DEEL DRIE UIT EEN VIERLUIK OVER FLEXIBILISERING IN HET MBO

Flexibilisering in het mbo: waarom de echte uitdaging pas begint na het plan

Dit artikel is deel drie uit een vierluik over flexibilisering in het mbo. Van het waarom van flexibilisering tot ontwerp, implementatie en de praktijk: in deze reeks delen we onze inzichten, ervaringen en praktische handvatten voor het vormgeven van flexibel onderwijs. In de eerste twee artikelen van dit vierluik stonden we stil bij het *waarom* van flexibilisering en bij de ontwerpprincipes die richting geven aan het succesvol vormgeven van flexibel onderwijs. In dit artikel staat het *hoe* centraal: wat is nodig om van een goed ontwerp naar een werkende praktijk te komen? EVELIEN HULSCHER, ROMY SCHOUTEN, NINA VAN VELDHUIZEN

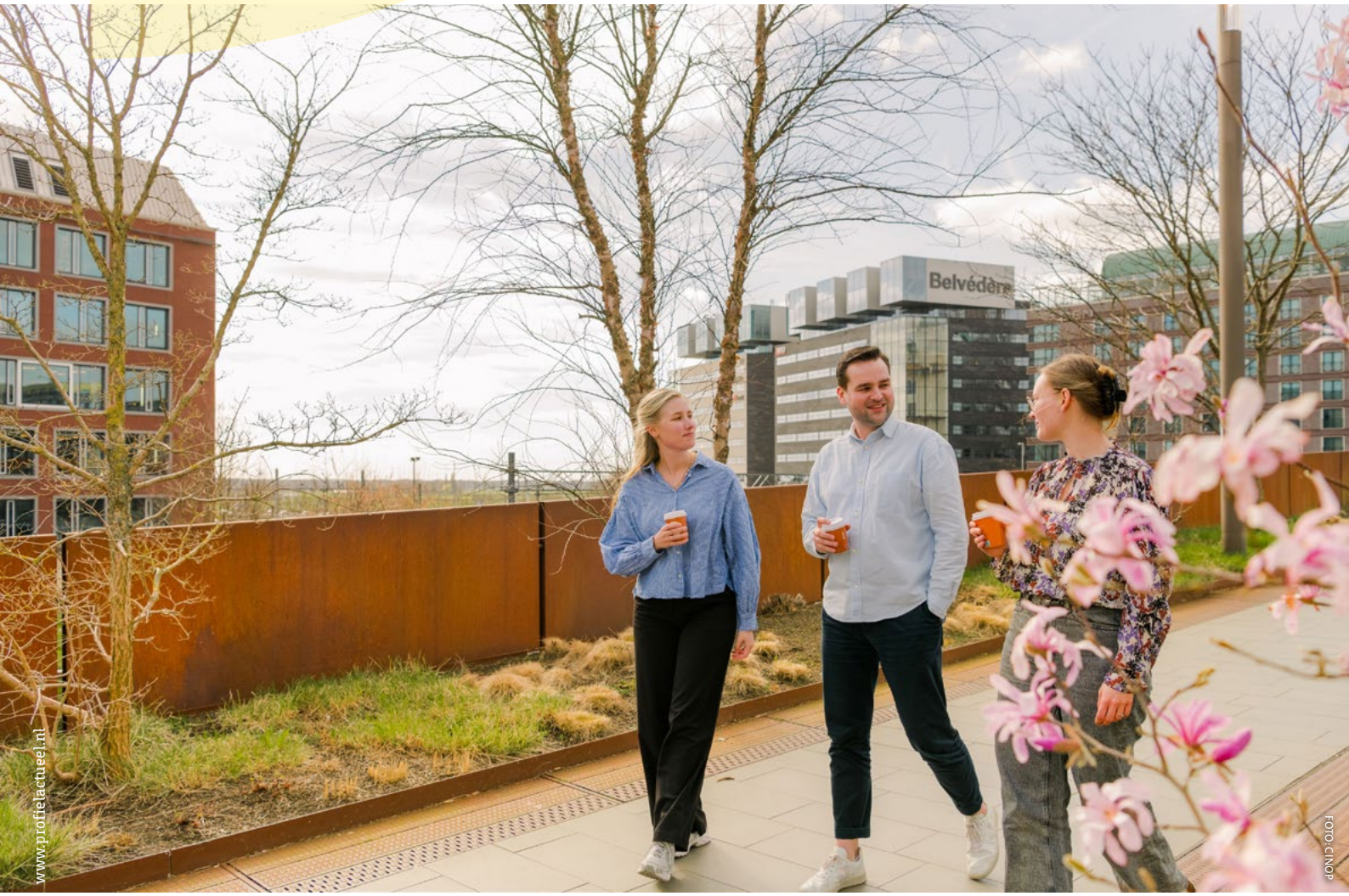

FOTO: CINOP

www.profielactueel.nl

Op papier kan flexibilisering overzichtelijk lijken. Er is een heldere visie, er zijn afspraken over de inrichting van het onderwijs en er ligt een ontwerp dat aansluit bij de behoeften van studenten, de opleiding en de arbeidsmarkt. Maar zodra het ontwerp werkelijkheid moet worden, blijkt de opgave een stuk complexer. Want wat betekent flexibel onderwijs voor de dagelijkse praktijk van docenten? Hoe veranderen rollen en verantwoordelijkheden? En hoe zorg je ervoor dat teams daadwerkelijk anders gaan werken en organiseren?

Flexibilisering vraagt daarmee niet alleen om een goed plan, maar ook om een aanpak die mensen en organisaties in staat stelt om dat plan in de praktijk waar te maken.

WAT BETEKENT FLEXIBEL ONDERWIJS VOOR DE DAGELIJKSE PRAKTIJK VAN DOCENTEN?

Vanuit CINOP zien we regelmatig in mbo-scholen waar we komen, dat juist deze overgang van ontwerp naar uitvoering vragen en knelpunten oproept. Flexibilisering is niet alleen een onderwijskundige uitdaging, maar ook een veranderkundige opgave.

PAPIER IS GEDULDIG, DE PRAKTIJK NIET

Veel flexibiliseringstrajecten starten vanuit enthousiasme en waardevolle ideeën over onderwijsvernieuwing. Er worden ontwerpprincipes opgesteld, leereenheden ontwikkeld en projectgroepen ingericht. Op papier klopt het verhaal vaak uitstekend. Toch merken teams na verloop van tijd dat de werkelijkheid weerbarstiger is. Roosters blijken onvoldoende flexibel, toetsing sluit onvoldoende aan, ICT-systemen ondersteunen de gewenste werkwijze maar beperkt of docenten vinden het lastig om abstracte principes te vertalen naar hun dagelijkse praktijk.

Dat is niet vreemd. Flexibilisering raakt namelijk vrijwel alle onderdelen van een mbo-instelling tegelijk: onderwijsontwerp, didactiek, begeleiding, examinering, roostering, personeelsplanning, digitalisering en kwaliteitszorg. Juist doordat zoveel onderdelen met elkaar verbonden zijn, ontstaat complexiteit. Ons advies is daarom om flexibilisering niet te zien als een onderwijsproject, maar als een organisatiebrede verandering. Dat voorkomt dat teams oplossingen ontwikkelen die later vastlopen op systemen, processen of organisatieafspraken.

EEN HELDERE AANPAK IS NODIG, DRAAGVLAK IS ONMISBAAR

We horen regelmatig de vraag: *'Wat is de beste veranderaanpak voor flexibilisering?'* Het eerlijke antwoord is dat daar geen standaardrecept voor bestaat. Wat we wel zien, is dat succesvolle trajecten meestal twee dingen combineren: het bepalen en communiceren van een duidelijke richting én het organiseren van brede betrokkenheid.

De combinatie van deze twee is essentieel. Alleen richting geven leidt namelijk vaak tot weerstand. En alleen betrokkenheid organiseren leidt tot vrijblijvendheid. Flexibilisering vraagt daarom om een balans tussen richting en ruimte geven. Medewerkers moeten weten waar de organisatie naartoe beweegt, maar ook invloed ervaren op de manier waarop die beweging vorm krijgt.

Een praktische vraag die daarbij helpt is: welke keuzes moeten we als organisatie gezamenlijk maken en waar willen we professionele ruimte bieden? En op welke manier organiseren we dit goed, zodat iedereen op de hoogte blijft van alle vorderingen en op tijd inspraak kan geven? Door dit gesprek expliciet te voeren, voorkom je onduidelijkheid over verantwoordelijkheden en verwachtingen.

IEDEREEN HEEFT EEN ROL IN DE VERANDERING

Een andere valkuil die we vaak tegenkomen, is dat het flexibiliseringvraagstuk wordt belegd bij één onderwijs- of programmamanager of een aantal enthousiaste kartrekkers. Daarmee ontstaat het risico dat flexibilisering iets wordt van dit groepje, terwijl het juist iets van de hele organisatie moet zijn. Om dit te voorkomen, is het van belang om aan de voorkant een aantal rollen te definiëren en af te stemmen wie welke verantwoordelijkheden heeft.

1. Bestuur en directie

Van bestuurders en directie vraagt flexibilisering vooral koersvastheid. Hun rol is niet om alle antwoorden te hebben, maar om richting te geven. Waarom maken we deze beweging? Hoe richten we besluitvorming in? En waar houden we vast aan de ingezette koers als het spannend wordt? We merken dat een duidelijk verhaal, dat herhaaldelijk wordt verteld aan alle lagen binnen de organisatie, leidt tot succes. In dit soort trajecten is koersvaste en goed uitgedachte communicatie echt de sleutel tot verandering.

2. Opleidingsmanagers en teamleiders

Voor de groep middenmanagers is flexibilisering misschien wel het »

meest uitdagend. Zij bevinden zich precies tussen strategie en uitvoering. Aan de ene kant denken zij met teams mee over de inhoudelijke ontwerpkeuzes en de praktische organiseerbaarheid van het onderwijs. Aan de andere kant bewaken zij de verbinding met de bredere ambities van de organisatie en stemmen zij af met andere opleidingen, ondersteunende diensten en directie. Juist daardoor vervullen zij een sleutelrol in het veranderproces.

In onze praktijk zien we dat succesvolle middenmanagers veel tijd besteden aan het gezamenlijk duiden van vraagstukken. Denk aan het organiseren van intervisiemomenten, waarin docenten concrete situaties of vraagstukken kunnen inbrengen. Een voorbeeld dat we in de praktijk tegenkomen, is dat een onderwijsteam meer flexibiliteit voor studenten wil bieden, maar vastloopt op roostering. Door samen met de docenten en de roostermaker te onderzoeken welke afwegingen zijn gemaakt, wat de (on)mogelijkheden zijn en welke keuzes helpen of juist belemmeren, ontstaat er meer begrip en samenhang in de aanpak. Daarmee worden middenmanagers minder 'de oplosser van problemen' en meer de verbinder tussen beleid, praktijk en uitvoering.

MIDDENMANAGERS ZITTEN PRECIES TUSSEN STRATEGIE EN UITVOERING



FOTO: CINOP

3. Docenten

Docenten zijn uiteindelijk degenen die flexibilisering zichtbaar maken voor studenten. Daarom is het belangrijk dat zij niet alleen betrokken worden bij de uitvoering, maar ook bij het ontwerp van de verandering. We zien daarbij regelmatig dat scholen starten met ontwikkelgroepen of werkgroepen, waarin docenten als kartrekkers en ontwikkelaars samenwerken aan het formuleren van leeruitkomsten en het opstellen van grof- en fijnontwerpen met passende begeleiding en toets- en afrondingsvormen. Dat werkt vaak goed, mits deze groepen een duidelijke opdracht, voldoende tijd én een directe verbinding met besluitvorming hebben.

Een valkuil is dat ontwikkelgroepen een soort 'eilandjes' worden waar een kleine groep enthousiastelingen aan het ontwerpen is, terwijl de rest van de organisatie wacht op wat eruit komt. Scholen die succesvol flexibiliseren, organiseren daarom voortdurend de wisselwerking tussen ontwikkelgroepen en de bredere onderwijsteams. Ook hier spelen de middenmanagers weer een belangrijke rol. Zij toetsen de gemaakte keuzes bij collega's uit de praktijk en aan het opgestelde beleid, en geven feedback terug aan de ontwikkelgroep.

4. Ondersteunende diensten

Ondersteunende diensten worden vaak te laat betrokken in het proces, terwijl flexibilisering duidelijke gevolgen heeft voor bijvoorbeeld onderwijslogistiek, financiën en kwaliteitszorg. Onze ervaring is dat implementatieproblemen ontstaan wanneer onderwijsontwikkeling en ondersteuning ieder vanuit hun eigen perspectief werken. Daarnaast horen we regelmatig dat medewerkers uit ondersteunende diensten onvoldoende zicht hebben op wat er binnen opleidingsteams speelt. Succesvolle flexibilisering vraagt daarom om beweging van beide kanten: ondersteunende diensten moeten vroegtijdig worden betrokken bij onderwijsontwikkeling én actief de verbinding zoeken met teams. Juist wanneer onderwijs en ondersteuning gezamenlijk optrekken, ontstaan oplossingen die zowel onderwijskundig sterk als organisatorisch uitvoerbaar zijn.

5. Werkveld en studenten

Naast medewerkers verdienen ook studenten en het werkveld aandacht als stakeholders in het veranderproces. Hun perspectief

helpt scholen om oplossingen te toetsen aan de praktijk en niet alleen vanuit interne vraagstukken te redeneren. Betrek hen daarom niet pas achteraf, maar juist gedurende het ontwikkelproces door tussentijds ontwerpen te toetsen en af te stemmen op behoeften. Sluit daarbij aan bij hun belevingswereld.

FLEXIBILISERING IS VOORAL EEN VERANDEROPGAVE

Studenten kunnen vaak weinig met een abstract onderwijsconcept, maar wel met vragen als: *Waar zou je tegenaan lopen als we dit zo organiseren? Of heb je hierbij voldoende begeleiding van docenten?* Door ontwerpkeuzes te vertalen naar concrete ervaringen en deze tussentijds te bespreken, ontstaat bruikbare feedback. Zo worden studenten en werkveldpartners meer dan een klankbord: ze worden mede vormgever van flexibel onderwijs.

WAAROM DOCENT-PROFESSIONALISERING CRUCIAAL IS

Een duidelijke richting, brede betrokkenheid en een goede rolverdeling zijn essentieel voor flexibilisering, maar uiteindelijk wordt de verandering zichtbaar in de dagelijkse praktijk. Of studenten daadwerkelijk meer keuzevrijheid, passende begeleiding of flexibele leerroutes ervaren, hangt af van de professionals die het onderwijs ontwerpen en uitvoeren. Daarom is professionalisering één van de belangrijkste succesfactoren van flexibilisering.

Flexibilisering vraagt om nieuwe kennis en vaardigheden. Van docenten wordt verwacht om te werken met verschillende leerroutes, studenten meer eigenaarschap en feedback te geven, samen onderwijs te ontwerpen en intensiever samen te werken met collega's en het werkveld. Daarom investeren steeds meer scholen in structurele professionalisering, bijvoorbeeld via leergemeenschappen, trainingen en leergangen rond curriculumontwerp, coachend begeleiden en flexibiliseren. Juist de combinatie van leren en direct toepassen in de eigen praktijk blijkt daarbij krachtig. Een losse studiedag is nu eenmaal niet genoeg.

Professionalisering is daarmee geen ondersteunende activiteit naast de verandering, maar een voorwaarde voor succesvolle verandering. Wie duurzaam flexibel onderwijs wil realiseren, moet investeren in het leervermogen van mensen.

VAN ONTWERP NAAR BEWEGING

Onze belangrijkste les is misschien wel dat flexibilisering geen project is dat je afrondt, maar een beweging waarin je als organisatie steeds verder groeit. Scholen die wachten totdat het perfecte ontwerp op papier staat, lopen vaak vast in de complexiteit van de opgave. Scholen die succesvol flexibiliseren kiezen daarom een andere route: zij beginnen klein, met één opleiding of een afgebakende pilot, leren van wat werkt en bouwen daarop verder. Tegelijkertijd houden zij de grotere ambitie voortdurend voor ogen en maken zij deze zichtbaar, zodat medewerkers begrijpen waar de organisatie naartoe beweegt en waarom bepaalde keuzes worden gemaakt. Want uiteindelijk draait flexibilisering niet alleen om nieuwe onderwijsconcepten of aangepaste curricula. Het vraagt om samenwerking over teams en disciplines heen, om leiderschap dat richting én ruimte geeft, en om blijvende investeringen in de ontwikkeling van mensen. Daarmee is flexibilisering vooral een veranderopgave. ■



FOTO: CINOP

EVELIEN HULSCHER, ROMY SCHOUTEN & NINA VAN VELDHUIZEN (ALLEN SENIOR ADVISEURS BIJ CINOP) ADVISEREN SCHOLEN BIJ HET ONTWERPEN VAN FLEXIBEL ONDERWIJS. BEKIJK DE WEBSITE EN NEEM GERUST CONTACT OP.