses binnen het vakgebied van de opleiding of aanpalend daaraan, soms buiten de eigen instelling of vanuit een opleiding elders
- accreditatie beoordelingen vragen om bepaalde flexibilisering
- het onderwijs kan zich beter en sneller aanpassen aan nieuwe ontwikkelingen
- aansluiten op het beroepenveld via profielen vraagt flexibilisering

Op dit moment spelen deze aanleidingen vooral bij deeltijdopleidingen. De verwachting is uitgesproken dat ze ook steeds meer gaan spelen in de voltijdopleidingen.

Bij de interviews vielen twee zaken op: het grootste deel van de bezochte instellingen maakt de beweging naar flexibilisering van het onderwijs. Tegelijkertijd maken twee instellingen de omgekeerde beweging; vanuit overflexibilisering naar structurering.¹ Het is interessant te bezien of van wederzijdse ervaringen gebruik gemaakt kan worden in een mogelijk samenwerkingstraject op de verdere ontwikkeling van 'flexibele onderwijslogistiek'.

Opgemerkt is dat flexibiliteit in het onderwijs om een nauwe samenwerking vraagt binnen docententeams en een expertise-verdeling daarbinnen. Bovendien is een nauwe samenwerking tussen onderwijsteams en faciliterende afdelingen noodzakelijk.

De strategische motivatie achter de beweging naar meer flexibiliteit in het onderwijs is dat dit tegemoet komt aan de maatschappelijke functie die de instelling heeft. Ook bij werkgevers is de behoefte aan maatwerk en flexibiliteit (sterk) gestegen.² Er is sprake van een toegenomen behoefte van werkgevers aan blended learning/afstandsonderwijs, de mogelijkheid van losse modules, individuele trajecten die aansluiten op competenties en de werksituatie en ten slotte de integratie van leer/werkactiviteiten gericht op innovatie en praktijkonderzoek.

¹ Open Universiteit en Vientum STOAS

² Zie 'Modern en flexibel onderwijs', VSNU, 12 maart 2013

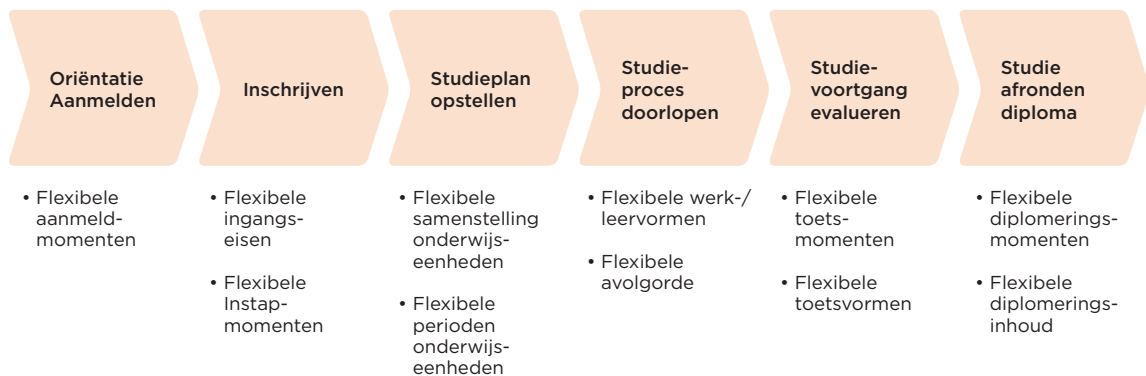
Met betrekking tot strategische prestatie indicatoren wordt van flexibilisering een toename verwacht van

- de student-tevredenheid met en -waardering van de opleiding
- het aantal studenten voor de opleidingen (voltijd, deeltijd, levenslang)
- het rendement van de opleidingen

Over het laatste punt valt op te merken dat, daar waar een over-flexibilisering geconstateerd is, dit juist een lager rendement tot gevolg heeft.

Binnen het spectrum van aanbodsturing door de instelling naar vraagsturing door de student laten de instellingen zich positioneren met termen als aanbod-ingekaderde vraagsturing of vraag-geïnspireerde aanbodsturing.

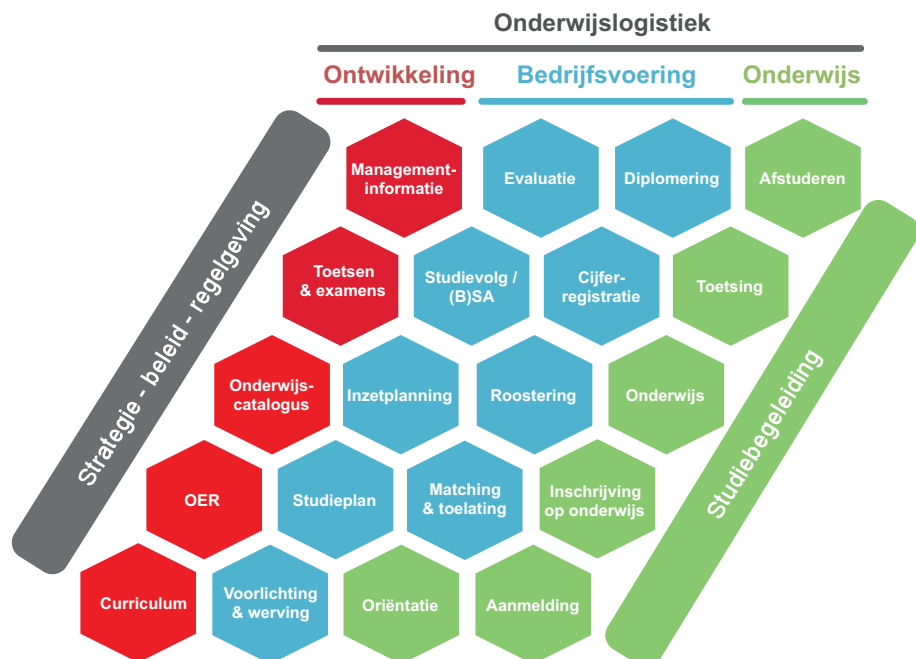
Het is daarbij mogelijk de aspecten van flexibilisering van onderwijs af te beelden op de globale studieloopbaan van de studenten. Het onderstaand schema geeft dit weer.



3. ONDERWIJS-LOGISTIEKE ASPECTEN VAN FLEXIBEL ONDERWIJS

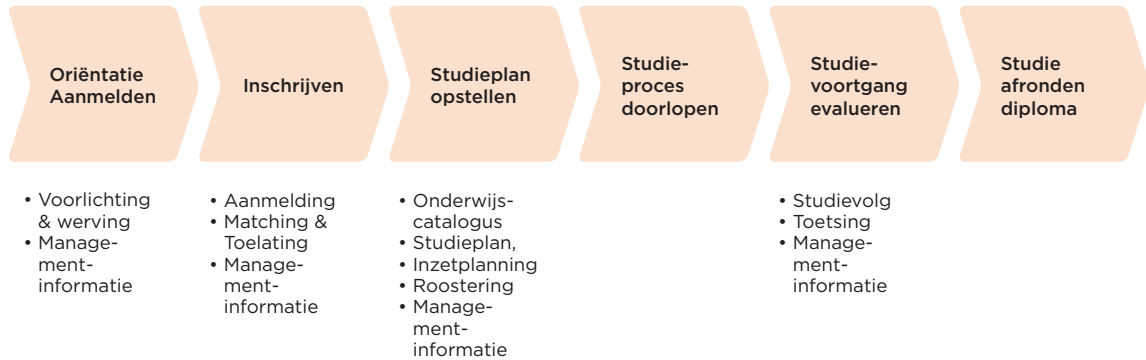
Na deze globale analyse van flexibilisering van het onderwijs komt de vraag naar voren op welke aspecten van onderwijslogistiek deze flexibilisering van onderwijs ten opzichte van het voorgestructureerde onderwijs een dusdanige invloed heeft dat vernieuwing van het onderwijslogistieke aspect aan de orde is. Het Onderwijslogistieke model dat door de SIG Onderwijslogistiek is ontwikkeld³ geeft hiervoor aangrijpingspunten. We benoemen daaruit dié aspecten (zeshoekige tegels) die in de interviews bij uitstek zijn aangewezen (zie figuur Onderwijslogistiek).

- Curriculum / OER
- Onderwijscatalogus / Studieplan
- Inzetplanning / Roostering
- Studievolg
- Aanmelding / Matching & Toelating
- Voorlichting & Werving
- Toetsing
- Managementinformatie / Evaluatie



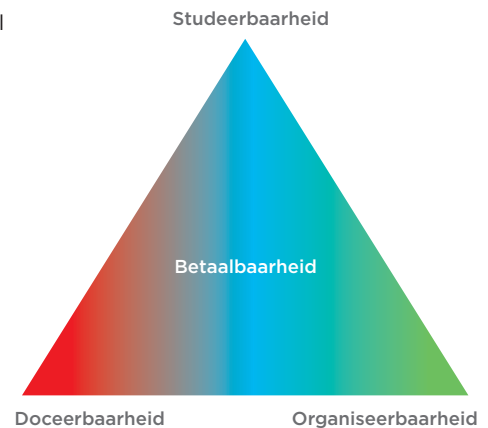
³ Zie het paper 'Onderwijslogistiekmodel, beter communiceren door gemeenschappelijke taal', SIG Onderwijslogistiek, <https://www.surfspace.nl/media/bijlagen/artikel-1687-6d7f18571574be7facf884898ddcf807.pdf>

Ook de onderwijslogistieke aspecten kunnen afgebeeld worden op de globale studieloopbaan van de student. In onderstaand schema zijn de belangrijkste in de interviews aangewezen aspecten vermeld.



In de interviews kwam verder een viertal realiseerbaarheidscriteria aan de orde. Hiermee is het mogelijk ontwikkelingen naar onderwijsvernieuwing in het algemeen te beoordelen, evenals flexibele onderwijslogistiek. Daarbij moet steeds de balans tussen deze criteria gezocht worden. De criteria zijn ontwikkeld door de Hogeschool Avans. Het zijn:

- **studeerbaar**
- **doceerbaar**
- **organiseerbaar**
- **betaalbaar**



In het door Hogeschool Avans beschikbaar gestelde materiaal zijn deze criteria op logistieke aspecten van onderwijsvernieuwing als volgt nader uitgewerkt.

Studeerbaar betekent:

- verschillende werkvormen en toetsvormen in een periode/leerjaar
- gelijkmatigheid in contacturen en studentbestedingsuren per periode/ binnen een periode
- regelmaat in het onderwijsrooster over weken/dagen
- stabiel onderwijsrooster; beperkt aantal mutaties
- transparantie; eenduidigheid in benamingen, vastgelegd in studievolsysteem, roosterapplicatie en inzettool

⁴ Zie ook het paper 'Onderwijslogistiekmodel, beter communiceren door gemeenschappelijke taal', SIG Onderwijslogistiek.

Doceerbaar betekent:

- onderliggend transparant taaklastmodel met een reële urenvergoeding
- gelijkmatigheid tussen contacturen en docentbestedingsuren per periode/binnen een periode
- balans tussen contacturen, toetstijd en overige taken gedurende het studiejaar en binnen een periode
- balans tussen activiteiten op basis van reeds verkregen ervaring en nieuwe activiteiten
- transparantie; eenduidigheid in benamingen, vastgelegd in studievolsysteem, roosterapplicatie en inzettool

Organiseerbaar betekent:

- het voorgenomen onderwijs én de toetsing is uitvoerbaar, is roosterbaar, dat wil zeggen gebaseerd op beschikbaarheid van en efficiënt gebruik van resources
- onderwijsactiviteiten binnen een onderwijseenheid zijn in beperkte mate volgtijdelijk van aard

Betaalbaar betekent:

- het voorgenomen onderwijs past qua budget binnen de door de directie bepaalde financiële kaders (bepaald aantal docent besteding uren per student per blok)

In het algemeen wordt gesteld dat hoe meer het onderwijs geflexibiliseerd is, hoe complexer de onderwijslogistieke ondersteuning zal zijn. Debet hieraan zijn de toenemende hoeveelheid aan variaties binnen de opleiding en de toenemende hoeveelheid aan regels in verband met de kwaliteitseisen aan die variaties. Effectieve en efficiënte onderwijslogistiek vraagt een zekere stabiliteit van de context en standaardisatie in het licht van gewenste flexibiliteit. De vraag is nog open welke componenten dan minimaal stabiel en gestandaardiseerd moeten zijn om bedoelde flexibiliteit goed te kunnen ondersteunen.

4. MOGELIJKE SPEERPUNTEN VOOR SAMENWERKING

De optimalisatie van de onderwijslogistieke processen naar flexibel onderwijs “draait wel, maar het knarst overal”, zo werd in verschillende gesprekken naar voren gebracht. Reden om te onderzoeken of bepaalde samenwerking tussen instellingen een basis is om op een effectievere manier en efficiënter tot betere resultaten te komen voor participerende instellingen. Het Programma Efficiënte Bedrijfsprocessen beoogt een dergelijke samenwerking te bevorderen en te faciliteren.

Op basis van bovenstaande bevindingen geven we een aantal serieuze mogelijkheden tot uitwerking. Als speerpunten komen de volgende thema's naar voren. Telkens wordt een analyse gemaakt van het speerpunt, gevolgd door een aanduiding van mogelijk gezamenlijk onderzoek.

Uit de genoemde mogelijkheden zal nog een keuze gemaakt moeten worden. Een belangrijk criterium daarbij is, of van het onderwerp een groep van instellingen het belang ziet, zich wil inzetten om het onderzoek verder uit te werken naar een haalbare opzet om het vervolgens uit te voeren.

1. Een cruciale 'tegel' in het onderwijslogistieke model is 'Onderwijscatalogus' aangewezen. Op basis van het (meer geflexibiliseerde) 'Curriculum' en op basis van de 'OER', waarin regels en regelingen voor flexibilisering zijn vastgelegd, worden in de 'Onderwijscatalogus' de onderwijseenheden gedefinieerd. Deze catalogus is vervolgens de basis voor het 'Studieplan' van de studenten en de 'Inzetplanning' & 'Roostering' in het licht van een goed verloop van de studieperiode. De 'Onderwijscatalogus' biedt dié informatie die de student nodig heeft om studieplan-keuzes in onderwijseenheden te maken waar die mogelijk zijn en de volgorde van onderwijseenheden vast te stellen. Gegevens over onderwijseenheden als inhoud, omvang, volgorde, werkvormen, tijdstippen, enzovoort, stellen de student daartoe in staat. Voor 'Inzetplanning' & 'Roostering' zijn verder gegevens relevant als groeps-grootte, docent, benodigde ruimte, benodigde voorzieningen, enzovoort.

Mogelijke vervolgactie

Om hiervoor een optimale basis te leggen kan een gezamenlijk punt van onderzoek zijn hoe een 'referentiemodel Onderwijscatalogus' op basis van best-practices er uitziet. Aspecten kunnen aan de orde komen als proceseisen aan beheer van de 'Onderwijscatalogus' dat onderdeel is van boven beschreven keten, eisen aan de 'Onderwijscatalogus' vanuit het flexibiliteitsperspectief, gegevensmodellen voor de vereiste informatie, te hanteren standaarden daarbij ten behoeve van uitwisseling, en dergelijke.

2. De 'Onderwijscatalogus' zal ook informatie bevatten die in studiehandleidingen, al dan niet digitaal, gepresenteerd wordt. Wanneer deze specifieke informatie in samenhang met de standaardinformatie in de onderwijscatalogus wordt vastgelegd wordt de wereld van onderwijsontwikkeling bij docententeams en die van de faciliterende afdelingen meer aan elkaar verbonden.

Mogelijke vervolgactie

Gezamenlijk punt van onderzoek kan zijn op welke wijze deze specifieke informatie in samenhang met de andere informatie in de onderwijscatalogus kan worden ingevoerd en vastgelegd.

3. 'Management-informatie' moet de instelling in staat stellen de beoogde uitwerking te beoordelen van meer flexibilisering op bijvoorbeeld studierendementen en studenttevredenheid, of de goede balans tussen studeerbaarheid, doceerbaarheid, organiseerbaarheid en betaalbaarheid. Op basis daarvan kan het traject naar meer flexibilisering worden bijgesteld. Daarbij verdient de schaalbaarheid der dingen aandacht. Wat in kleiner verband tot 'positieve' resultaten leidt, kan in groter verband onhandelbaar worden.

Mogelijke vervolgactie

Punt van gezamenlijk onderzoek kan zijn de analyse van welke gegevens de basis zijn voor de bedoelde beoordeling, hoe deze gedefinieerd worden en verzameld kunnen worden en met welke standaarden de uitwisseling van gegevens kan plaatsvinden.

4. Een belangrijke onderwijslogistieke keten voor de ondersteuning van meer flexibiliteit in het onderwijs is die van 'Curriculum'-'OER'-'Onderwijscatalogus'-'Studieplan'-'Inzetplanning'-'Roostering'. Instellingen zijn geholpen met een verdieping in het licht van flexibiliteit van deze keten naar de vereiste onderwijslogistieke procesverbeteringen, te vervullen rollen daarin van functionarissen, informatie die in de keten omgaat, rapportages die opgeleverd worden, en dergelijke. Cruciaal is het 'ketenbewustzijn' van alle betrokkenen. Dat geldt ook voor de 'klantgerichtheid' van het ketenontwerp. Denk bijvoorbeeld aan docent en student.

Mogelijke vervolgactie

Punt van gezamenlijk onderzoek kan zijn om, op basis van best-practices bij instellingen of elders, referentiemodellen op te stellen voor relevante werkwijzen/processen, rollen en informatie/gegevens.

5. De huidige praktijk van 'Roostering' gaat uit van beschikbaarheid van docenten en ruimten met faciliteiten.

Mogelijke vervolgactie

Punt van gezamenlijk onderzoek kan zijn of, in het kader van meer flexibiliteit in het onderwijs, een andere insteek van 'Roostering' nodig/mogelijk is, bijvoorbeeld 'Roostering' meer op basis van opleiding en didactiek en 'Just-in-time roostering'.

6. Zeker als studeren aan de orde is over instellingen heen (nationale of internationale studentmobiliteit) zijn 'Studieplanning' en 'Studievolg' voor de onderwijslogistiek een niet echt opgelost probleem. De kern van het probleem is de mogelijkheid tot uitwisseling van relevante informatie voor elke instelling en de eenduidige identificatie van de student. In het licht van 'Studieplanning' betreft dat bijvoorbeeld relevante informatie over onderwijseenheden en van 'Studievolg' relevante informatie over bijvoorbeeld de studievoortgang elders van de student.

Mogelijke vervolgactie

Punt van gezamenlijk onderzoek kan zijn het inventariseren en definiëren van de (minimaal noodzakelijke) informatie die uitgewisseld moet worden om elke instelling in staat te stellen de voortgang van de studie van de student te volgen, zo nodig daarop bepaalde begeleiding te activeren en het studieresultaat te kunnen beoordelen dat daarbij behaald wordt. Verder zullen standaarden gekozen moeten worden, mede ook voor de eenduidige identificatie van een student, om de uitwisseling van de relevante gegevens efficiënt in te kunnen richten.

7. Bij al deze veranderingen is change-management cruciaal. De inrichting van de onderwijslogistieke ondersteuning van meer flexibel onderwijs raakt vele actoren en stakeholders. Denk bijvoorbeeld aan opleidingscommissies, examencommissies, curriculumcommissies, docenten, studenten, maar ook uitvoerende ondersteuners, proceseigenaren, gegeveneseigenaren, informatie stakeholders, management en bestuur. Zonder de optimale betrokkenheid van en draagvlak bij deze personen zal de beweging naar meer flexibel onderwijs een moeizaam karakter hebben.

Mogelijke vervolgactie

Punt van gezamenlijk onderzoek kan zijn welke best-practices in aanpak van deze trajecten er zijn bij instellingen in binnen- en buitenland en welke lessen daaruit te leren zijn. Aandachtspunten kunnen onder andere zijn welke doelen er werden gesteld, welke knelpunten naar voren kwamen, hoe planning en uitvoering van verbeteringen werden aangepakt, welke culturele aspecten van de organisatie welke rol spelen, enzovoort.

5. BIJLAGE: BEZOCHTE INSTELLINGEN EN GEÏNTERVIEWDE FUNCTIONARISSEN

1. Hogeschool Utrecht: Marcel Laks (Chief Logistic Officer)
2. Aeres Hogeschool Dronten (CAH Vilentum): Wim Pakkert (Hoofd dienst O&K)
3. Driestar Hogeschool: Kees Codée (Manager Facilitair Bedrijf)
4. Avans Hogeschool: Jolande van Meer (Programma- en projectmanager)
5. Hogeschool Inholland: Monique Koelewijn (Directeur Facilitaire Zaken en Vastgoed)
6. Open Universiteit: Koen van der Drift (Directeur Gemeenschappelijke Service Organisatie), Chris Kuijpers (Hoofd Servicecentrum Demand), Emilie Hilbers (Hoofd Servicecentrum Delivery)
7. Noordelijke Hogeschool Leeuwarden: André Abrahamse (Directeur Service Centre), Angela Schat (Cluster Leader Education Logistic Processes), Jannie Lania (Manager)
8. Aeres Hogeschool Wageningen (Stoas Vilentum): Jos van Meegen (Directeur Onderwijs)
9. TU Delft: Cock Huizer (Manager Education Technology), Ron van Velzen (Informatiemanager O&S)
10. Universiteit Utrecht: Petra de Wit (Hoofd Onderwijssystemen)

Het thema is ook besproken in de SURF CSC HBO en SURF CSC WO.

Met de Programma Advies Raad Efficiënte Bedrijfsprocessen is de definitieve versie vastgesteld.

COLOFON

Auteurs

Sir Bakx, *programmamanager Efficiënte Bedrijfsprocessen*
Gert Idema, *projectleider Onderwijslogistie*

Vormgeving

Vrije Stijl, Utrecht

Fotografie

Annemiek van der Kuil | PhotoA.nl

mei 2016

SURF

Moreelsepark 48
3511 EP Utrecht

Postbus 19035
3501 DA Utrecht

088 - 787 30 00
www.surf.nl/surfnet



2016

beschikbaar onder de licentie
Creative Commons Naamsvermelding 4.0 Nederland.
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.nl>

