

Magazine
over onderwijs

2021 - 2022



9 789090 355542

inbalans

Innovatie

€ 14,95

Rijnconsult Onderwijs is opgericht in 2014 vanuit Rijnconsult organisatieadviesbureau. Na een bescheiden opstart zijn wij de afgelopen jaren uitgegroeid tot een toonaangevend adviesbedrijf voor de onderwijssector. Ons team richt zich op vraagstukken voor het onderwijs en arbeidsmarkt, talentontwikkeling, ICT en “al doende leren”. Naast adviesopdrachten bieden wij een rijk pallet aan interimmanagers voor het onderwijs.

Rijnconsult organisatieadviesbureau is opgericht in in 1978 als verzelfstandiging van de interne adviesafdeling van AKZO. Naast organisatieadvies voor een aantal kernsectoren, zoals Zorg, Agrofood, Binnenlands Bestuur richten we ons ook op werving- en selectie onder ons label Rieken & Oomen.

rijnconsult
onderwijs

rijnconsult
organisatieadviesbureau

riecken & oomen
WERVING SELECTIE INTERIM

inbalans

Beste lezer,

De afgelopen bijzondere periode heeft veel impact gehad op het onderwijs, de arbeidsmarkt en op economisch en maatschappelijk terrein. Steeds vaker hoor je de vraag: 'wat heeft het afgelopen anderhalf jaar jou nu eigenlijk opgeleverd?'. In de antwoorden herken ik een vast patroon. Naast aandacht voor een zeer onrustige en onzekere periode is er ook ruimte geweest; om na te denken, te heroverwegen, te vernieuwen én kansen te benutten. Kansen die zich vertalen in bijzondere innovaties.

In deze editie van In Balans staan we stil bij het thema 'Innovatie'. Innoveren is experimenteren en leren wat werkt en wat niet. En dat kan in de context van onderwijs op veel verschillende manieren. Denk aan duurzaam onderwijs, inclusief onderwijs, vernieuwend onderwijs, vernieuwen volgens de coöperatie-gedachte, hybride leren, talentontwikkeling en ict. U wordt vanuit al deze perspectieven meegenomen via zeer originele en aansprekende artikelen.

Met dank aan onze relaties, opdrachtgevers en adviseurs! Wij hopen u wederom waardevolle inspiratie te bieden en blijven hierover graag met u in gesprek.

Namens het team Rijnconsult Onderwijs,

met hartelijke groet,

Ad Verbogt
Directeur Rijnconsult Onderwijs BV



inbalans inhouds

In Balans

Onderwijsmagazine

Uitgever

Rijnconsult Onderwijs

+31 30 298 42 50

www.rijnconsultonderwijs.nl

ad.verbogt@rijnconsultonderwijs.nl

Courtyard Building

Orteliuslaan 1000, 3528 BD Utrecht

**Concept, eindredactie en
productie**

RIJS, www.rijs.nu, henny@rijs.nu

Henny Luijten, Paul Stekelenburg,

Béla Zsigmond

Bijdragen

Ad Verbogt, Andries Boer, Bas

Hansen, Bert van de Bovenkamp,

Ed Bosschaart, Henny Luijten,

Jan Bogerd, Klaartje van Genugten,

Leonie Crom-Wagenaar, Minou

Knepflé, Nynke Gerritsma

Fotografie

Ruud van Bragt

tenzij anders vermeld

Drukwerk

Verhagen Communicatie

Verschijning

Één keer per jaar

© Copyright 2021

Niets uit deze uitgave mag op

enigerlei wijze worden overgeno-

men zonder voorafgaande schrifte-

lijke toestemming van de uitgever.

ISBN 978-90-9035554-2

4



Onderwijs en toekomst moeten hand in hand gaan

Trends

11



m



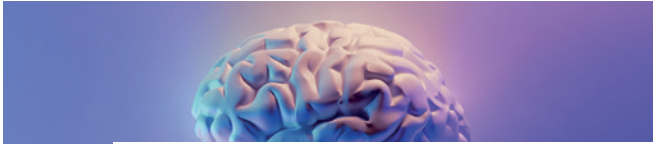
In actie



14 Motiveren,
kiezen, durven



22 Docenten staan
centraal bij onderwijs-
innovatie

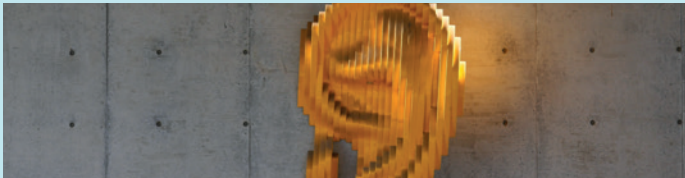


30 Ieder kind is uniek
en moet zijn eigen
leerproces kunnen
volgen



39 ICT onder controle
door coöperatie

Uit het lab



18 Inclusief onderwijs en
sociale inclusie lijken hand
in hand te gaan



34 Regie houden op en uit-
besteding van ICT kunnen
best door één deur



43 Hybride leeromgevingen
geven de toekomst vorm

Onderwijs en toekomst moeten hand in hand gaan

Onderwijs helpt jongeren om zich persoonlijk, sociaal en maatschappelijk te ontwikkelen. Bij Jan Bogerd is dit prima gelukt. Jan begon zijn carrière als hulpverlener van ontspoorde jongeren. Nu is hij voorzitter van het college van bestuur van Hogeschool Utrecht. Onderwijs is volgens Jan per definitie toekomstgericht. Dat betekent dat het onderwijs maatschappelijke opgaven naar binnen haalt en naar buiten treedt om te participeren in maatschappelijke opgaven.



De wereld verandert in een rap tempo. We staan aan de vooravond van een aantal belangrijke transitie en opgaven. De maatschappelijke opgaven als gevolg van globalisering, digitalisering, verduurzaming, klimaat, vergrijzing, verstedelijking en flexibilisering zullen een zware wissel trekken op de hedendaagse samenleving.

Hedendaagse maatschappelijke opgaven vragen om nieuwe manieren van werken, leren en innoveren. Er is niet meer één partij die deze vraagstukken kan oplossen. Bij het aangaan van deze vraagstukken zijn gebiedsgerichte samenwerkingen tussen overheden, ondernemingen en onderwijs cruciaal. De opgaven vragen van ons dat we voortdurend leren. Ongemerkt gaan we van lerende organisaties naar een lerende samenleving. We moeten namelijk altijd en samen leren. Als professionals, zowel in opleiding als in de praktijk. En als burgers; als consumenten, cliënten, buurtgenoten en mantelzorgers.

Het gaat zelfs verder. In een lerende samenleving zal de mentale barrière tussen werk en privé langzaam vervagen. Een deel van onze tijd zijn we professional en in die context leren we van alles. Een nog groter deel van onze tijd brengen we door in het privé domein – met gezin, partner en vrienden, bij sportclubs en verenigingen, of op reis. Op deze plekken leren we ook, minstens zo veel als op ons werk.

Toekomst omarmen

Jan: “In het onderwijs moet je op een veilige manier kunnen kennismaken met de toekomst. Dat betekent dat we moeten openstaan voor de toekomst, dat we de toekomst moeten omarmen, dat we de toekomst moeten ademen. Het onderwijs moet mededragers worden van de energietransitie. Het onderwijs moet helpen om spanningen in de samenleving op te lossen, zoals de opkomst van populistische bewegingen en de bijbehorende politieke versplintering. We moeten het onderwijs weer relevant maken. Waardecreatie, maatschappelijke betrokkenheid en zingeving moeten het vertrekpunt worden van alles wat we doen. Voor ons gaat het hierbij om de duurzame ontwikkeling van mensen en van betekenis zijn voor de arbeidsmarkt en samenleving. Dat zien we als onze maatschappelijke opdracht.”

“Iedereen die wil studeren in het hoger onderwijs is welkom bij onze hogeschool. We hebben hart voor onze studenten, onze medewerkers en onze omgeving. We willen een gemeenschap zijn waarin ruimte is voor talent en ontmoeting. Waarin iedereen zich thuis en gekend voelt. Daarbij zijn we overigens niet gebonden aan onze eigen gebouwen, of onze eigen organisatie. We werken in co-creatie met en in de beroepspraktijk. De grenzen tussen instellingen zijn steeds minder belangrijk. Dit betekent dat we onszelf verder zullen moeten ontwikkelen tot een open netwerkorganisatie. We zoeken naar oplossingen voor maatschappelijke problemen en nemen daarin steeds vaker het voortouw.”

Onderzoek vertrekpunt

Hogescholen kunnen niet zonder praktijkgericht onderzoek. Alleen dan kunnen ze hun maatschappelijke opgave waarmaken. Dit inzicht is de afgelopen jaren gegroeid en er is vorm aan gegeven met accentverschillen in zwaartepunten en publiek-private samenwerkingen. De ene hogeschool benadrukt de bijdrage aan het oplossen van vaak complexe problemen in het werkveld. De andere stelt wat meer scherp op het laten terugvloeien van kennis in het onderwijs en het ontwikkelen van onderzoekend vermogen bij jonge professionals. Over de mogelijke meerwaarde van kruisbestuiving tussen onderwijs en onderzoek is geen discussie.

Ook Hogeschool Utrecht wil met praktijkgericht onderzoek bijdragen aan innovatieve oplossingen met, in en voor het onderwijs en de beroepspraktijk. Het speuren en ontwikkelen van de hogeschool is onderverdeeld in vier onderzoeksthema's: Digital Business & Media, Gezond en Duurzaam Leven, Leren en Innoveren en Sociale Innovatie. Lectoren en onderzoekers doen onderzoek in nauwe samenwerking met studenten en de beroepspraktijk.

“We willen het hoger beroepsonderwijs op vier niveaus aanbieden: associate degree (niveau 5), bachelor (niveau 6), master (niveau 7) en doctor (niveau 8). Hogescholen starten in 2022 met een eigen doctoraatstraject: het professional doctorate. Daarmee introduceren de hogescholen een nieuwe beroepsopleiding waarmee men de grenzen in de beroepspraktijk wil verleggen. Het professional doctorate – ook wel aangeduid als ‘toegepast doctoraat’, ‘klinisch doctoraat’, of ‘op de praktijk gericht doctoraat’ – betreft een vanuit de beroepspraktijk ingevuld promotietraject en wordt gezien als een alternatief voor de conventionele PhD die vooral is gericht op het verrichten van wetenschappelijk onderzoek. Kandidaten worden opgeleid tot hooggekwadificeerde professionals die leren te interveniëren in complexe vraagstukken zoals de energietransitie of de transitie in ziekte en zorg. Het professioneel doctoraat is een investering in de aansluiting van het hoger beroepsonderwijs op de arbeidsmarkt. Het vergroot de impact van praktijkgericht onderzoek en draagt bij aan de verdere professionalisering van hbo-docenten.”

“Bij alle vier de opleidingsniveaus vormt onderzoek het vertrekpunt. Onderzoek dat erop gericht is nieuwe kennis, producten, werkwijzen en diensten te ontwikkelen, en bestaande te verbeteren voor student, arbeidsmarkt en samenleving. Net als bij leren, voeren we onderzoek niet alleen uit. Bedrijven, instellingen en overheden formuleren samen met ons de onderzoeksvragen en zijn nauw betrokken bij de uitvoering van het onderzoek. Op die manier hebben we invloed op de kennisinfrastructuur en op economische en maatschappelijke ontwikkelingen in de regio. De samenwerking kan publiek-publiek of publiek-priivaat zijn en allerlei vormen aannemen. We zijn al bij veel mooie open



innovatie-initiatieven in de regio betrokken. De komende jaren willen we er daar nog meer van realiseren.”

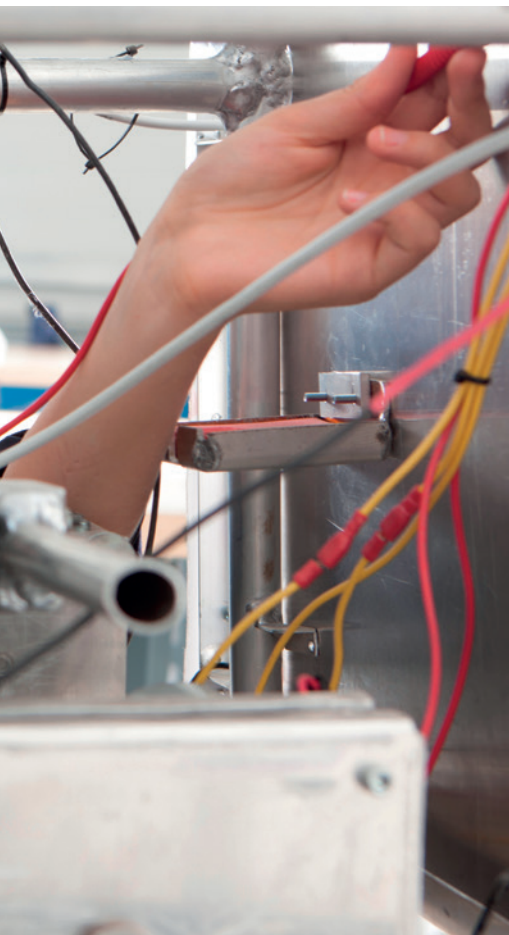
“Doorwerking naar de beroepspraktijk vindt via het onderwijs plaats. Alle studenten werken aan praktijkopdrachten en lopen stage in de praktijk. Dat is voor henzelf relevant en levert tegelijk de beroepspraktijk nieuwe inzichten op. De professionele master- en doctoropleidingen zijn een ander goed voorbeeld van doorwerking. Studenten volgen deze opleidingen veelal naast een baan. Ook hier zijn onderzoeksvragen uit de praktijk het vertrekpunt. Het is een soort van action learning op master- en doctorniveau, waarbij een natuurlijke verbinding tussen onderwijs, onderzoek en praktijk ontstaat. Studenten passen de opgedane kennis meteen toe in de beroepspraktijk.

Uitvalsbasis, blijvend leren en studentensucces

De toekomstgerichtheid en het action learning van het hoger beroeps- onderwijs impliceert volgens de bestuursvoorzitter dat de gebouwen van Hogeschool Utrecht eigenlijk een uitvalsbasis zijn; een steunpunt voor ontmoeting en verbinding. Die ontmoeting en verbinding vindt plaats in een education mall met keukentjes, koffiecorners, loungeplekken en cafés.

Alle faciliteiten in de education mall zijn zowel voor studenten, docenten en medewerkers. Er zijn bewust geen gescheiden ontmoetingsplekken ingericht. Uiteraard zijn er onderwijs- en onderzoeksfaciliteiten in de gebouwen van de hogeschool. Maar het onderwijsgebouw is vooral een uitvalsbasis voor lerenden. Leren doe je door maatschappelijk vraagstukken op te lossen. Dat kan overal, zelfs in een tochtende loods.

“Vanuit onze onderwijsvisie onderscheiden we vier leeractiviteiten: opleiden, professionaliseren, onderzoeken en innoveren. Waarbij we waarde willen creëren voor student, arbeidsmarkt en samenleving. We zijn eigenlijk het voorportaal voor het sociale weefsel in de samenleving. Deze maatschappelijk relevantie is ook het verschil tussen publiek en privaat onderwijs. Voor sommige studenten is dat soms ongemakkelijk. We willen meer dan alleen leren, meer dan alleen leveren aan de arbeidsmarkt. Het is onze ambitie om niet alleen onderdeel maar ook mederegisseur van de samenleving zijn.”



"Meer dan ooit is het belangrijk dat mensen en organisaties zich blijven ontwikkelen, nieuwe vaardigheden op doen voor nieuwe tijden. Wij als hogeschool willen in de regio hierbij best de kar trekken en met eenieder hieraan werken. Met de flexibilisering van ons onderwijs maken we een leven lang ontwikkelen (of blijvend leren) bereikbaar. We zien de belangstelling voor ons onderwijs aan volwassenen en werkenden sterk toenemen. We gaan hier verder in investeren, met stapelbare opleidingen en andere, nieuwe vormen van flexibel onderwijs."

"Niet studiesucces maar studentsucces staat centraal. In een voorgeschreven tijd een diploma halen is geen doel op zich. Wij willen studenten niet alleen een goede opleiding bieden maar hen ook voorbereiden op de maatschappij en in staat stellen een constructieve bijdrage te leveren. Iedereen moet de mogelijkheid krijgen om een opleiding te volgen en af te ronden. Uitval is zeer onwenselijk, het bindend studieadvies is in veel situaties achterhaald. Wij zetten in op begeleiding, flexibiliteit en maatwerk voor onze studenten: niemand hoeft buiten de boot te vallen."

Kiezen in een vibrerende leeromgeving

In de huidige tijd moeten we steeds meer keuzes maken. Voor opbrengstgerichte organisaties zoals het onderwijs is dat best lastig. Omdat kiezen alles te maken heeft met het vormen van een zelfbeeld – wie ben ik, wat wil ik, wat kan ik en wat voel ik – is het belangrijk de ruimte voor keuzes zo groot mogelijk te maken in het onderwijs. Ook Hogeschool Utrecht erkent dit dilemma.

Jan: "We zouden het liefst willen dat we door studenten, arbeidsmarkt en samenleving worden gezien als een vibrerende leeromgeving. Een leeromgeving die ruimte biedt voor autonomie en eigen inbreng. Het mag duidelijk zijn dat traditionele onderwijsvormen en -organisaties hiermee moeilijk uit de voeten kunnen. Het blijft dan ook zoeken naar autonomie-respecterende vormen van onderwijs, waarin we aan waardecreatie doen voor studenten, arbeidsmarkt en maatschappij, terwijl we tegelijk aan de eisen van de overheid blijven voldoen."

De bestuursvoorzitter ziet al veel elementen van een vibrerende leeromgeving verschijnen en dat brengt mij op de uitspraak van Christian Dotremont, lid van de Cobra-beweging: N'appellez pas embarras du choix, ce qui est espace vibrant du possible (vrij vertaald: schaam je niet en ben niet bang voor de vele keuzes die een levende en vibrerende omgeving mogelijk maken). Hogeschool Utrecht brengt dat in de praktijk. Wat zou het mooi zijn als we in die gedachte het gehele Nederlandse onderwijs konden vormgeven.

BRONNEN

- Consultancy.nl; *Vijf trends voor het hoger onderwijs van de toekomst*; januari 2020.
- Denkwerk; *Arbeid in transitie. Hoe mens en technologie samenkomen*; januari 2019.
- Fontys Hogescholen; *Fontys for society. Strategisch plan*; december 2020.
- Hogeschool Amsterdam; *Studiesucces in het hoger onderwijs. Van rendement naar maatschappelijk relevantie*; 2018.
- Hogeschool Utrecht; *HU in 2016. Ambitieplan Hogeschool Utrecht*; juli 2019.
- Hogeschool Utrecht; *HU in 2026. Ambitieplan: van inspiratie naar uitvoering*; juni 2020.
- Hogeschool Utrecht; *Onze wereld van morgen. Visie op onderwijs*; 2015.
- Kris Verbeeck; *Op eigen vleugels. Autonomie voor kinderen in het basisonderwijs*; 2010.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap; *Discussienota hoger onderwijs en onderzoek: trends en strategische vragen*; maart 2019.
- Sociaal Economische Raad (SER); *Toekomstgericht beroepsonderwijs Deel 1. Voorstellen ter versterking van de beroepsbegeleidende leerweg*; 2016.
- Sociaal Economische Raad (SER); *Advies Toekomstgericht beroepsonderwijs Deel 2. Voorstellen voor een sterk en innovatief beroepsonderwijs*; 2017.
- Sociaal Economische Raad (SER); *Vijf transities in onze economie en hun belang voor de regio. Toespraak van SER-voorzitter Mariëtte Hamer bij de Ondernemersmanifestatie Midden-Delftland*; november 2016.
- Vereniging Hogescholen; *#hbo 2025 wendbaar en weerbaar*; mei 2015.
- Vereniging Hogescholen; *Professionals voor morgen. Strategische agenda*; september 2019.

Kansen en bedreigingen in het hoger onderwijs



Kansen

Door de toenemende vraag naar hoger onderwijs wereldwijd, en de stijgende investeringen in onderzoek, kan Nederland zich als kennisland positioneren. De kwaliteit van ons hoger onderwijs en onderzoek is goed. Daarmee hebben we een uitstekende internationale uitgangspositie voor de toekomst.

De ontwikkelingen in de wereldpolitiek maken dat de EU meer en meer op zichzelf is aangewezen. Het belang van de Europese ruimte voor hoger onderwijs neemt toe. Het Nederlands hoger onderwijs kan een cruciale bijdrage leveren aan Europese samenwerking in onderwijs en onderzoek. Het kan ook belangrijk zijn voor het opleiden van Europees talent.

Er is groeiende aandacht voor de waarde van onderzoek bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Voor hogescholen en universiteiten ligt hier een belangrijke opgave. De regionale samenwerking met bedrijven en maatschappelijke partners vormt een goede basis om de responsiviteit van ons stelsel verder te versterken.

De snelle opkomst van nieuwe technologieën, zoals artificiële intelligentie, toegenomen rekenkracht, big data, open badges, microcredentials, virtual & augmented reality en blockchain bieden veel kansen voor hogescholen en universiteiten om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Betere feedback en begeleiding op maat worden mogelijk. Digitalisering biedt ook de mogelijkheid het onderwijs te flexibiliseren, waardoor studenten meer te kiezen hebben in samenstelling en tempo van hun opleiding.



bedreigingen

Door demografische krimp zullen hbo-instellingen in bepaalde regio's minder studenten krijgen.

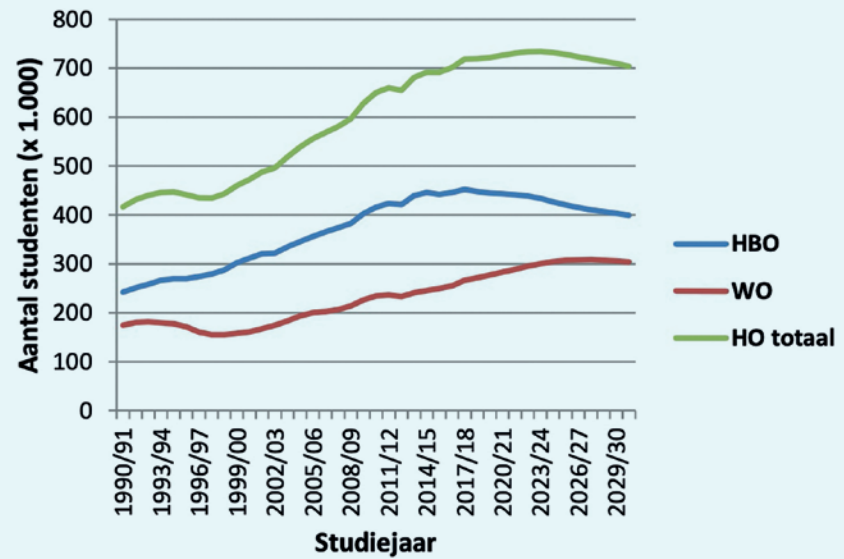
Hoewel Nederlandse universiteiten het goed doen in de internationale rankings, staat de internationale concurrentiepositie onder druk. Aziatische instellingen klimmen snel in de THE-ranking. Landen als de VS en China hebben meer middelen. Het is niet denkbeeldig dat buitenlandse universiteiten in Nederland een nevenvestiging openen.

Hoewel onderzoek uitwijst dat de brain drain en brain gain in balans zijn in Nederland, zien we soms talent vertrekken uit kwetsbare en opkomende wetenschapsgebieden, zoals kunstmatige intelligentie.

De arbeidsmarkt wordt steeds dynamischer en onder invloed van digitalisering en robotisering veranderen banen ingrijpend. Het is de vraag of het hoger onderwijs snel genoeg in kan spelen op nieuwe technologie en de vraag van de arbeidsmarkt.

Het hoger onderwijs kan terrein verliezen aan bedrijven en universiteiten, die met een onderscheidend aanbod snel inspelen op de veranderende vraag. Bedrijven kunnen bij grote tekorten (bijvoorbeeld aan AI-deskundigheid) besluiten zelf opleidingen te verzorgen. Dat kan afbreuk doen aan de waarde van diploma's. Het toenemende belang van leven lang ontwikkelen en de opkomst van microcredentials kunnen datzelfde effect hebben.

In een politiek landschap waarin de nationale oriëntatie aan belang wint, kan het animo afnemen om publiek geld te investeren in vooral internationaal opererende universiteiten. Dat kan ook gebeuren als het hoger onderwijs er niet slaagt om voldoende studenten op te leiden met een migratieachtergrond of uit sociaaleconomisch zwakkere milieus.



Afname van studenten in het beroepsonderwijs zet door

Nederland telt 17 miljoen inwoners. Dat zullen er in 2050 tussen de 16,4 miljoen en 19,2 miljoen zijn, vooral afhankelijk van de toestroom van immigranten. De Randstad groeit anderhalf keer zo hard als de totale Nederlandse bevolking. In Nederland is vergrijzing een van de belangrijkste structurele demografische trends. In 2040 zal het aantal 65-plusers ongeveer de helft bedragen van het aantal 20 tot 65-jarigen, met alle consequenties voor de economie. Het CBS verwacht verder dat het aantal personen met een migrantenachtergrond verder zal toenemen, net als de diversiteit binnen deze groep. Vooral in de grote steden kent de bevolking een grote etnische en culturele diversiteit. In het mbo daalt het aantal studenten tot en met 2032 jaarlijks met gemiddeld 1,4 procent. In het hbo daalt het aantal studenten tot 2031 met 11% door de demografische krimp, verminderde instroom uit het mbo en een blijvend lage vwo-instroom. Daarentegen wordt in het wo, bij ongewijzigd beleid, een groei verwacht van 12%, vooral door internationale studenten.

trends

Robot helpt kinderen hun hart te luchten



Een consortium van maatschappelijke bedrijven heeft in samenwerking met het Social Robotics-programma van Hogeschool Utrecht en de onderzoeksgroep Media Psychologie van de Vrije Universiteit Amsterdam een robot ontwikkeld en geïmplementeerd. De robot, SAMbuddy genaamd, is bedoeld voor kinderen die gepest worden en behoefte hebben om hun verhaal te delen. De robot is inmiddels uitgebreid getest in basisscholen. De resultaten van deze testen laten zien dat kinderen in hoge mate vertrouwen hebben in de SAMbuddy en dat ze ook graag hun gevoelens met de robot delen. Dit zal niet alleen het welzijn van kinderen bevorderen, maar ook de werkdruk van leerkrachten verlichten. Inmiddels wordt de SAMbuddy op tien verschillende scholen en organisaties ingezet.

Onderwijs verbeteren met wetenschappelijke kennis

Onderzoekers en onderwijsprofessionals zijn ervan overtuigd dat de kwaliteit van het onderwijs in Nederland beter moet en kan. Er wordt al veel onderzoek gedaan naar wat werkt en wat niet werkt in het onderwijs. De resultaten van onderzoek vinden de weg echter maar heel beperkt naar de klaslokalen. Aan de andere kant komen kennisbehoeften van leraren ook niet vanzelf bij de wetenschap terecht. Er is dus een afstand te overbruggen tussen de werelden van onderzoek en onderwijspraktijk. Juist aan deze overbrugging is gewerkt in het Programma Versterking Kennisinstructuur. Het Verwey-Jonker Instituut evalueerde het programma en publiceert de bevindingen in het rapport: De ontmoeting tussen onderwijs & onderzoek. scholen en organisaties ingezet.



Games kunnen duurzame impact creëren

Dr. Ivo Wenzler is door het College van Bestuur van NHL Stenden Hogeschool beëdigd als lector van het lectoraat Serious Gaming. Wenzler hoopt in deze nieuwe rol zijn persoonlijke ambitie waar te kunnen maken: in elk curriculum van de hogeschool een gegamificeerd onderdeel. Wenzler gelooft er heilig in dat het spelen van een game de meest succesvolle manier van leren is. Het lectoraat onderscheidt twee onderzoeksbenaderingen: onderzoek met en onderzoek over serious gaming. Onlangs ontwikkelde het lectoraat samen met de gemeente Groningen een serious game om schuldenproblematiek aan te pakken, waarbij de hulpvrager in de rol van de hulpverlener stapt en een denkbeeldige hulpvrager mag helpen om uit de schulden te blijven. Doordat de speler keuzes maakt voor iemand anders, valt een barrière weg. Ook bedacht het lectoraat een Minecraft game voor de brandweer, waarmee brandweerlieden hun verkenningsvaardigheden kunnen trainen.

Waardengericht digitaliseren in het onderwijs



Wat zijn de belangrijkste waarden in het onderwijs? Hoe kunnen schoolbesturen ervoor zorgen dat deze waarden in de digitalisering voorop staan? Dat is waar het om draait in het Jaarplan 2022 van Kennisnet: Waardengericht digitaliseren. Digitalisering is aan de orde van de dag in het onderwijs. In het gebruik van digitale toepassingen, maar ook en vooral omdat leerlingen en studenten toegerust moeten worden om goed mee te kunnen doen in de samenleving. Door corona werd les op afstand een noodzaak en is de digitalisering in een stroomversnelling geraakt. Digitalisering in het onderwijs valt niet meer te ontkennen.

Hybride docentschap profijtelijk voor alle partijen

In de gesprekken over hybride docentschap is er te weinig aandacht voor het profijt dat bedrijven uit deze constructie kunnen halen, betogen onderzoekers van Windesheim, Saxion en Fontys. Zij pleiten ervoor om meer te kijken naar de integrale meerwaarde voor zowel onderwijsinstellingen als het bedrijfsleven. Hybride docentschap wordt gezien als zowel een belangrijke oplossingsrichting voor het terugdringen van het oplopende docententekort in bepaalde vakrichtingen, alsook voor het inbrengen van actuele ontwikkelingen en innovaties in het onderwijs.



Nederland kan zich onderscheiden met 'deep tech'

Nederland staat zijn mannetje op het gebied van toegepaste technologie. Volgens een rapport van Birch zijn we vooral goed op het gebied van zogeheten 'deep tech'. Het gaat hierbij niet om bedrijven die bestaande technologieën voor een nieuwe businessmodel inzetten (zoals dat in Nederland bijvoorbeeld Picnic doet). Het gaat om startups die nieuwe technologie creëren om een belangrijke bijdrage te leveren aan maatschappelijke transitie. Zo is Nederland toonaangevend in de gebieden kwantumtechnologie, geavanceerde materialen, robotica en augmented & virtual reality. Door de grote concurrentie op het gebied van kunstmatige intelligentie en internet of things blijft Nederland hier in volume een beetje achter. Op deelgebieden van AI en IoT, zoals Big Data en sensoronderzoek, lopen we echter ook voor.



We moeten ook in vaardigheden en talenten gaan denken

Nederland staat voor grote maatschappelijke opgaven. Denk aan technologische ontwikkelingen, zoals digitalisering en artificial intelligence (AI), maar ook de energietransitie, de klimaatcrisis en de covid-19-pandemie. Ondertussen schut de Nederlandse arbeidsmarkt op zijn grondvesten. Er zijn legio initiatieven om mensen van werk naar werk te geleiden. Maar er wordt nog teveel in diploma's en competenties gedacht. Het resultaat is een enorme mismatch tussen vraag en aanbod. Dit compliceert het oplossen van de maatschappelijke opgaven. Willen we tot toekomstbestendige oplossingen voor de arbeidsmarkt komen, dan moeten we naast diploma's ook gaan denken in vaardigheden en talenten van mensen.





Is het een goed moment om het onderwijs te herijken?

Misschien is dit een goed moment om eens stil te staan bij de vraag hoe ons onderwijs verder moet. Moeten we diploma's nog langer centraal stellen. Unesco berekende dat er de volgende dertig jaar meer mensen zullen afstuderen in de wereld dan in de hele menselijke geschiedenis. Met als gevolg een enorme diploma-inflatie. Is een diploma straks nog wel iets waard? Daarnaast leiden diploma's op voor beroepen, terwijl niemand weet welke beroepen er over tien jaar nog zijn. De bekende joodse denker-filosoof Yuval Harari pleit er voor permanent leren en veranderen centraal te stellen in het onderwijs. Het betekent dat het onderwijs vooral flexibel moet worden.

Zonder leven lang ontwikkelen blijven innovaties op de plank liggen



Voor brede maatschappelijke transitie op het gebied van bijvoorbeeld de zorg of energie is het noodzakelijk dat bedrijven en publieke partijen samenwerken. Daarom worden steeds meer publiek-private samenwerkingsverbanden (pps'en) opgezet waarin kennisinstellingen, onderwijs en bedrijfsleven met elkaar aan innovatie werken. Het is echter lastig om onderwijs, onderzoek en bedrijfsleven duurzaam met elkaar te verbinden. Onderwijs moet volgens de Topsectoren niet alleen gericht zijn op leren, maar leven lang ontwikkeling gaan ondersteunen. Op de grens van onderwijs, onderzoek en het bedrijfsleven, oftewel leren, werken en innoveren, gaat de innovatie plaatsvinden. Twee doelstellingen zijn hierbij cruciaal: het ondersteunen van het aanpassingsvermogen van de beroepsbevolking én het ondersteunen van het innovatievermogen van bedrijven.

Onderwijs mag geen knelpunt worden voor economie

De kwaliteit van het primair en voortgezet (funderend) onderwijs staat onder druk, zo stelt een ambtelijke verkenning. In vergelijking met andere landen worden de resultaten van leerlingen in het po en vo geleidelijk minder. In het mbo en hbo blijft de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt een aandachtspunt. De meeste jongeren vinden een plaats op de arbeidsmarkt, maar voor bepaalde kwetsbare leerlingen en studenten zijn de arbeidsmarktkansen beperkt. De genoemde knelpunten worden verergerd door de maatregelen die noodzakelijk waren om de coronacrisis te bestrijden. Het sluiten van de scholen heeft voor een grote groep gezorgd voor een aanzienlijke leervertraging. Tegelijkertijd zijn door de coronacrisis (digitale) innovaties binnen het onderwijs versneld, bijvoorbeeld het aanbieden van onderwijs op afstand. Daarbij blijkt wel dat de kansen die digitalisering biedt voor de kwaliteit van het onderwijs nog onvoldoende worden benut.



Onderwijsraad wil brede driejarige brugklas

Alle middelbare scholen moeten een 'brede' driejarige brugklas invoeren. Dat stelt de Onderwijsraad in een advies aan het kabinet. Het huidige onderwijsstelsel 'faalt' en doet leerlingen tekort, vindt de raad. Zij krijgen 'onvoldoende kans op onderwijs dat recht doet aan hun capaciteiten en ontwikkeling'. Kinderen worden te vroeg geselecteerd voor het vwo, de havo of het vmbo. De kansongelijkheid in het onderwijs neemt al jaren toe. Leerlingen met dezelfde cognitieve capaciteiten maar met verschillende achtergronden, komen niet op hetzelfde onderwijsniveau terecht. Kinderen van hoogopgeleide ouders krijgen gemiddeld een hoger schooladvies, gaan vaker naar het vwo.

Motiveren Kiezen Durven

Steeds luider klinkt de roep om het traditionele onderwijs op de schop te nemen. Bij het Hanze College in Oosterhout gaat de spade ook daadwerkelijk de grond in. Nynke Gerritsma, rector van Kwadrant Scholengroep, vertelt over vernieuwen in het onderwijs.



Nynke Gerritsma

Het concept: dit is de dagindeling

Het Hanze College is een VMBO-school. Daar horen praktijkmuren bij, die deels projectmatig invulling krijgen. En dan zijn er de kenmerkende Hanze-uren, die leerlingen naar eigen keuze invullen. Het nieuwe onderwijsconcept breidt deze keuzemodules verder uit. Dit schooljaar zijn de eerstejaars begonnen met de methodiek.

Elke schooldag begint met een bespreking tussen mentor en leerlingen. Aan bod komen onder meer ervaringen, studieverloop en leerdoelen. Op basis van deze start, vullen leerlingen gericht hun agenda. Naast de reguliere instructielessen op het rooster, beschikken leerlingen over verwerkingsuren die ze naar eigen inzicht invullen.

Nynke: “Met de verwerkingslessen kun je als leerling echt een verschil maken. Wanneer een leerling denkt: *nou, wiskunde kan ik gemakkelijk, ik heb liever wat meer Engels* – dan kan dat. Ook is er de keuze om zelfstandig te werken in een verwerkingsuur, zonder begeleiding van een vakinhoudelijke docent.”

De achtergrond: waarom alles anders moet

Het nieuwe onderwijsconcept is, in de kern, ontstaan om de intrinsieke motivatie van leerlingen nieuw leven in te blazen. Rector Gerritsma: “In het klassieke model wordt hoofdzakelijk voorgeschreven. De lessen liggen klaar, de roosters liggen klaar. Leerlingen ontwikkelen de neiging om in de klas te gaan zitten met een houding van *kom het allemaal maar aandragen, we luisteren wel*. Met de nieuwe aanpak geven we leerlingen meer regie over hun leertraject. Ze bepalen leerdoelen en zitten vervolgens ook doelgericht in een klas.

Hoe meer je betrokken bent bij de vormgeving van je eigen leerproces, hoe gemotiveerder je bent – dat blijkt uit wetenschappelijk onderzoek. Als je iets wilt leren en je weet waarom: natuurlijk werkt dat motiverend. Nu wil ik niet zeggen dat alles wat de

leerlingen gaan doen, een-op-een voortkomt uit eigen inzicht. Er is een basis die ze moeten doorlopen en waaraan ze moeten voldoen. Wel garandeert de nieuwe koers veel meer kansen om eigen keuzes te maken en dat verhoogt het leerrendement over de breedte.”

De keuzevrijheid komt niet zonder verantwoordelijkheid. “We leiden de leerlingen op om dit soort keuzes te kunnen maken. Ze leren te reflecteren op zichzelf. Waar ben ik goed in? Waar ben ik minder goed in? Wat wil ik bereiken? Wat heb ik daarvoor nodig? Hoe houd ik rekening met dat alles in mijn keuzes?

Ook die zelfreflectie kan iets doen met je motivatie. Je kunt gemotiveerd raken omdat je een groter doel voor ogen hebt waarbij je denkt *ook al vind ik wat ik nu moet doen niet zo leuk, ik moet het wel even doen want het brengt me dicht bij mijn doel*.”

De aanloop: hoe het inzicht kwam

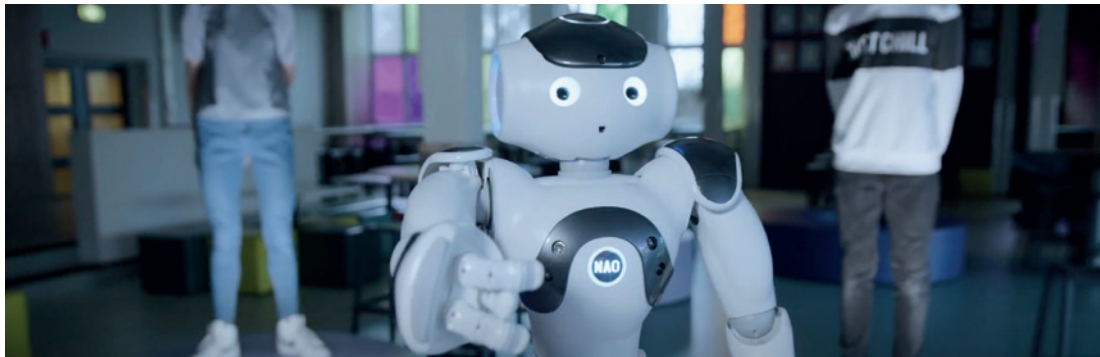
“Natuurlijk volgen we het wetenschappelijk onderzoek op het gebied van leren, daar gebeurt heel veel. Het meest recente onderzoek over leren en deep learning – leren dat beklijft – stelt dat effectiviteit direct gelinkt is aan intrinsieke motivatie.

Externe motivatie blokkeert creatieve denkprocessen. Het resulteert in leerlingen die achterover hangen. Dat willen we doorbreken door meer variatie en keuzemogelijkheden te bieden, gekoppeld aan gerichte feedback. Hoe meer autonomie leerlingen ervaren, hoe meer vertrouwen ze krijgen in het leerproces. Het kunnen volgen van intrinsieke motivatie verhoogt het leerplezier en -rendement.”

Ook zag de schoolleiding de afgelopen jaren stevast een aantal dingen komen bovendrijven uit enquêtes onder leerlingen van het Hanze College: we willen meer uitgedaagd worden; we zouden meer feedback willen op wat we leren; we willen meer keuzemogelijkheden.

Begin 2020 heeft de schoolleiding van het Hanze College besloten dat er een nieuwe manier van onderwijs moest komen. “Toen hebben we met het docententeam allerlei expertgroepen opgericht en heeft iedereen zich bij zo’n expertgroep aangesloten. Daar hebben we als schoolleiding financiële en organisatorische kaders bij aangegeven, maar verder hebben we tegen de docenten gezegd: *kom maar met jullie ideeën*. De ideeën waar docenten mee kwamen, lagen perfect in lijn met de wetenschappelijke inzichten en de uitkomsten van enquêtes.”

De wensen van onze docenten, wat we terugkrijgen van leerlingen, wat we weten uit wetenschappelijk onderzoek. Het kwam allemaal samen in het nieuwe onderwijsconcept.



Het vraagteken: leren ze wel wat?

Bij het beoordelen maakt het intensieve contact tussen mentor en leerlingen groot verschil. De mentor is goed op de hoogte en dat geeft mogelijkheden om tijdig bij te sturen.

Het is de vraag die bij leerlingen en ouders direct opkomt: *hoe zit het met proefwerken?* “Kennis wordt uiteraard getoetst. De manieren waarop we dat doen zijn wel diverser. Schriftelijk, mondeling, werkstuk, presentatie, interview. Per vak en thema kiezen we de beste manier om leerlingen feedback te geven.

We werken met een portfolio waarin leerlingen hun werk verzamelen. We beginnen in het eerste jaar op een bescheiden manier, om het gaandeweg verder te laten ontplooiën. Het idee is dat leerlingen hun portfolio geregeld bespreken met hun mentor en de vakdocent. In de loop van het maakproces krijgen ze feedback, niet alleen op het einde in de vorm van een koud cijfer.”

De praktijk: het gaat blijken

Hoe sluit de nieuwe koers van het Oosterhoutse VMBO aan op het op het basisonderwijs? Het is nog wat vroeg om daar echt antwoord op te geven. Rector Nynke Gerritsma verwacht echter geen problemen. Integendeel.

“Op de basisschool zitten kinderen van alle verschillende niveaus samen in een klas. Ze hebben zelfstandig en gedifferentieerd leren werken. Vreemd genoeg worden die verworvenheden in het traditionele voortgezet onderwijs de nek omgedraaid. Leerlingen komen terecht in een klas waar iedereen hetzelfde moet doen en kunnen. We zien dat leerlingen die op de traditionele manier les krijgen, snel hun planningsvaardigheden verliezen.

Met het nieuwe concept bouwen we juist verder op zelfstandigheid en differentiatie. Planningsvaardigheden zullen zich verder ontwikkelen. We denken dat de overstap vloeiender zal zijn, omdat ons systeem een beter vervolg geeft aan het basisonderwijs. Of dat ook echt zo is, zal dit jaar blijken. Samen met basisscholen gaan we daarop reflecteren.”

In de komende jaren, waarin deze eerste klassen doorstromen en het concept zich verder ontwikkelt, verwacht Gerritsma een grotere diversiteit te zien in opgedane kennis en kunde. “Ik hoop dat het onderwijs als geheel zich beweegt naar diploma's die specifiekere uitdrukking geven aan vaardigheden.”

De toekomst: op de juiste werkplek

Toekomstgericht onderwijs ontwikkelen stopt niet bij de wetenschap, het docententeam en de leerlingen. Na scholing volgt de arbeidsmarkt en ook die zal tot nieuwe concepten moeten komen. “Waar komen onze leerlingen terecht als ze hier klaar zijn? Wij zijn maar een tussenstation, ze gaan nog naar een beroepsopleiding. We hopen dat onze leerlingen, gewapend met zelfkennis en toekomstgerichte vaardigheden, beter tot een passende keuze kunnen komen.

En het einddoel, het werkzame leven? “Sommige leerlingen zullen terechtkomen in beroepen waarvan wij nu het bestaan niet weten. Duidelijk is wel dat alle beroepen in toenemende mate vragen om flexibiliteit, creativiteit en oplossingsgerichtheid. Dat zijn vaardigheden die we in ons nieuwe onderwijsconcept nadrukkelijk aan bod komen.

Ons nieuwe concept biedt ruimte voor dwarsverbanden. Een leerling die in het klassieke onderwijs het profiel Produceren, Installeren & Energie kiest, sluit Zorg en Welzijn volledig uit. Binnen het ons concept kun je naast je primaire profiel ook vakken uit andere richtingen kiezen. Die bredere oriëntatie kan een groot verschil maken op de arbeidsmarkt. Voor alle partijen.”

De laatste week van de vakantie was ik op het Hanze College voor de laatste voorbereidingen op het schooljaar. Tot mijn verbazing waren bijna alle docenten aanwezig om het nieuwe concept een vlotte start te kunnen geven. Het enthousiasme was voelbaar. Kippenvel!

Inclusief onderwijs en sociale inclusie lijken hand in hand te gaan



Minou Knepflié

Is er een aparte plek nodig voor leerlingen met complexe leer- gedrags- of fysieke problematiek? Zijn deze leerlingen gebaat bij een speciale school, met gespecialiseerde medewerkers die kunnen voorzien in hun specifieke ondersteunings- en onderwijsbehoefte? Of is speciaal onderwijs niet langer de beste optie en vinden zij hun weg beter met passende vormen binnen het reguliere onderwijs? Krijgen zij zo voldoende handvatten om na hun inclusieve schoolloopbaan ook 'sociaal inclusief' deel te nemen aan de maatschappij?

In 2021 is bij onze opdrachtgever Koninklijke Auris Groep een onderzoek gestart naar de toekomst van het Voortgezet Speciaal Onderwijs voor kinderen in de VSO leeftijd met gehoorproblemen of taalontwikkelingsstoornissen (cluster 2). Koninklijke Auris Groep heeft de maatschappelijke beweging naar meer inclusief onderwijs al in een vroeg stadium omarmd en verwerkt in haar koersplannen.

Tegelijkertijd zag de organisatie het aandeel leerlingen in het VSO sterk dalen ten tijde van de uitvoering van de Wet passend onderwijs (2014-2019). Deze opvallende daling gaf aanleiding om te onderzoeken hoe het toekomstig VSO voor kinderen met gehoorproblemen en taalontwikkelingsstoornissen eruit zou kunnen zien. De organisatie wilde hierin de perspectieven voor inclusief onderwijs betrekken. In het onderzoek is gestart met te duiden wat medewerkers verstaan onder inclusief onderwijs. Hiervoor is literatuur uit internationaal en nationaal onderzoek gebruikt. In dit artikel gaan wij in op een selectie van deze literatuur die de context en betekenis van inclusief onderwijs onderbouwt.

De definitie die voor het project van Koninklijke Auris Groep het meeste betekenis gaf, komt uit onderzoek van Floor Kaspers (2019). Zij geeft de volgende definitie, gebaseerd op Gordon Porter, pionier op het gebied van inclusief onderwijs in Canada:

Inclusief onderwijs is onderwijs waarin kinderen vanuit allerlei achtergronden met én zonder beperkingen samen spelen, werken en leren:

- op een toegankelijke school in hun eigen omgeving,
- die hun ouders hebben uitgekozen,
- dezelfde school waar ze heen zouden gaan als ze geen handicap hadden.

Inclusief onderwijs is open voor iedereen, toegankelijk in alle aspecten en dus met de nodige ondersteuning en zorg waar die nodig is voor optimale ontwikkeling.

Onderzoek in Nieuw Zeeland (Alesech en Nayar, 2020) sluit aan bij de opbrengst van onderzoek in Noorwegen en noemt vijf pijlers voor sociale acceptatie en inclusie van leerlingen met speciale onderwijsbehoeften. Deze vijf, onderling samenhangende, pijlers zijn:

- 1 op alle niveaus in de school een positieve attitude ten opzichte van leerlingen met speciale onderwijsbehoeften,
- 2 een geïndividualiseerde benadering in het curriculum,
- 3 specifieke kenmerken en kwaliteiten van leerkrachten om het onderwijs aan alle leerlingen te kunnen verzorgen,
- 4 effectieve lessen en leermogelijkheden op basis van beproefde methodieken,
- 5 ondersteunende wet- en regelgeving om randvoorwaarden te regelen.

In veel internationale onderzoeken naar inclusief onderwijs wordt ook de cruciale rol van de schoolleider, de leraar en het curriculum belicht.

Terug naar de Nederlandse situatie. De rapportage 'de staat van het onderwijs 2020 (voortgezet) speciaal onderwijs' toont aan dat de arbeidsmarktperspectieven van leerlingen die uitstromen van voortgezet speciaal onderwijs naar mbo of arbeid niet rooskleurig zijn. Dit maakt het voor deze speciale scholen des te belangrijker zich bewust te zijn van de samenhang tussen meer inclusief onderwijs en sociale inclusie.

In 2018 heeft the European Agency for Special Needs and Inclusive Education (EASIE) een samenvattend overzicht gemaakt van diverse onderzoeken die zijn gedaan naar het verband tussen inclusief onderwijs en sociale inclusie op latere leeftijd. Samengevat tonen de onderzoeksresultaten aan dat bij vergelijkbare groepen mensen die lange tijd speciaal onderwijs hebben gevolgd, en in het bijzonder in de VO-leeftijd en ouder, ook op latere leeftijd in hun sociale leven en in hun werk minder inclusie zichtbaar is.

Bovenstaande ondersteunt het belang van meer inclusief onderwijs, binnen de context van een brede, reguliere school waar alle leerlingen samen leren en werken.

Maar naast voordelen en goede voorbeelden van (meer) inclusief onderwijs, is ook een relativering te maken. Uit de data van EASIE blijkt dat geen van de 28 onderzochte landen een volledig inclusief systeem heeft waarbij 100 procent van de leerlingen regulier onderwijs volgt en ze minimaal 80 procent van hun tijd met hun peers onderwijs krijgen. In elk land wordt gebruik gemaakt van verschillende vormen van afzonderlijke specifieke voorzieningen voor (kleine) groepen leerlingen met speciale onderwijsbehoeften. Het gaat dan om separate scholen, klassen en/of afdelingen. Verder zien we verschillende vormen van buitenschools onderwijs, zoals thuis-onderwijs of een door andere sectoren ingerichte voorziening.

Inclusief werken en leren kent dus grenzen. Zowel in de literatuur als in de gesprekken met verschillende stakeholders die geraadpleegd zijn in het onderzoek van Koninklijke Auris Groep, wordt benadrukt dat volledig inclusief onderwijs (nog) niet realistisch is. Er zullen altijd leerlingen zijn die zich ook met veel ondersteuning in de reguliere setting niet goed ontwikkelen. Dat kan volgens de stakeholders (professionals intern & extern, ouders en leerlingen) zowel op onderwijskundig vlak (leerresultaten) zijn als op het gebied van de sociaal emotionele ontwikkeling en het welbevinden.

Meer inclusieve onderwijsconcepten zoals bij Koninklijke Auris Groep onderzocht, zijn 'school-in-school' en het werken met 'onderwijspakketten'. Deze onderwijsconcepten bieden een opmaat naar inclusief onderwijs. De concepten zijn uitgewerkt tot twee scenario's. Beide scenario's worden door de projectgroep als haalbaar gezien, echter er is geen scenario dat van alle geraadpleegde stakeholders de voorkeur krijgt. Het scenario Onderwijspakketten wordt gezien als het meest inclusief. Het scenario School-in-school past goed voor leerlingen die aangewezen blijven op de meer speciale setting. Dit toont aan dat er niet één vorm of concept is dat voor elke doelgroep en onderwijsinstelling werkt.

Uit de analyse voor meer inclusieve scenario's, kwam tevens naar voren dat het altijd van belang is om samen te werken met alle betrokkenen in het onderwijsleerproces van de leerling. Samenwerkingspartners zijn bijvoorbeeld onderwijsinstellingen per cluster, samenwerkingsverbanden, reguliere scholen en speciale scholen in de regio, regionale en lokale oudergeledingen en scholen, zorgverleners, ambulantlyn dienstverleners.

Om deze samenwerking te organiseren is beter en georganiseerd overleg nodig tussen deze partijen. Dat wordt een belangrijke opgave voor onderwijsinstellingen die aan de slag gaan met (meer) inclusief onderwijs in relatie tot passend onderwijs.

Binnen passend onderwijs bestond reeds behoefte aan een betere en gestructureerde overlegstructuur zonder schotten. Binnen passend onderwijs kon dat met minder partijen dan vereist voor inclusief onderwijs. Hier is dan ook een wereld te winnen. Een goed begin is het initiatief voor een nieuwe samenwerkingsvorm tussen schoolleiding, leraren, zorgprofessionals, leerlingen en hun ouders. In het kwalitatieve gesprek tussen deze belanghebbenden ontstaan mooie, inclusieve oplossingen.

Het project van de Koninklijke Auris Groep toont aan dat de beweging van passend naar meer inclusief onderwijs vraagt om een heldere strategie en volharding op langere termijn. Dat is geen eenvoudige opgave, wel een dankbare. In de kern gaat het altijd om slim en goed organiseren van de menskracht en de kwaliteiten die nodig zijn voor realisatie van meer inclusief onderwijs voor alle leerlingen in Nederland.



Onderwijs passend maken

Sinds 2014 werken we in het Nederlands onderwijs volgens de wet Passend Onderwijs. In deze wet staat omschreven dat alle leerlingen een plek krijgen op een school die past bij hun kwaliteiten en hun mogelijkheden. Passend onderwijs moet ervoor zorgen dat elk kind het beste uit zichzelf haalt. En scholen bieden daarom extra hulp aan leerlingen die dit nodig hebben, waaronder kinderen met leer- of gedragsproblemen. Hiermee wil de overheid bereiken dat:

- alle kinderen een plek krijgen die past bij de onderwijsondersteuningsbehoefte,
- een kind naar een gewone school gaat als dat kan,
- een kind naar het speciaal onderwijs gaat als intensieve begeleiding nodig is,
- scholen de mogelijkheden hebben voor onderwijsondersteuning op maat,
- de kwaliteiten en de onderwijsbehoefte van het kind bepalend zijn – niet de beperkingen,
- kinderen niet meer langdurig thuis komen te zitten, omdat er geen passende plek is om onderwijs te volgen.

Scholen hebben een zorgplicht binnen de wet Passend Onderwijs. De zorgplicht heeft tot doel dat scholen de leerlingen-zorg- en extra begeleiding op scholen transparant en kwalitatief goed organiseren. Zij werken hiervoor samen met de samenwerkingsverbanden in de regio. In de kamerbrief voortgang & evaluatie passend onderwijs, juni 2019, zijn de effecten van 5 jaar passend onderwijs helder verwoord door toenmalig minister Slob. Belangrijkste lessons learned in een notendop:

- Hulp aan leerlingen met een complexe

ondersteuningsbehoefte kan beter en sneller. Er is behoefte aan ontschotting tussen de diverse zorg- en onderwijs-aanbieders rondom het kind en zijn ouders.

- Leerling, leraar, ouder en ander ondersteund (zorg)personeel willen evenredig zeggenschap in het bedenken van een aanpak die het beste is voor een (individuele) leerling.
- De rol en uitvoering door samenwerkingsverbanden is te divers of diffuus.
- Leraren, in het bijzonder in het regulier onderwijs, kunnen beter worden geëquipeerd en ondersteund om leerlingen met een ondersteuningsbehoefte goed te begeleiden.
- Er is meer verbinding nodig tussen leraren in speciaal en regulier onderwijs.
- Er is meer differentiatie en maatwerk nodig voor leerlingen met een complexe ondersteuningsbehoefte.
- Veel mensen zijn benieuwd hoe zo passend mogelijk onderwijs en zo inclusief mogelijk onderwijs samenhangen. De Wet passend onderwijs ging niet over inclusief onderwijs.

Dit laatste aandachtspunt is een interessante. De behoefte aan duiding van de begrippen passend en inclusief onderwijs groeit. Als gesteld wordt dat passend onderwijs niet ging over inclusief onderwijs, wat is inclusief onderwijs dan eigenlijk? En waar kunnen we een samenhang tussen deze begrippen ontdekken? Dit is immers van belang als inclusief onderwijs ook toekomstbestendig onderwijs is dat aansluit bij elke leerling met zijn specifieke onderwijs- en ondersteuningsbehoefte en zijn talenten.

Verder is nog een andere duiding van belang, namelijk de toegevoegde waarde van het speciaal onderwijs. In ons land maakten in 2020 bijna 70.000 leerlingen gebruik van een vorm van speciaal onderwijs. Dit onderwijs wordt verzorgd in 645 scholen onder 80 besturen. In totaal volgen iets meer dan 5% van de schoolgaande kinderen van 4-18 jaar een vorm van speciaal onderwijs, opgedeeld in cluster 1 t/m 4. De leerlingenpopulatie is zeer divers. Kinderen die gebruik maken van speciaal onderwijs hebben een andere ondersteuningsbehoefte dan leerlingen die regulier onderwijs volgen. Inzoomend op de leerlingenpopulatie zien we de eerste jaren na de invoering van de Wet passend onderwijs in 2014 een daling van het leerlingenaantal in zowel het speciaal als het voortgezet speciaal onderwijs. De afgelopen 3 jaar nam het aantal leerlingen in het speciaal onderwijs elk jaar weer iets toe. In 2019 betreft het een toename van 1.201 leerlingen. Op 1 oktober 2019 stonden er in het (v)so in totaal 69.822 leerlingen ingeschreven. Dat is nog altijd iets minder dan bij de invoering van de Wet passend onderwijs, toen het (v)so in totaal 70.989 leerlingen telde, maar we zien na een sterke daling in de eerste jaren van passend onderwijs dus ook weer een relatief sterke toename. En hiermee blijven de percentages leerlingen in speciaal onderwijs ook ten tijde van de wet Passend Onderwijs relatief stabiel (rond 5%).

Bron: de staat van het onderwijs 2020, (voortgezet) speciaal onderwijs



Docenten staan centraal bij onderwijs- innovatie

In dit artikel wordt de lezer meegenomen in een proces van tweeënhalf jaar (van maart 2019 tot zomer 2021) bij Zuyd Hogeschool, waarin stap voor stap de werkwijze wordt beschreven die uiteindelijk tot een nieuwe flexibele deeltijdopleiding Social Work leidt. Voor 2019 had de opleiding al de beschikking over een flexibele deeltijd, echter was deze opleiding onvoldoende voldragen. Daarom werd besloten om de nieuw aangestelde teamleider de opdracht te geven de hele opleiding opnieuw te ontwikkelen.

Toen het besluit genomen was om de deeltijdopleiding Social Work flexibel opnieuw te ontwerpen, was de eerste vraag: wat staat ons te doen? De belangrijkste doelen waren: de zittende studenten garanderen dat het onderwijs door zou gaan, een aantal aanpassingen doorvoeren om de studievoortgang van de studenten te vergroten en nieuwe studenten met ingang van het schooljaar 2020-2021 een goede (flexibele) deeltijdopleiding aanbieden. Daarnaast stond de visitatie voor de deur. Om te komen tot bovenstaande veranderingen, staan hieronder de belangrijkste bouwstenen in dat proces beschreven, in de volle wetenschap dat het niet om een recept gaat maar om een aantal ingrediënten.”

Visitatie

Als eerste heeft de nieuwe teamleider een interne adviseur gevraagd mee te helpen. Deze adviseur is expert op het gebied van flexibel onderwijs, vanaf het begin betrokken geweest bij het Experiment Leeruitkomsten binnen Zuyd en maakte deel uit van het programma-management van de flexibele deeltijd binnen de hogeschool. Ook werden bindende afspraken gemaakt met docenten en de directeur over de inzet van die docenten. Hierdoor waren intenties niet vrijblijvend meer. Een andere actie bestond uit het maken van een beknopt plan dat enerzijds diende als voorbereiding op de visitatie en anderzijds als verbetertraject voor de opleiding. Met dit laatste werd geanticipeerd op een mogelijke uitkomst van de visitatie.

In de voorbereiding op de visitatie was veel aandacht voor het gezamenlijk doorleven van het flexibel onderwijsconcept, de toetsing, het te realiseren eindniveau en het verbetertraject. Deze voorbereiding was tevens een mooie opmaat voor de ontwikkeling van het team. Hierbij is de ondersteuning door een interne auditor zeer waardevol gebleken. Hij kon de opleiding goed helpen bij het vermijden van valkuilen. De visitatie is uiteindelijk naar tevredenheid verlopen: alleen standaard 2 (onderwijsleeromgeving) werd als onvolledig beoordeeld omdat niet alle lesmodulen gereed waren. Voor dit onderdeel zijn met de opleiding afspraken gemaakt over een hersteltraject.



Klaartje
van Genugten



Ed Bosschaart

Teamcoaching

Een belangrijke kwaliteit waar een leidinggevende in een verandertraject over moet beschikken is zicht op het onzichtbare. Wat ontbreekt er in het team om tot een goed (team)resultaat te komen? Waarom is dat er nu niet? In dit geval waren dat: veiligheid, een duidelijk doel, vertrouwen in elkaars kwaliteiten, vertrouwen in de eigen kwaliteiten, vertrouwen in de leiding en een betrouwbare leiding. Dat was ook goed te begrijpen na een periode vol van onzekerheid en onduidelijkheid, ontevreden studenten en vaak negatieve feedback van zowel leiding als collega's. Docenten voelden zich niet gehoord en erkend. Vanaf het allereerste begin heeft de nieuwe teamleiding docenten aangesproken op zichtbaar en onzichtbaar gedrag, maar altijd vanuit een positieve benadering. Niet de man maar de bal – of zoals een teamlid zei: jij laat ons heel!

Meerdere keren is uitgebreid met studenten gesproken over hun ervaringen met de opleiding. De leiding ging in op hun vragen en zorgen; de studenten voelden zich serieus genomen. Naar aanleiding van hun feedback zijn in de lopende opleiding structurele wijzigingen doorgevoerd en hun ervaringen zijn meegenomen als lessen voor de nieuwe opleiding. Deze opstelling zorgde ervoor dat docenten en studenten vertrouwen kregen omdat ze zagen dat er erkenning was en dat er consequent gehandeld werd. Deze vertrouwensbasis was essentieel voor het proces van teamcoaching en de ontwikkeling van het team.

Zicht hebben op het onzichtbare gedrag van individuele teamleden is echter niet voldoende. Het gaat ook om zicht op de onzichtbare groepsdynamiek. In de literatuur wordt dan vaak over onderstromen gesproken, of over de (werkelijke) emoties die onder de oppervlakte zitten. Een docent die zich onveilig voelt of onzeker is, kan bijvoorbeeld vluchten in formaliteiten en andere collega's aan het twijfelen brengen, waardoor uitstelgedrag ontstaat. Andere veelvoorkomende patronen zijn: problematiseren, blijven praten maar niet tot een oplossing komen, onvoldoende urgentiebesef, geen eigenaarschap tonen, opdrachten niet afmaken en op elkaar wachten. Meer algemeen is het belangrijk om gedrag en



Sleutels tot succes

De enige manier om ervoor te zorgen dat een vernieuwd curriculum door docenten gedragen wordt en in hun haarvaten gaat zitten, is door ze zelf de ontwikkeling en invulling ervan te laten uitvoeren. Dat is natuurlijk ook heel logisch omdat docenten bij uitstek inhoudelijke experts zijn.

Het ontwikkelen is echter niet de enige taak die uitgevoerd moet worden door een docententeam. Er lesgeven, assessments, studenten coachen, intakes verzorgen – om maar enkele taken te noemen. Een goede verdeling van taken en rollen ligt voor de hand. Uitgangspunt voor deze opleiding was daarbij dat docenten meerdere rollen en taken op zich nemen, waarbij hun interesse en kwaliteiten leidend zijn. Het enthousiasme en de inzet van docenten is immers een belangrijke sleutel tot het succes van een onderwijsvernieuwing.

Bij rollen moet in dit geval gedacht worden aan assessor, coach, docent en expert-assessor. Nieuw is de taak van leeruitkomst-coördinator en lid van de ontwikkelgroep (zie hierboven bij leeruitkomsten). Twee module-coördinatoren vormen een mini-team dat verantwoordelijk is voor de ontwikkeling en uitwerking van één Leeruitkomst in de vorm van een blended module, het onderhoud en de doorontwikkeling ervan. Zij zijn het eerste aanspreekpunt bij inhoudelijke vragen. Op nadrukkelijk verzoek van de docenten is bewust gekozen voor duo's om enerzijds de kwetsbaarheid te verminderen en anderzijds om te zorgen voor de stimulatie van samenwerking. Docenten kunnen als module-coördinatoren in meerdere van dergelijke mini-teams participeren. Het is de overtuiging dat alleen op deze wijze eigenaarschap geen theoretisch

concept blijft, maar praktisch door alle teamleden gedragen wordt. We verwijzen hierbij ook graag naar een artikel dat in ScienceGuide is gepubliceerd onder de titel “Flexibilisering vraagt om onderwijskundig leiderschap”¹. In dat artikel worden vier docentrollen onderscheiden: organisator, vakspecialist, coach en co-creator. Het artikel legt ook de verbinding met het HR-perspectief. Een quote hieruit: “De docentgerichte benadering leidt tot het inzicht dat het proces van flexibilisering van onderwijs kansen biedt voor de professionele ontwikkeling en het werkplezier van docenten. Vanuit het Human Resource (HR) perspectief van onderwijsorganisaties is dit ook aantrekkelijk omdat dit bij kan dragen aan meer gemotiveerde en daardoor meer tevreden medewerkers”.

Deze benadering haakt direct aan op docentprofessionalisering, waarbij het accent – meer dan in het verleden – moet liggen op de vraag: waar krijgen docenten energie van? De ervaring leert dat een goed team veilig voelt, en dat voorkeuren en kwaliteiten van de leden op een harmonische wijze naar boven komen en worden (h)erkend en ingezet. De professionalisering van docenten nam daarom een belangrijke plaats in, in het hiervoor beschreven veranderingsproces. Deze professionalisering op het gebied van toetsing, coaching, visitaties en blended learning, werd bijna uitsluitend door (expert)collega's afkomstig uit andere opleidingen van de hogeschool gegeven. Maar ook de vele inhoudelijke gesprekken en kalibreersessie droegen bij aan het leren van elkaar. De ervaring is dat met name deze informele vorm van professionalisering een positief effect heeft op het vergroten en borgen van competenties en inzichten. Het is daarom essentieel om het (wekelijks) teamoverleg hoofdzakelijk te richten op het leren van elkaar. Alleen

op die wijze ontstaat er ruimte voor een zelflerend en zich ontwikkelend team.

In de inleiding werd aangegeven dat de nieuwe teamleider bij haar start gevraagd werd om samen met het team een nieuwe opleiding te ontwikkelen. Het drong tot haar door dat dit voor deze academie misschien wel de laatste kans was om met succes een duurzame ombuiging te realiseren in het deeltijdonderwijs. Een laatste kans om docenten weer vertrouwen te geven en hun de dingen te laten doen waar ze energie van zouden krijgen. Voordat de teamleider aan het veranderingstraject begon, had ze al kennisgemaakt met diverse docenten en naam gemaakt als iemand zonder verborgen agenda. Een direct en eerlijk persoon, met gevoel voor de onderstroom en altijd snel reagerend op vragen (ook van studenten). Iemand die de docenten serieus nam, hun zorgen erkende en ook niet benauwd was om ze op hun gedrag aan te spreken als dat nodig was. Ook wist ze goed wat haar minder sterke kwaliteiten waren. Dat was ook de reden waarom ze een adviseur ter ondersteuning liet aanhaken. Zoals in de inleiding aangegeven gaat het om een adviseur die ervaring op het gebied van de flexibele deeltijd combineert met ervaring op management- en bestuursniveau. Samen vulden ze elkaar goed aan, zonder daarbij de rolverdeling uit het oog verliezen. De adviseur bracht zijn ervaring in en had een belangrijke rol als klankbord en mentor.

Samenvattend moeten leidinggevenden ons inziens over de volgende competenties beschikken:

- positieve grondhouding: mensen stimuleren tot groei en teams beter laten functioneren, waardoor ook prestaties verbeteren,

1 Flexibilisering vraagt om onderwijskundig leiderschap; Aukema, Dekkers, Hagoort, Sweitser; december 2018, Science Guide

2 Zie Roos van leary; http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_14-roos_van_leary.html

- teamleden aanspreken, vertrouwen geven, helder zijn, voorbeeld gedrag laten zien, aanmoedigen en waarderen, positief kritische feedback, op elkaar betrekken, (professionele) ruimte geven,
- kunnen omgaan met (negatieve) emoties en waarnemen wat ontbreekt om goed als team te kunnen functioneren,
- open staan voor andere opvattingen, niet dogmatisch denken,
- grote mate van pragmatiek: er moet voortgang zijn,
- eigen beperkingen kennen, gebruik maken van expertise van anderen en uit andere disciplines,
- beetje ongeduldig zijn: altijd afvragen of een vertraging redelijk is,
- juiste toon hanteren (geweldloze feedback, omgekeerd interveniëren?), volhardend zijn, kunnen communiceren met een kwinkslag, op de bal spelen, soepelheid hanteren, respect tonen, mensen heel laten – deze eigenschappen zijn erg belangrijk en moeilijk te leren – niet voor niets is er het gezegde: c'est le ton qui fait la musique,
- druk op ketel houden, maar als iets echt onhaalbaar of te ambitieus is, dan ook pragmatisch zijn en de plannen bijstellen,
- afrekenen op wat men kan en bijdraagt aan gestelde doelen (waar men goed in is, waar men energie van krijgt) – niet op wat moet,
- organisatie sensitiviteit; zorgen voor draagvlak in de organisatie,
- mentale en emotionele stabiliteit; niet te wispelturig zijn.

De ervaring leert dat een leidinggevende die in grote mate over bovenstaande kwaliteiten beschikt, in staat is om een duurzame relatie met een team op te bouwen en in gezamenlijkheid verder te groeien.

patronen te identificeren en na te gaan wat dit zegt over wat er werkelijk speelt binnen het team.

Teamcoaching betekent aandacht voor het team. Elke week werd twee uur gereserveerd voor een teambespreking. In deze besprekingen ging het voor 95% over de inhoud van het werk, zoals inzichten met betrekking tot toetsen, kalibreren van de assessment-methodiek, leeruitkomsten, modules, realiseren van een meer ambitieuze studiecultuur en probleemstudenten. Elk gesprek leidde tot afspraken en inzichten waarop verder gebouwd kon worden en leverde de teamleiding voldoende stof voor het coachen. Doordat het team een duidelijk doel had, bleek er steeds minder behoefte om het over randzaken te hebben en werd het team steeds productiever.

Innovatie van het onderwijs vraagt een gedegen en gedragen ontwerp van een curriculum van een opleiding, waarbij in alle complexiteit wordt nagedacht over hoe we studenten in een motiverende en activerende leeromgeving kunnen opleiden tot startbekwame professionals. Een gedragen onderwijsontwerp dat wordt uitgevoerd zoals bedoeld, vraagt betrokkenheid van het gehele docententeam.

Prof. dr. Saskia Brand-Gruwel
College van Bestuur Zuyd Hogeschool

Vernieuwing onderwijs

Ondanks dat er door het programmamanagement van het flexibel deeltijdonderwijs binnen Zuyd aan de start van het Experiment Leeruitkomsten een duidelijk kader was ontwikkeld dat beschikbaar was gesteld voor de opleidingen, had het oude opleidingsmanagement van de opleiding dit kader bij de invoering van de opleiding niet gedeeld met de docenten³. Daarom leefde bij de docenten veel onzekerheid over de invulling van het flexibel onderwijs. Het ging om vragen als: mogen er ook leeruitkomsten van minder dan 15 EC⁴ zijn, moet er altijd gebruik worden gemaakt van een portfolio-assessment of zijn kennistoetsen ook toegestaan, mag je studenten zonder werkervaring de toegang tot de opleiding weigeren? De teamleider en de adviseur zijn gestart met het delen van het kader en het meenemen van de docenten in de principes van flexibel deeltijdonderwijs. In het kader worden concrete richtlijnen gegeven voor de uitwerking van:

- de vormen van flexibiliteit,
- de leeruitkomsten,

- het beoordelen, toetsen en valideren,
- matching, intake en coaching,
- blended learning,
- onderwijsorganisatie.

Het kader is bedoeld om enerzijds teams duidelijkheid te verschaffen over de grenzen waarbinnen het onderwijs vormgegeven kan worden en anderzijds een gemeenschappelijke taal te hebben voor de doorontwikkeling. Het kader is richtinggevend maar biedt voldoende ruimte aan teams om tot een invulling te komen die recht doet aan specifieke doelgroepen en kwaliteiten van docenten. Stap voor stap is in de teambespreking gewerkt aan een nadere uitwerking en eigen invulling van het concept. Het doel was tenslotte dat er een kleuring van het concept zou ontstaan die het team als eigen product zou beschouwen. Met regelmaat werden experts uit de organisatie ingezet om workshops te geven waarin vragen vanuit het team werden gekoppeld aan best practices. Hierdoor ontstonden nieuwe inzichten die werden vastgelegd en toegepast. Een mooi voorbeeld betreft de toetsing. Door nieuwe

³ Het Gemeenschappelijke model flexibele deeltijd opleidingen

⁴ European Credits is een eenheid voor studielast; een bachelor curriculum bestaat uit 240 EC. Binnen het flexibel onderwijs wordt de studielast niet meer in studie-uren uitgedrukt omdat het niet om de tijdsinvestering gaat maar om de behaalde leeruitkomsten. Leeruitkomsten kennen een omvang van 15 of 30 EC's



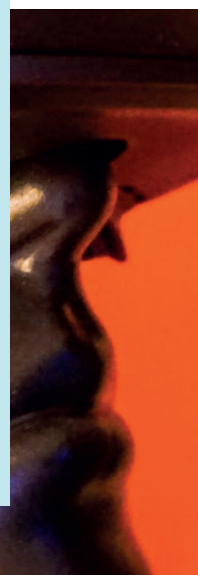
Financiën

Het is een onderwerp wat bepaald niet sexy is en als het even kan wordt er met een grote boog omheen gelopen. Dat was echter bij de deeltijd opleiding onmogelijk omdat deze bij collega's en gremia het predicaat 'veel te duur' opgeprikt had gekregen. Dit had zo zijn oorzaak. In de oude opleiding waren veel contacturen, konden studenten praktisch eindeloos een individueel assessment overdoen en werd ook veel tijd aan individuele coaching besteed. Alleen al een individueel

assessment kostte per student vijf docenturen. Vanuit het gegeven dat het draaien van een opleiding rendabel is als per blok in totaal circa twaalf docenturen per student beschikbaar zijn, zal duidelijk zijn dat de financiële grenzen wel eens overschreden werden.

Voor de nieuwe opleiding is een rekenmodel gemaakt dat precies inzichtelijk maakt welke mix van contacturen, assessments en coaching financieel haalbaar is. Het model is gedeeld met en inzichtelijk gemaakt voor docenten. Zij kunnen en

mogen zelf de mix bepalen, zolang de uitkomst maar in zwarte cijfers wordt geschreven. Het model dat is afgestemd met de dienst Finance wordt veelvuldig gebruikt om de financiële haalbaarheid van de opleiding aan te tonen. Inmiddels tonen ook voltijd opleidingen interesse in het model. Hoewel financiën misschien niet sexy zijn, zijn ze wel bepalend voor het bestaansrecht van een opleiding. Het model wordt met enige regelmaat besproken met docenten, ook om te kunnen zien of gemaakte keuzes nog passen bij de realiteit.





Rol bestuur

In de inleiding is het beeld geschetst dat bij aanvang door de leidinggevende werd aangetroffen: onrust, een verwaarloosd team en diverse managementwisselingen. Het zijn ontwikkelingen die uiteraard in diverse gremia in en buiten de opleiding besproken zijn, die negatieve beelden veroorzaakten en de vraag opriepen of de opleiding nog wel te redden was. Het is in een dergelijk klimaat lastig opereren, en zonder de steun van het CvB en de directeur was het waarschijnlijk onmogelijk geweest. Nu is steun uitspreken één, maar steun geven twee. En steun werd er gegeven. Een nieuwe directeur zorgde voor voldoende fte's, een sterke

inbreng tijdens de visitatie-gesprekken, acceptatie door het CvB, altijd een luisterend oor en constructieve feedback.

Naar aanleiding van de positieve visitatie-resultaten gaf het CvB te kennen absoluut met de flexibele deeltijd te willen doorgaan en elementen van het flexibel onderwijs te integreren in het voltijdonderwijs. Dit zorgde mede voor wind in de zeilen bij het verandertraject. Het belangrijkste was echter dat de portefeuillehouder onderwijs van het CvB zich zeer positief en ondersteunend opstelde. Zij had een oog voor de kwaliteit van de teamleider, de voortgang die het traject boekte en het belang van dit traject voor de gehele academie. Ook had ze veel

gevoel voor het proces dat natuurlijk niet altijd liep zoals het gepland was. In dat soort situaties stelde ze zich op als een luisterend collega en gaf ze zeer bruikbare feedback vanuit eigen ervaring.

De ondersteuning vanuit het CvB en de directeur is daarmee niet alleen heel nuttig geweest, maar ook van grote waarde voor de voortgang en beeldvorming. Dat heeft ook aanzienlijk geholpen in de gesprekken met andere gremia binnen de faculteit. Een dergelijke houding en support is zeker niet vanzelfsprekend; door vanaf het begin alle kaarten open op tafel te leggen en dat na enige tijd ook voortgang aangetoond kon worden heeft natuurlijk wel geholpen.

gedeelte inzichten, die mede door het kalibreren tot stand gekomen waren, nam de studievoortgang van zittende studenten sterk toe. Docenten en coaches waren steeds beter in staat studenten duidelijk uit te leggen wat er van ze verwacht werd, waardoor vragen van studenten verminderden en het aantal gehaalde assessments toenam.

De leeruitkomsten van de oude opleiding⁵ waren op zich dekkend voor de bachelor eindkwalificaties, maar waren door de voormalige leiding opgesteld en niet afgestemd met de docenten. Ook ontbrak een goede uitlijning met een recent vernieuwd landelijk opleidingsdocument Sociaal Werk én de voltijddopleiding. Daarnaast waren alle leeruitkomsten op het bachelor-eindniveau gedefinieerd. Dit betekende dat een beginnend student al direct zijn eerste leeruitkomst op bachelor-eindniveau moest aantonen. Dit was om begrijpelijke reden vaak teveel gevraagd. Studenten met veel relevante bagage zouden de leeruitkomsten wellicht sneller kunnen behalen, maar in de praktijk was dit voor het gros van de studenten in de opleiding toch een brug te ver. Zij gaven in de gesprekken aan behoefte te hebben aan tussentijdse succeservaringen. Het was daarom wenselijk om de leeruitkomsten op

meerdere niveaus te definiëren, zodat studenten al eerder in de opleiding studiepunten konden gaan behalen. Er werd daarom gekozen voor een opdeling van de opleiding in twee niveaus. Niveau 1 van de opleiding omvat de eerste twee jaar en niveau 2 omvat de laatste twee jaar. Deze indeling maakt het tevens mogelijk om in de toekomst een eventuele Associate Degree-opleiding snel te kunnen realiseren.

Een van de uitgangspunten van de flexibele deeltijd is dat er geen kloof mag ontstaan tussen het voltijd- en deeltijdcurriculum. Belangrijk is dat er gewerkt wordt met één basiscurriculum en dat alleen de didaktiek verschilt doordat deze wordt aangepast aan de te bedienen doelgroep. Een groep van drie docenten vormde de ontwikkelgroep en had tot taak om de leeruitkomsten te herschrijven en om te komen tot een samenhangend geheel (zonder dat de leeruitkomsten in volgorde afhankelijk van elkaar zijn, omdat hierdoor de flexibiliteit in het gedrang komt). Ook moest er een set van bijbehorende rubrics (beoordelingscriteria) opgeleverd worden.

⁵ De oude opleiding van voor 2019 (zie ook de eerste alinea van dit artikel)

Deze opdracht bleek veel lastiger en kostte meer tijd dan verwacht. Dit kwam deels door onderschatting van de complexiteit van de taak door de teamleider. Deels door de vereiste afstemming met verschillende gremia: in de eerste plaats de teamleden die niet in de ontwikkelgroep zaten. Verder moest ook alles worden afgestemd met de voltijd-opleiding. Dat had best wel wat voeten in de aarde omdat de voltijd en deeltijd niet op één lijn zaten. Tevens moest afstemming gezocht worden met de beroepsvisie van de opleiding, die nog in ontwikkeling was. Dit alles betekende dat overleg en overeenstemming nodig was met de academieraad, de toets-, examen-, curriculum-commissie en het MT. Deze afstemming was ingewikkeld maar vruchtbaar. Voltijd en deeltijd in de academie zijn erdoor nog meer naar elkaar gegroeid.



Bijkomende factor was dat deze werkwijze voor de docenten in het ontwikkelteam anders was dan ze in deze academie gewend waren. Voorheen kregen docenten van de leiding een zeer concrete en dichtgetimmerde instructie die nauwgezet uitgevoerd moest worden. Nu kreeg de groep verantwoordelijkheid, ruimte en een resultaatverplichting. Daarbij werd een sterk beroep gedaan op vaardigheden als creativiteit en stuurmanskunst, om de opdracht tot een goed einde te brengen. Na afloop gaf de ontwikkelgroep aan dat ze het in het begin erg lastig vonden, maar dat ze veel geleerd hadden en de aanpak veel bevredigender vonden dan de oude werkwijze, omdat hun kwaliteiten als professional nu echt aangesproken werden. Met als bijeffect dat ze zich veel meer eigenaar van hun werk waren gaan voelen.

*Educational change depends
on what teachers think –
it is as simple and complex
as that!* Micheals Fullan'

Eindresultaat

Het eindresultaat was een set met acht leeruitkomsten op niveau 1 (de generieke leeruitkomsten) en vier leeruitkomsten op niveau 2 (eind- of bachelorniveau). Met de voltijdopleiding werd afgesproken dat de uitwerking van vier leeruitkomsten op eindniveau samen opgepakt zouden worden in het schooljaar 20-21, zodat voltijd- en deeltijdopleiding hierin samen konden optrekken. De voltijdopleiding was namelijk inmiddels ook begonnen aan een herijkingstraject van het curriculum.

Met de goed omschreven leeruitkomsten en rubrics konden de docenten aan de slag met het maken van de modules rondom de leeruitkomst. De leeruitkomsten waren inmiddels onderling verdeeld en duo's van docenten kregen als leeruitkomst-coördinatoren de verantwoordelijkheid voor een leeruitkomst. Uitgangspunt daarbij was dat elke module volledig dekkend was voor één leeruitkomst en blended van opzet was. Bij het bouwen kregen de module-coördinatoren ondersteuning van een interne onderwijskundige met veel ervaring op het vlak van blended onderwijs. Al snel raakten de docenten bedreven in het bouwen van de modules. Uitwisseling en onderlinge afstemming vergrootten het enthousiasme. Het resultaat in de vorm van de twaalf blended modules die de volledige 240 EC van de gehele opleiding dekken mag gezien worden.

Een ander niet onbelangrijk aspect van de werkwijze was dat het frequente overleg met de verschillende gremia uit de academie leidde tot meer draagvlak en vertrouwen tussen voltijd en deeltijd. Dat was in het verleden wel anders geweest. Door het gebrek aan de juiste sturing vanuit het opleidingsmanagement, waren deze opleidingen min of meer uit elkaar gegroeid.

Tot slot

Met veel plezier kijken we terug op het proces waarbij het ontwikkelen van een hecht team centraal stond. Want alleen met deze focus waren we in staat de nodige hobbels te nemen en tot resultaten te komen waar we met z'n allen trots op kunnen zijn. We hebben dan ook samen als team op deze wijze de mythe “docenten kunnen niet, willen niet” ontkracht!

Ieder kind is uniek en moet zijn eigen leerproces kunnen volgen



Om de talenten van kinderen te ontwikkelen moet het onderwijs de regie op ICT op orde hebben. Zo ook bij de Unicoz onderwijsgroep, de grootste onderwijsorganisatie voor primair onderwijs (po) en voortgezet onderwijs (vo) in Zoetermeer. Unicoz wil honderd procent inzetten op de talenten van kinderen. Om die belofte waar te kunnen maken moest een andere visie op ICT komen. We interviewden Leonie Crom-Wagenaar, lid College van bestuur Unicoz Onderwijsgroep.



Leonie
Crom-Wagenaar

Het project ‘regie op ICT in het onderwijs’ is bij Unicoz gestart met een onderzoek naar een business case insourcing ICT-beheer. Kunt u daar iets meer over vertellen?

“Laat ik beginnen te vertellen dat ik niet betrokken ben geweest bij het onderzoek”, zo verklaart Leonie Crom-Wagenaar. “Het onderzoek naar een business-case insourcing ICT-beheer was al afgerond toen ik 1 januari 2020 in dienst trad bij Unicoz. Maar de urgentie om een keer een externe partij naar ons ICT-beleid te laten kijken was er zeker. Insourcing en outsourcing liepen door elkaar. Er was geen strategisch plan waar de keuzes inzake insourcing en outsourcing op waren gebaseerd. Er was geen kosten-baten analyse. We hadden absoluut geen idee of we het ICT-beheer hadden uitbesteed omdat het goedkoper zou zijn of omdat we de kerncompetenties om het zelf te doen niet in huis hadden. Maar we wisten ook niet zeker of we überhaupt de goede dingen deden op het gebied van ICT en welke ondersteuning nodig/gewenst was.”

“Eigenlijk een hele kwalijke zaak”, zo vervolgt Leonie. “Vanuit onze levensbeschouwelijke identiteit willen wij honderd procent inzetten op de talenten en persoonlijke vorming van kinderen. Ieder kind is uniek en moet zijn eigen leerproces kunnen volgen. Om die belofte waar te kunnen maken moest een andere visie op ICT komen. Het moest niet langer over ICT gaan, maar over het onderwijs dat wij voorstaan. Hoe maken we de omslag naar onderwijs meer vanuit de talenten en mogelijkheden van kinderen en welke rol speelt ICT hierin? Het onderwijs moest leidend worden.”

Het resultaat van het onderzoek was een advies om een vervolgproject te starten om meer regie op ICT te krijgen in het onderwijs. Wat waren voor jullie organisatie de belangrijkste redenen om dit advies op te volgen?

“De regie hebben over ICT is vooral belangrijk omdat het waarde toevoegt in het onderwijs. ICT biedt tal van mogelijkheden om talenten van kinderen centraal te stellen, lessen te verrijken en onderwijsresultaten te monitoren. De administratie kan worden vereenvoudigd en er kan makkelijker en effectiever samen worden gewerkt met partners. Daarnaast krijg je door een betere regie op ICT ook meer zicht op cost leadership. Een positioneringsstrategie die zoals de naam doet vermoeden niet is gericht op het realiseren van de laagste kosten, maar op beheersing en voorspelbaarheid van de processen. En last but not least: zonder regie op ICT heb je als onderwijsinstelling ook geen zicht op het compliance- en integriteitsbeleid binnen je organisatie.”

Zicht en grip krijgen op ICT was geen eenvoudige opgave voor Unicoz. Er moest namelijk tegelijk op meerdere borden worden geschaakt. Zowel product, personeel als organisatie van de huidige ICT-afdeling moesten tegen het licht worden gehouden. “Als College van Bestuur hebben mijn collega en ik erop ingezet ICT in de volle breedte aan te pakken. We hebben externe deskundigheid ingeschakeld en vanwege de omvang en belangen van de klus twee kwartiermakers ingezet. Dit is een heel goede beslissing geweest, voor ons en voor de kwartiermakers. Het zou voor één kwartiermaker een spagaat geworden zijn. Een kwartiermaker werd verantwoordelijk voor de ICT-afdeling. De andere kwartiermaker heeft de rol van informatiemanager vervuld en heeft de vraagarticulatie vanuit het onderwijs voor zijn rekening genomen. Dit zijn geheel verschillende deskundigheidsterreinen. Waarbij de bestendigheid, de competenties en de vaardigheden van de kwartiermakers het verschil maakten.”

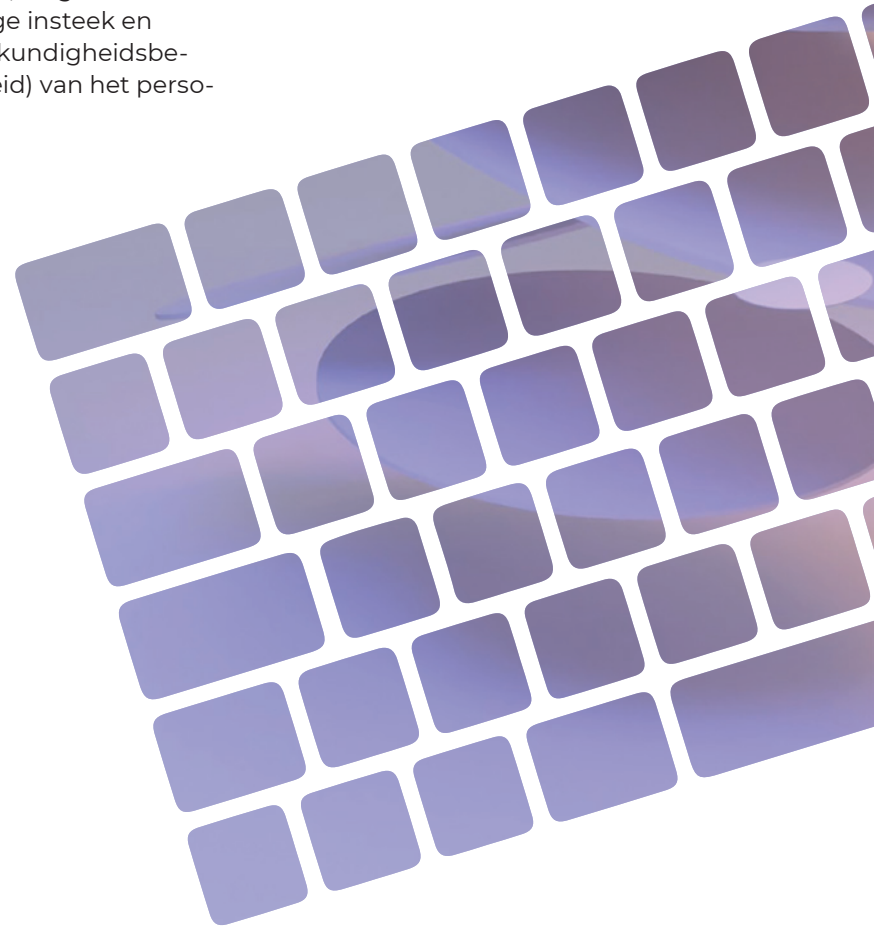


Hebben jullie het gevoel dat jullie bij Unicoz nu de regie over ICT hebben? Waarom denk je dat? Hoe zie je dat terug?

“Dat hebben we zeker. Ten eerste zijn er nu drie stevige ICT-beleidsplannen: een organisatie-, een bestemmings- en beveiligingsplan. ICT is binnen Unicoz beleidsrijk geworden, vertrekt vanuit de visie op onderwijs en geeft kaders voor een tactische en operationele invulling. Daarnaast hebben we naast de afdeling ICT een regiegroep ICT, bestaande uit directieleden vanuit de po- en vo-scholen. Deze regiegroep geeft richting aan een te ontwikkelen Expertisecentrum Onderwijs en ICT, zorgt voor een toekomstgerichte onderwijskundige insteek en denkt mee over de benodigde deskundigheidsbevordering (lees digitale geletterdheid) van het personeel en de leerlingen.”

Hebben jullie de indruk dat de ICT-afdeling het onderwijs nu meer ondersteunt? Met andere woorden wordt er een brug geslagen tussen de behoeften en de mogelijkheden?

“Ik zie dat er niet meer, maar anders wordt ondersteund. Het onderwijs en de medewerkers worden meer bij de ICT betrokken. Zo zijn er coördinatoren die samen met de ICT-afdeling en de regiegroep verantwoordelijk zijn voor het op peil brengen en houden van de ICT-kennis van alle medewerkers in onze organisatie. In het ontbreken van de benodigde kunde ligt nog een taak, die niet altijd en zeker niet organisatie breed werd opgepakt. Met deze professionaliseringslag willen we bereiken dat we met elkaar verantwoordelijk worden voor goed onderwijs met behulp van ICT. Dat betekent dat het vertrekpunt voortaan het onderwijs is en dat de afdeling ICT met alle geledingen in onze organisatie voeling krijgt. ICT is nu samenwerken, integraal voor het kind.”



A stylized illustration of a laptop and keyboard. The laptop is shown from a top-down perspective, with its screen and keyboard area visible. The keyboard is a large, detailed illustration of a computer keyboard, showing individual keys in shades of purple and blue. The laptop is positioned in the upper left corner, and the keyboard is in the lower left corner.

Heeft het verkrijgen van de regie ook geholpen in de COVID-periode? Waar ineens versneld afstandsonderwijs moest worden ingevoerd.

“De kwartiermakers waren net gestart toen COVID het onderwijs dreigde lam te leggen. Dat leek een nadeel, maar werd al snel een voordeel. Door de twee kwartiermakers hadden we meer expertise in huis om afstandsonderwijs vorm te geven. Zij hebben de leiding genomen om de noodzakelijk omschakeling te laten slagen. Dat dit zo snel lukte gaf ons vertrouwen in onze organisatie en het eigen kunnen. De angst voor ICT nam af. Het geleerde in deze periode heeft een boost gegeven om ICT dienstbaar te maken aan het onderwijs”.

“Maar de COVID-periode bracht ook armoede en gebrek aan het licht. Zowel intern als extern bij kinderen thuis was er een tekort aan kennis en devices. We hebben het met creativiteit, betrokken leiderschap en de gedreven inzet van medewerkers in deze periode allemaal goed kunnen oplossen.

A stylized illustration of a speech bubble, pointing upwards and to the right. It is a simple, rounded shape with a small tail at the bottom.

Wat zouden jullie andere onderwijsorganisaties willen adviseren als ze meer regie over ICT willen krijgen?

A stylized illustration of a speech bubble, pointing upwards and to the right. It is a simple, rounded shape with a small tail at the bottom.

“Wij hebben geleerd dat we ICT heel serieus moeten nemen. Als we ons onderwijs willen vormgeven zoals we dit voorstaan dan kun je niet om de digitalisering van onze samenleving en onze werkprocessen heen. We kunnen het ons niet permitteren om inzake ICT achter de feiten aan te lopen. Maar wat nog belangrijker is: wij sturen voortaan de ICT en niet andersom.”

Regie houden op en uitbesteding van ICT kunnen best door één deur

Het strategisch belang van ICT in het onderwijs is groot en zal alleen maar groeien. De risico's op het gebied van informatiebeveiliging en daarbij horende wet- en regelgeving zullen alleen maar toenemen. Regie op ICT is in het onderwijs een cruciaal vraagstuk.

Regie op ICT zou je als volgt kunnen omschrijven: het creëren van een match tussen vraag en aanbod, om te kunnen organiseren wat nodig is, binnen financiële en planmatige kaders. Deze definitie refereert in feite aan de belangrijkste drivers voor het voeren van regie op ICT, te weten:

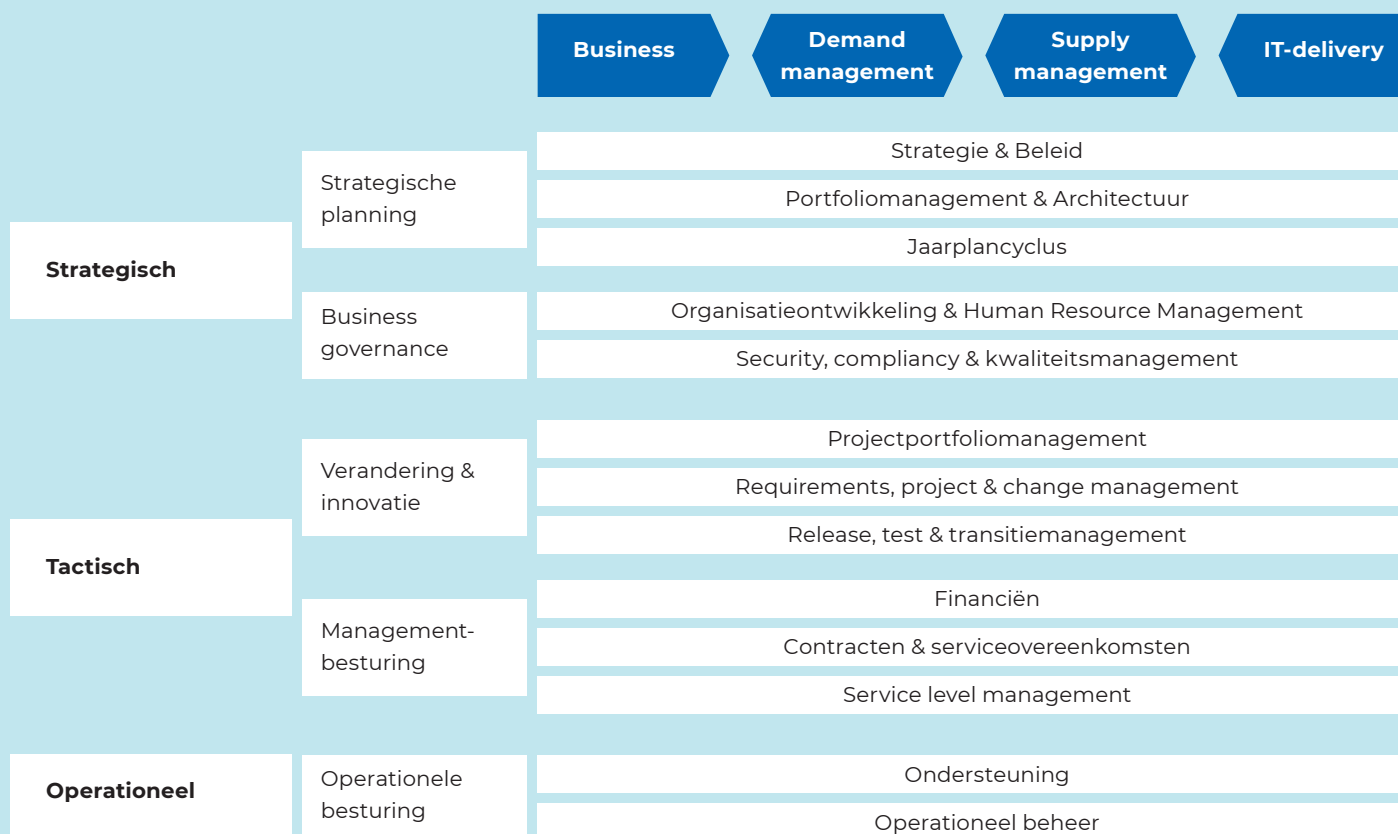
- Cost leadership, ofwel kostenminimalisatie;
- Compliance, ofwel voldoen aan wet- en regelgeving;
- Toevoegen van waarde in die zin dat datgene wat verwacht en nodig is op tijd geleverd wordt.

Een goed ingericht regiemodel is essentieel om gericht, gedifferentieerd en dynamisch diensten te kunnen verlenen. Een dergelijk model omvat niet alleen een organisatiestructuur maar ook competentie- en functieprofielen, processen en verdeling van taken en verantwoordelijkheden, de formatie en communicatie- en overlegstructuren (bron: <https://www.compact.nl/articles/visie-op-regievoering/>).

Processen

Laten we beginnen met de regieprocessen, die de afstemming borgen van de ICT-dienstverlening op de andere organisatieprocessen. De regieprocessen groeperen we op strategisch, tactisch en operationeel niveau (of richten, inrichten en verrichten, zoals Maes het noemt). Op strategisch niveau maken we onderscheid tussen strategische planning en business governance. Op tactisch niveau tussen verandering en innovatie enerzijds en management control anderzijds.

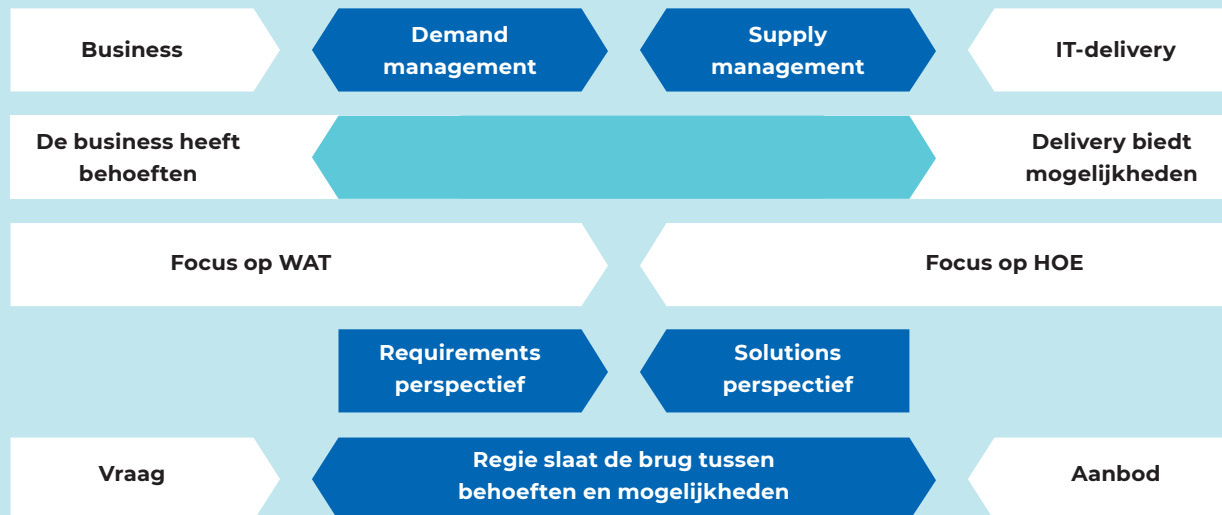
Het onderstaande model is gebaseerd op publieke practices zoals BiSL, ASL, ITIL, Prince2 en Cobit. In de praktijk is het bruikbaar als referentiemodel bij het inrichten en verbeteren van regie-organisaties.



Organisatiestructuur

Met de term regie-organisatie duiden we de onderdelen van een organisatie aan die ervoor zorgen dat de eerder genoemde processen tot uitvoering komen. In het verlengde van het negenvlaksmodel van Rick Maes, staat de regieorganisatie vaak gepositioneerd als een kolom tussen business en delivery in. Van enige overlap is echter sprake: als het aankomt op regie, vervullen business en IT-delivery beide een belangrijke rol.

IT-reorganisatie



De grenzen tussen business en delivery zijn niet zo hard als in bovenstaande verondersteld.

Neem bijvoorbeeld een servicedesk. Een cruciaal onderdeel van de regieorganisatie, zeker als deze niet geoutsourced is. Tegelijk kun je, vanuit gebruikersperspectief, een servicedesk niet los zien van IT-delivery. Een ander voorbeeld: systeemeigenaren, een veelal onderbelichte rol. Doorgaans zien we systeemeigenaren als onderdeel van de business. Met hun vergaande beslisbevoegdheden, vervullen ze tegelijk een belangrijke rol in de ICT regieorganisatie.

Rollen en competenties

Binnen de regieorganisatie onderscheiden we rollen en competenties die primair gericht zijn op het vaststellen van de vraag (demand management), en rollen en competenties die zorgen dat deze business vraag door de interne of externe delivery tot realisatie komt (supply management).

Bij het invullen van de rollen is het handig een RACI-tabel op te stellen. RACI staat voor Responsible (verantwoordelijk voor uitvoering), Accountable (eindverantwoordelijk), Consulted (geraadpleegd) en Informed (geïnformeerd). Iedere rol dient zo te worden afgebakend, dat er een logische bundeling

van activiteiten en verantwoordelijkheden ontstaat. Het zwaartepunt van iedere rol ligt in één van de volgende onderdelen: business, demand management, supply management of IT-delivery. De focus van iedere rol ligt op één van de RACI-procesniveaus.

	Business		Demand management		Supply management		IT-delivery	
Strategische planning	CEO		CEO				IT-directeur	
	Directeur	Proceseigenaar	Informatie-strategieanalist	Applicatie-portfoliomanager	Serverportfolio-manager	Vendor (portfolio)manager		
			Enterprisearchitect					
Business governance			Bedrijfsproces-architect	Informatie-architect	IT-landschaps-architect		Solutionarchitect	
			Auditor					
			Information security officer	Risk & compliance officer			Security & compliance officer	
Management			Kwaliteitsmanager					
			Manager					
	Bedrijfsprocesmanager		Informatiemanager		Supplymanager		Deliverymanager	
Verandering & innovatie	Informatie-eigenaar	Applicatie-eigenaar	Project-portfoliomanager	Programma-manager			IT-project-manager	
			Business-consultant	Business-projectmanager	Projectregisseur			
			Bedrijfsproces-ontwerper	Informatie-analist	Applicatie-/infra-consultant		Solution-ontwerper	Solution-engineer
			Metadata-manager	Testmanager	Testcoördinator		Solution-testmanager	Solution-tester
			Wijzigingenbeheerder		Releasemanager		Deployment-manager	
Management-besturing			Business-servicemanager		Contract-manager	IT-inkoper	Contract-delivery-manager	
					Servicemanager	Service-level-manager	Service-delivery-manager	
					IT-controller	Assetmanager		
Operationele besturing			Administratieve ondersteuning					
	Eindegebruiker	Key user	Functionele ondersteuning	Gegevens-analist	Service-coördinator		IT-proces-manager	Applicatie-beheerder
	Gegevens-beheerder						Servicedesk-medewerker	Systeem-beheerder

Overzicht van regierollen geplaatst in het demand supply model.

De taak van demand management is om de business te helpen met het articuleren van de vraag. Vervolgens is het aan supply management om deze vraag te vertalen naar een wijze van realisatie. Bij die realisatie worden ICT-mogelijkheden benut die IT-delivery invult.

Demand & supply

Demand management en supply management hebben dus elk een eigen focus, wat uitdrukking krijgt in competenties. Personen in demand management hebben affiniteit met het bedrijfsproces en met name de rol die informatievoorziening speelt bij het effectief ondersteunen van deze bedrijfsprocessen: het requirements perspectief. Specialisten in supply management focussen zich op de mogelijkheden van IT en de ontwikkelingen in de markt. Ze zijn deskundig in het inkopen van diensten en het verstrekken van opdrachten: het solutions perspectief.

Essentieel is dat demand management en supply management vanuit hun eigen competenties goed met elkaar samenwerken. Samen slaan ze de brug tussen behoeften van de business aan IT-ondersteuning en de vanuit de markt aangeboden mogelijkheden. Vergis je niet: het zijn geen werelden die recht tegenover elkaar staan, maar twee perspectieven die zich verenigen om samen één functie te vervullen.

Om pragmatische redenen combineren kleinere organisaties beide werelden (deels) binnen de afdeling ICT. In een dergelijke organisatie vervult het hoofd ICT bijvoorbeeld de rol van leidinggevende wat betreft delivery en tegelijk die van informatiemanager. Hoewel idealiter deze rollen gescheiden blijven, is het zeker een werkbare oplossing.

ICT in het onderwijs

Het best passende ontwerp van de IT-regieorganisatie en van de daarin te onderkennen rollen en functies is van een groot aantal situationele factoren afhankelijk. De variabiliteit in de uit te voeren processen is echter minder groot. Ook geldt dat een aantal rollen steeds belangrijker wordt voor alle organisaties. Vooral op strategisch en tactisch niveau. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de rol van security-officer.

Maar ook architectuur en daarmee de rol van architecten wordt steeds belangrijker. Dit heeft alles te maken met de toenemende digitalisering, de bijbehorende toename in complexiteit en het strategisch belang van ICT voor het functioneren van organisaties.

Voor een onderwijsinstelling is het onmogelijk om voor alle rollen een functionaris aan te stellen. Als je het zelf organiseert, ontkom je niet aan het combineren van rollen binnen één functie. Het risico is dat je daarin te ver gaat en op zoek moet naar een schaap met zeven poten. Een andere mogelijkheid is uitbesteding.

Bij dienstverlenende bedrijven werken specialisten voor meerdere klanten, zodat rollen gescheiden kunnen blijven. Hierbij is het de uitdaging om vendor lock in te vermijden. Het is lastiger om de regie te houden. Probleem daarbij is dat je dan juist de regie graag in eigen hand houdt. Je wilt een onafhankelijk partner die volledig losstaat van IT-delivery, die je helpt invulling te geven aan demand- en supply-management.

Wat te doen?

Een veelgehoord misverstand is dat regie op ICT nodig is wanneer het beheer wordt uitbesteed. Regie op ICT is echter altijd nodig. Ook als er niet wordt uitbesteed. De toenemende roep om regie en de toename van outsourcing zijn feitelijk beide terug te voeren op toenemende complexiteit en de snelheid waarmee veranderingen plaatsvinden. Daardoor is er de noodzaak om steeds meer gespecialiseerde diensten in te kopen. Intern opbouwen van benodigde expertise is niet mogelijk. Doordat er steeds meer wordt uitbesteed neemt de noodzaak van regie toe.



Bert
van de Bovenkamp

ICT onder controle door coöperatie



Bas Hansen

Waar wij alleen te klein voor zijn, dat doen we samen: een uitspraak van Raiffeisen, een van de grondleggers van de coöperatieve gedachte in Europa. In 2013 besloten een aantal schoolbesturen in de regio Drechtsteden om ICT gezamenlijk op te pakken. Zo ontstond een in Nederland unieke coöperatie: Kien.

Waarom niet samen?

Namens Rijnconsult Onderwijs vervult Bas Hansen de functie van interim directeur bij Kien. Hoe zit het met ICT in het onderwijs? “In het verleden zagen bestuurders ICT vaak als bijzaak of hulpmiddel. Gelukkig is daar nu het besef dat bijna alles tegenwoordig ‘draait’ op ICT. Je leerlingen zitten in een leerlingadministratie- en -volgsysteem, schoolborden zijn inmiddels vervangen voor touchscreens, in tijden van COVID werken we hybride, en steeds meer onderwijs gaat via educatieve software in de cloud. Zonder ICT wordt lesgeven vandaag de dag heel lastig.”

Ook in de regio Drechtsteden zochten bestuurders naar een manier om bij te blijven. “Uitdagingen op het gebied van bijvoorbeeld privacy, gegevensbescherming, infrastructuur en cyberveiligheid dringen zich steeds nadrukkelijker op. Stuk voor stuk vraagstukken die vragen om een hoge mate van specialisme. Dat maakt het voor individuele scholen lastig. Op het gebied van ICT is binnen een school eigenlijk alleen ruimte voor een generalist. Omdat één persoon onmogelijk alles kan bijhouden, ben je al snel afhankelijk van commerciële dienstverleners. Je bent dan afhankelijk van wat geboden wordt. Als bestuurder mis je dan regie.”

Vandaag de dag bestaat de coöperatie Kien uit tien leden en negen schoolbesturen in het PO, SO, VO, MBO, en HBO, opererend op ongeveer honderd locaties. De missie is helder. Kien ontzorgt de leden op het gebied van ICT, zodat zij zich kunnen concentreren op het onderwijsproces. “In deze regio hebben scholen elkaar weten te vinden in gezamenlijke belangen. In samenwerking vonden ze de schaal die nodig is om een eigen diepgaande ICT-dienst op te zetten.”

Zo richt Kien samenwerking in

Kien begon met het faciliteren van ICT middelen. Alles met een stekker, zogezegd, van noodzakelijke automatisering tot innovatieve leermiddelen. “Leden hebben hun eigen ICT personeel ingebracht. Bij Kien vonden zij de ruimte om zich verder te specialiseren en ontwikkelen. Zodoende werken bij Kien veel

ICT'ers die een sterke binding met het onderwijs hebben en voelen.

Deze kern hebben we aangevuld met specialisten van buiten het onderwijs. We beschikken nu over een vrijwel ideale mix, waardoor we zowel een brede als diepgaande blik hebben op ICT. Inkoop, privacy, firewalls – alle leden van Kien hebben de beschikking over wat ze maar nodig hebben op het gebied van ICT. En dat mét de regie in handen.”

Want Kien werkt volledig vraaggestuurd. “Met enige regelmaat komen de leden bij elkaar om de trends en ontwikkelingen binnen het onderwijs te bespreken en om te bepalen wat Kien daarin zou kunnen of moeten betekenen.” Werkgroepen, bestaand uit medewerkers van de lidorganisaties en specialisten van Kien, richten zich op specifieke vraagstukken. “Omdat de leden gezamenlijk besluiten nemen, zijn de sessies enorm inspirerend. In samenspraak wordt er kritisch en deskundig gekeken naar oplossingen. Zodoende sluit het aanbod van Kien perfect aan bij de behoeften van de leden.”

Ik heb de coöperatieve vorm leren kennen als een slimme manier om diepgaande ICT dienstverlening te organiseren voor onderwijs.

Waarom niet nog meer samen?

Met het groeiende belang van de digitale wereld en de integratie ervan met het dagelijkse leven, werken en leren, groeit ook de behoefte aan kennis en vaardigheden. De leden van Kien hebben besloten om ook de digitale geletterdheid en vaardigheden vanuit de coöperatie vorm te geven.

In 2018 besloten de leden om een regionaal expertisecentrum te organiseren wat nu de naam Kien Kennis heeft gekregen. Het idee van Kien Kennis is

dat je kennis met elkaar kunt delen. Het bestaat uit drie onderdelen:

- de Academy, een online leeromgeving voor docenten,
- het Experience Lab, een fysieke plek voor het ervaren van de nieuwste innovaties,
- en Talks, waar specialisten aan het woord komen en workshops aangeboden worden.

“Het is mooi om te zien dat de verschillende onderdelen van Kien elkaar versterken,” vertelt Bas Hansen over het expertisecentrum. “Wanneer we bijvoorbeeld binnen Kien Kennis een virtual reality set aanschaffen om de lessen te verrijken, horen daar richting de docenten ook instructies en een verhaal bij. De virtual reality brillen zijn beschikbaar in het Experience Lab als leskist. De bijbehorende workshop zit in Talks. En de online lessen maken deel uit van Academy. Zo krijgt Kien Kennis vorm. We hebben zelfs een studio om content op te nemen die we binnen de Academy online aanbieden.”

Voordelen van de coöperatie

... voor ICT'ers “De coöperatie Kien zorgt dat haar eigen medewerkers in het onderwijs uitdagingen vinden. Het blijft niet bij het generalistische ICT-werk van een school. Ze krijgen de ruimte om zich naar interesse te ontwikkelen en te specialiseren, gestimuleerd door collega's in hun vakgebied.”

... voor leveranciers “Schaal maakt het aantrekkelijker om zaken te doen. Als leverancier van Kien bedien je zo'n 24.000 leerlingen en bijna 4000 medewerkers. Voor zo'n aantal kun je echt tijd maken en alles uit de kast halen. Kien is een partij die bijna alle sectoren bedient waardoor Kien als kennispartner sowieso waardevol is.”

... voor scholen “Voor leden zijn de voordelen legio. De drie belangrijkste. Ten eerste de diepte van de dienstverlening. Belangrijk, gezien de toenemende complexiteit van ICT. Ten tweede de controle. Leden zijn betrokken bij elke keuze. Ten derde natuurlijk het inkoopvoordeel.”

... voor leerkrachten “Met alle steun op het gebied van digitale middelen en alle hulp met het gebruik ervan, kun je je volledig focussen op het primaire onderwijsproces. Wil je bijdragen aan de toekomst van het onderwijs? Je hebt volop kansen om betrokken te worden bij digitalisering.”

... voor leerlingen “Geniet van een storingsvrije schooltijd. De basisvoorwaarden kloppen en je leerkrachten zijn er voor je. Met eigentijdse leermiddelen ontvang je toekomstbestendig en leuk onderwijs.”

... voor bestuursleden “Je bent eigenaar van Kien en houdt zicht op en controle over de coöperatie. Een mooi neveneffect van de samenwerking is het regelmatige contact met andere schoolbestuurders, waarbij ideeën en zienswijzen uitwisseling vinden.”

Dit kan overal

Bas Hansen kent de wereld van ICT, zowel binnen het onderwijs als in het bedrijfsleven. Voor de ervaren IT directeur is het de eerste keer dat hij werkt binnen een coöperatieve organisatievorm. “Nooit eerder heb ik leiding gegeven aan een coöperatie. Het is een fijn model, ook voor de dienstverlenende partij. Als commercieel bedrijf bereik je dit niveau van vertrouwen nooit. Met wie je ook aan tafel zit, hoe graag je ook wilt helpen – niemand vergeet dat je er zit om geld verdienen. Als coöperatie heb je dat niet want er is geen winstbejag, we worden immers gefinancierd door onze afnemers, onze leden. We zijn totaal niet verdacht en dat schept een heel ander uitgangspunt. Vanuit vertrouwen ontstaat openheid. En dankzij die openheid komen de beste oplossingen.”

Hoe ziet hij de toekomst van de coöperatieve organisatievorm? “Wat hier in de Drechtsteden kan, kan natuurlijk op meer plaatsen. Scholen zijn in meer of mindere mate van elkaar afhankelijk omdat leerlingen doorstromen. Daarom is het wenselijk dat je begint met een grote organisatie, bijvoorbeeld een ROC of universiteit. Je hebt dan direct een bepaalde massa, waarmee je satellieten als basis- en middelbare scholen kunt aantrekken. Het is belangrijk dat bestuurders kennisnemen van hoe ICT en digitale geletterdheid hier invulling krijgen. ICT zal in de nabije toekomst hoogstwaarschijnlijk opgenomen worden in het curriculum. Kien wil graag een voorbeeld zijn.”

Opbouw diensten Kien

Kien heeft haar dienstverlening opgesplitst in de volgende drie componenten:



Kernpakket

Dit zijn de organisationele voorwaarden voor Kien, waarvan de belangrijkste de ICT-medewerkers en de huisvesting zijn.



Basispakket

Dit zijn diensten waar alle leden behoefte aan hebben, zoals ICT-infrastructuur, inkoop en support.



Pluspakket

Dit zijn de aanvullende diensten waar een lid of enkele leden specifiek behoefte aan hebben, bijvoorbeeld telefonie of bewakingscamera's.

Investering

Als coöperatie heeft Kien geen winstoogmerk. Kosten voor de kern- en basisdiensten worden verdeeld over de leden. Kosten voor plusdiensten worden verdeeld onder de leden die ze afnemen.



Coöperatie: het blijft een goed idee

De bekendste coöperatie in Nederland is in 1871 opgericht. Door boeren, om in eigen beheer de verwerking van hun zuivel te organiseren. Vandaag behoort FrieslandCampina tot de grootste zuivelondernemingen in de wereld. In de agrarische sector zie je sowieso veel coöperaties. Bloemenveiling FloraHolland, groente- en fruitbedrijf The Greenery en uiteraard de Rabobank.

In de jaren negentig schoot de coöperatieve gedachte wortels op overheidsniveau. Gemeenten en instanties zochten samenwerking in onder meer innovatie (Dimpact), afvalverwerking (MidWaste), parkeerbeheer (ParkeerService) en – dat ook – ICT (WiGo4It). Sinds 2000 ontpoppen in Nederland lokale duurzame energiecoöperaties. Buurtbewoners organiseren in gemeenschap hun groene energievoorziening.

En dan zijn er nog twee ICT-coöperaties in het onderwijs, waarmee Kien goede relaties onderhoudt.

Binnen SURF, opgericht in 1986, werken ruim honderd universiteiten, hogescholen, mbo-instellingen, umc's en onderzoeksinstituten samen. Coöperatie SIVON vertegenwoordigt en bedient 4101 scholen in het primair en voortgezet onderwijs.

Hybride leeromgevingen geven de toekomst vorm



Samen leren, werken en innoveren: dat is de kern van een hybride leeromgeving (HLO). Waar moet je rekening mee houden bij de inrichting en ontwikkeling ervan? In deze kennissynthese bundelen we verschillende inzichten en stellen we twee praktijkcases voor.

Laten we beginnen met definiëren. Hybride leeromgevingen zijn innovatieve werk- en leerlocaties, waarin gezocht wordt naar een optimale mix tussen theorie en praktijk, aan de hand van realistische en relevante opdrachten. Binnen hybride leeromgevingen werken het (regionaal) bedrijfsleven en onderwijs intensief samen in zogenaamde innovatie-coalities. Zo ontstaan op organische wijze regionale innovatie hotspots.

Hybride leeromgevingen maken leren aantrekkelijker en flexibeler voor studenten, zijinstromers en werkenden. Belangrijker nog is dat het leren relevanter maakt voor alle partijen. Hybride leeromgevingen zijn als het ware de realisators om onze economie concurrerender, duurzamer en innovatiever te maken. Ze bieden oplossingen voor specifieke maatschappelijke uitdagingen die spelen binnen regio's.

Ook de steeds luider klinkende schreeuw om beter en hoger opgeleid personeel kan worden geadresseerd met het opzetten van hybride leeromgevingen. Het leidt tot een systematische oplossing, die invulling geeft aan behoeften vanuit werkgevers en ambities van provinciale overheden, door met al het beschikbare talent de positie van de kennis-economie te behouden en uit te bouwen. In een netwerk van hybride leeromgevingen ontstaan ecosystemen waarbinnen kruisbestuiving plaatsvindt en die kennisontwikkeling versnellen.

Plekken waar de toekomst vorm krijgt

Onderwijspartners zetten met hybride leeromgevingen in op verdere flexibilisering van het beroeps-onderwijs en de versterking van duurzame partnerships met het bedrijfsleven. Het ontwikkelen van innovatieve werk- en leerlocaties in lijn met economische en maatschappelijke transitie, maakt niet alleen kennisontwikkeling mogelijk, maar geeft ook zichtbaar vorm aan 'een leven lang ontwikkelen'.

Bedrijven zijn dankzij hybride leeromgevingen beter in staat, hoe tegenstrijdig het wellicht ook klinkt, om

in te zetten op de innovatie van de eigen bedrijfsvoering door middel van digitalisering en robotisering. En dat is hard nodig, want ondanks alle inzet op de arbeidsmarkt is er door demografische ontwikkelingen gewoonweg minder talent beschikbaar. Om ambities waar te maken, zullen we het werk steeds slimmer moeten verdelen en aanpakken.

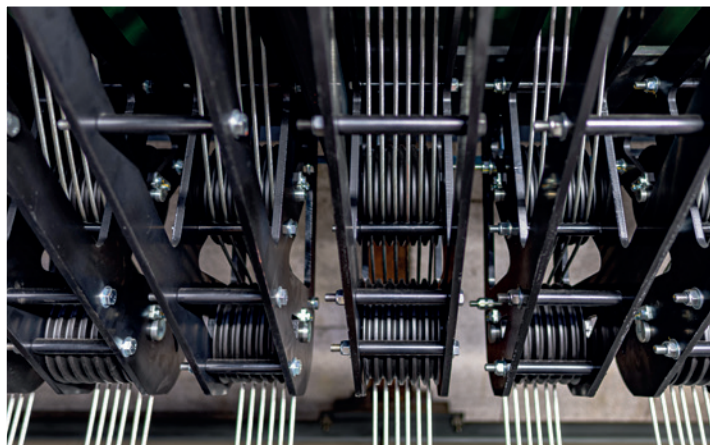
Hybride leeromgevingen worden ook wel eens 'coole plekken' genoemd. Een passende term. HLO's bieden meer dan alleen een stimulerende leeromgeving voor studenten, werkenden of bijvoorbeeld zijinstromers. Het worden hotspots die de transformatie naar nieuwe beroepen zichtbaar maken, die een centrale plek vormen voor bedrijven om beroepsopgeleide talenten te scouten en waar tegelijkertijd innovatieve oplossingen ontstaan op bijvoorbeeld het gebied van digitalisering en robotisering.

Economische en maatschappelijke opbrengsten

De inrichting van een hybride leeromgeving leidt tot interessante economische effecten. Het algemene effect is dat een hotspot de werknemers van morgen aantrekt, behoudt en ontwikkelt, waarbij de ambities van onderwijs, overheid en bedrijfsleven in samenhang gefaciliteerd worden.

In meer specifieke zin leidt het tot meer beroepsgerichte talentontwikkeling, versterking van de kennisinfrastructuur, geconcentreerde organisatie van opleidingen, een betere match van vraag en aanbod van arbeid, en promotie van de kansen binnen bepaalde beroepsgebieden.

Verder is er sprake van maatschappelijke opbrengsten. Een hybride leeromgeving draagt bij aan een versterking van de aantrekkelijkheid van de leefomgeving om te wonen, werken en studeren. Een belangrijk uitvloeisel, dat aansluit bij de ambities van overheden. Hybride leeromgevingen dragen bij aan concrete oplossingen voor regionale arbeidsmarkt-vraagstukken.



Een marktleider zet in op een hybride leeromgeving

Theater de Maagd en Gebouw-T in Bergen op Zoom zijn voor het Amerikaans/Britse Concern TAIT dé uitvalsbasis voor haar bedrijfsactiviteiten in Europa. Stadsschouwburg De Maagd, uitgerust met de geavanceerde techniek van TAIT, zal gebruikt worden als etalage en trainingslocatie voor toekomstige Europese klanten. Een hybride leeromgeving op instigatie van een marktleider. Kan het nog mooier?

De wereldleider theatertechniek investeert in samenwerking met de Bergse podia, beroepsop-leider Curio en Siemens Digital Industries om een compleet nieuwe vorm van techniekonderwijs voor de regio te realiseren. De creatieve en innovatieve oplossingen die studenten en professionals uit techniek en theaterwereld bedenken en ontwikkelen, zijn voorbestemd om de nieuwe norm te vormen op het gebied van theatertechniek.

De vernieuwde vorm van opleiden is tot stand gekomen op verzoek van het (regionale) bedrijfsleven. Er is grote behoefte aan hoogwaardige opgeleide technici, die naast technische kennis, vooral denken in creatieve en innovatieve oplossingen.

Thijs Bruijns, business development manager Europe bij TAIT, is blij met de beslissing om een hybride leeromgeving in te richten. "Dit concept past helemaal in onze filosofie. Wij geloven heilig in het principe dat onderwijs de sleutel is tot technische innovatie. Ook de design-driven aanpak van het onderwijs, waarbij de wens van de artiest centraal staat, is afgestemd op onze manier van werken."

De ontwikkeling van de hybride leeromgeving is een geweldige opsteker voor de regio West-Brabant, de opleidingsinstituten en het bedrijfsleven. Niet alleen omdat een van de meest innovatieve bedrijven binnen dit vakgebied zich aan West-Brabant bindt, maar ook omdat de mbo- en hbo-infrastructuur voor de regio met deze nieuwe opleiding een forse impuls krijgt.

Dé hybride leeromgeving bestaat niet. Er is geen blauwdruk of vastgesteld format beschikbaar waarmee een hybride leeromgeving gebouwd kan worden. In een ideale balans werkt de hybride leeromgeving versterkend voor alle partijen: de beroepspraktijk, de professional in opleiding en het onderwijs. Het is dus regionaal maatwerk met specifieke aandacht voor anders organiseren, anders werken en anders begeleiden. Dit vraagt inzet van alle betrokken partners in innovatiecoalities die een hybride leeromgeving realiseren. Co-creatie tussen onderwijs en bedrijfsleven is de sleutel tot succes.

De inspanningen bij het realiseren van een HLO moeten gericht zijn op een resultaat met een zogenoemde 'systemische werking'. Dit doelt op de ontwikkeling van een hybride leeromgeving die niet enkel een eenmalig effect heeft, maar uitzicht biedt op structurele verbeteringen in het economisch functioneren van de regio. De inrichting van hybride leeromgevingen moet gericht zijn op blijvende veranderingen, resulterend in een positieve impact op de regio als vestigingsplaats, met een gezonde arbeidsmarkt, waarbij personen zich een even lang ontwikkelen.

Beoogde effecten en vertrouwen zijn richtinggevend

In de opzet van publiek private samenwerkingen, in dit geval hybride leeromgevingen, is sprake van langdurige samenwerkingen, tussen slim samengestelde innovatiecoalities en de mensen die voor deze organisaties werken. Om beoogde doelen in lange termijn samenwerkingen als publiek private samenwerkingen te realiseren, is een systeem van onderling vertrouwen nodig.

Er zijn verschillende vormen van vertrouwen die bijdragen aan efficiënte lange termijn samenwerkingen tussen organisaties. De vormen 'contractual trust', 'competence trust' en 'goodwill trust', zijn de meest voorkomende in binnen privaat-publieke samenwerkingen. Het zijn ook deze vormen van vertrouwen die wij in ons achterhoofd houden als we werken aan de opzet van samenwerkingen, zoals hybride leeromgevingen.

Een ander cruciaal uitgangspunt is welk effect je beoogd met een hybride leeromgeving. Deze zogenaamde coöperational effects (Zhang) moeten zijn gekend.

Tenslotte is het van belang onderling van elkaar te weten waarom je eigenlijk niet zonder elkaar kunt. Samenwerkende partners moeten inzien dat ze afhankelijk zijn van elkaar, erkennen dat ze hiermee complexere vraagstukken aankunnen dan solistisch mogelijk zou zijn en dat waarderende verbanden (appreciative linkages) werken. Anders is er geen succesvolle basis voor een duurzame samenwerking.

Hoe werkt het dan?

Innovatiecoalities die starten met de opzet van een hybride leeromgeving moeten zich heel bewust zijn van het gegeven dat ze elkaar gewoonweg nodig hebben, of eigenlijk zelfs afhankelijk van elkaar zijn. Voor de inrichting van een hybride leeromgeving is daarnaast een gezamenlijke verkenning van belang op directe effecten, kennis-creërende effecten en sociale effecten. Doe dit niet alleen tijdens de start van het traject. Borg het herijken van beoogde effecten gedurende de gehele looptijd van het initiatief. Zo versterk je doorlopend het vertrouwen in de samenwerking.

Plannen op papier of zelfs in een contract, bieden natuurlijk zekerheid in de samenwerking. Weten wat je wilt bereiken, moet concreet beschreven. Echter ook andere vormen van vertrouwen, softer van aard en daarmee minder grijpbaar, zijn wezenlijk. Geven en nemen, inzetten op meer doen dan afgesproken en varen op elkaars competenties op bestuurlijk en uitvoerend niveau, brengt alles op een hoger plan. Het draagt bij aan het positief acteren van alle betrokkenen boven gestelde structuren, contracten en hiërarchie.

Door te geven en te nemen in de samenwerking, ontstaat een gezond netwerk van verplichtingen. Het bevordert wederkerigheid en dat leidt vervolgens tot een betere verdeling van het werk, uitwisseling van kennis en efficiënter werken. Zet het letterlijk als wapen in voor een meer succesvolle samenwerking.

Van tochtende naar energieleverende flat door hybride leeromgeving

Kunnen onderwijs, onderzoek, overheid en ondernemers hun krachten bundelen om de energietransitie mogelijk te maken? Jazeker! Dat blijkt in Utrecht. Door de kennis en kunde van studenten en bedrijven te bundelen in een hybride leeromgeving werd het onmogelijke mogelijk gemaakt en een tochtende hoogbouwflat gasloos en energieleverend.

Nederland wil gas niet langer als brandstof gebruiken. In 2030 moeten minstens twee miljoen huizen gasloos zijn. Wie van het gas af wil, komt erachter dat dit nog niet zo eenvoudig is. Voor rijtjeshuizen en vrijstaande woningen is energieneutraal renoveren al een hele tour. Voor flats uit de zeventiger jaren leek de opgave eindeloos groter.

Onder het mom van 'alleen ga je sneller, samen kom je verder' heeft in Utrecht een consortium van onderwijs, overheid en ondernemingen begin 2020 een Europese primeur. Een oude flat wekt haar eigen energie op voor stroomverbruik, warm water, ventilatie en ruimteverwarming. De energie die overblijft wordt gebruikt voor het laden van elektrische voertuigen. Met het ontwikkelde modulaire renovatiesysteem Inside Out kunnen tienduizenden vergelijkbare hoogbouwflats uit de jaren '60 en '70 in Nederland worden verduurzaamd en van het aardgas of de stadsverwarming af.

Inside Out integreert installatiecomponenten zoals verwarming, ventilatie en isolatie tot drie multifunctionele bouwdelen die aan de buitenzijde van de flat worden geplaatst. Voorheen werden dergelijke installaties doorgaans per woning geïnstalleerd. Denk hierbij aan de cv-ketel en radiator die een woonkamer verwarmen. Door de innovatieve componenten grotendeels aan de buitenzijde van de flat te plaatsen en onderling te verbinden, ontstaat een collectieve en economisch aantrekkelijke oplossing. Ook wordt hiermee de verbouwingsoverlast voor bewoners beperkt, waardoor ze niet hoeven te verhuizen.

De samenwerking van bewoners, studenten en professionals maakt het Inside Out project uniek. De studenten van de eerste lichting zijn inmiddels afgestudeerd. Nu zijn zij ingenieurs bij bedrijven die flats energieleverend maken. Het laat volgens de Hogeschool Utrecht het succes van een nieuwe manier van leren, werken en innoveren zien.



foto's: Utrecht Sustainability Institute



Andries Boer



Henny Luijten



Ad Verbogt



Andries Boer



Henny Luijten



Thomas Reterink



Frank Beks



Chrétien Geertzen



Bas van der Velde



Jan Brokke



Minou Knepflé



Henny Morshuis



Tjin Bremer



Ger de Kok



Karin Straus



Ed Bosschaart



Jan Treep



Ilse Tacken



Jan-Willem van Stijn



Martina Petrus



Bert van de Bovenkamp



Henriette van Lente



Michel Hollander



Bas Hansen



Melanie van Thor



Tjerko Verhaak

rĳnconsult
onderwijs

