

ALLE SUCCESVOLLE
FLEXIBILISERINGTRAJECTEN
BEGINNEN BIJ EEN HELDERE
VISIE OP ONDERWIJS

Opschaling van flexibilisering: van sneeuwbaaleffect naar een integrale aanpak

Dit artikel is het eerste in een serie waarin we ingaan op interessante inzichten op basis van het Trendrapport Flexibilisering, uitgevoerd door CINOP. In dit eerste artikel wordt ingegaan op de moeilijkheid van het opschalen van een succesvol flexibiliseringstraject. In de volgende bijdragen staan de rol van docenten in innovatieve processen, de noodzaak om de behoeften van studenten beter in kaart te brengen en de lessen die mbo en hbo van elkaar kunnen leren centraal.

SANDRA BEUGEL, WOUTER JACOBS

Eén van de meest toegepaste strategieën voor onderwijsinnovatie is die van het sneeuwbaaleffect.

Vanuit een visie worden een aantal veranderingen doorgevoerd die leiden tot andere noodzakelijke veranderingen. Deze strategie werkt vrij goed bij het opzetten van relatief kleine, individuele flexibele opleidingen maar schiet vaak tekort wanneer deze individuele experimenten moeten worden opgeschaald. Niet omdat de inhoud van de innovatie

niet deugt, maar omdat de veranderingige kant niet de noodzakelijke aandacht krijgt. Hoe komt dat? Wat mist er in de zogenoemde strategie van het sneeuwbaaleffect? En vooral: wat leren we van deze experimenten over wat wel werkt?

FLEXIBEL ONDERWIJS IS HERE TO STAY

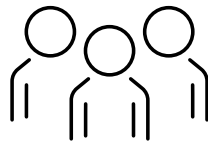
Dat het onderwijs een lerende sector is en ook zelf voortdurend ontwikkelt, »



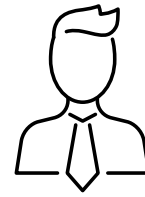
1. Oriënteren
Informatie-
voorziening en
voorlichting



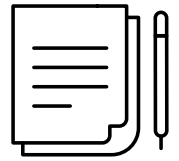
2. Afspraak maken
Intake



**3. Onderwijs-
leeromgeving**



4. Professionals



5. Toetsing & validering

Model Student Journey, CINOP 2018

blijkt wel uit o.a. de strategische koers van OCW en de kwaliteitsagenda's van de mbo-instellingen. Het belang van flexibel onderwijs als middel om de onderwijskwaliteit te verbeteren en beter in staat te zijn om te reageren op de snel veranderende omgeving, staat eigenlijk niet meer ter discussie. Vrijwel alle scholen voeren actief beleid op dit thema en daarbij worden diverse invalshoeken gekozen om zo de fit tussen onderwijs, studenten en arbeidsmarkt te verbeteren. Denk aan het

DEEL 1 IN EEN SERIE
ARTIKELN NAAR
AANLEIDING VAN
DE TRENDRAPPORT
FLEXIBILISERING,
UITGEVOERD DOOR CINOP

vergroten van de keuzemogelijkheden in het curriculum, het meer inspelen op de toenemende diversiteit onder studenten vanuit bijvoorbeeld de intake en het meer personaliseren van onderwijs. Ook zien we diverse experimenten met leerwegaafhankelijk toetsen, zodat studenten niet alleen keuzes kunnen maken in wat ze op welke manier leren, maar ook hoe ze aantonen dat ze dit beheersen. Aan innoveren en flexibiliseren dus geen gebrek. Maar leidt dit ook tot de gewenste verandering?

**CREËREN VAN FLEXIBEL
ONDERWIJS**

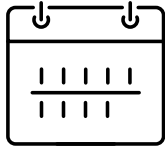
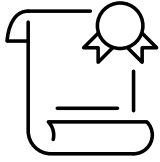
We zien dat vrijwel alle succesvolle flexibiliseringstrajecten (terecht) beginnen bij een heldere, duidelijke visie op onderwijs; wat heeft de student van vandaag en morgen nodig om optimaal voorbereid te zijn –en te blijven – op de arbeidsmarkt? Wat is vanuit dat beeld nodig in de opleiding om wendbaar en adaptief te kunnen acteren? Op basis van deze visie wordt vervolgens een onderwijsconcept ontworpen van waaruit de eerste veranderingen worden doorgevoerd. Op dat moment ontstaat vaak een sneeuwbaaleffect: onderdeel A vervangen betekent dat, om te kunnen werken in de praktijk, ook onderdeel B en C moeten worden aangepast. En door B en C te veranderen, moet ook proces D worden aangepakt, etc. Denk bijvoorbeeld aan het vergroten van de mogelijkheden van studenten om keuzes te maken in de modules die ze volgen. Daar hoort ook bij dat er in het curriculum aandacht is voor het proces om tot die keuzes te komen. Deze keuze moet ook (digitaal) worden vastgelegd, zodat ook de logistieke component geborgd is en het onderwijs ook daadwerkelijk geprogrammeerd kan worden. En dat impliceert dat de rol van de docent ook meer gericht moet zijn op hoe de student te begeleiden en coachen om tot een goede keuze te komen. Zo ontstaat door hard werken, met vallen en opstaan, langzaam steeds meer flexibiliteit in de gehele keten binnen

Trendrapportage Flexibilisering

Het is opvallend dat scholen aan de ene kant enorm veel energie, tijd en geld steken in onderwijsinnovatie, terwijl aan de andere kant relatief weinig aandacht uitgaat naar de daadwerkelijke opbrengsten en impact van diezelfde inspanningen. Welke aanpakken hanteren de teams? Wat zijn daarin de werkzame principes? Welke voorwaarden voor succes zijn daarin relevant? Een wat is de impact op de lange termijn? Om hier antwoord op te kunnen geven, voert CINOP jaarlijks een trend-analyse uit. In 2018 was de trendrapportage gericht op flexibilisering in het hoger onderwijs¹ en in 2019 verscheen het onderzoek spiegel op flexibel onderwijs². Ook is op basis van de FlexScan³ meer dan 1700 respondenten) en ervaringen uit onze adviespraktijk, een trendanalyse uitgevoerd, waarin we aantal opvallende zaken signaleren. Daarover zullen we de komende maanden publiceren. Dit keer staat het thema 'opschaling van flexibiliserings-initiatieven' centraal.

de opleiding, die we ook wel de Student Journey noemen.

De opleiding wordt zo meer adaptief, wendbaar en gepersonaliseerd. Zoals gezegd wordt, bij succes, vervolgens het doel gesteld om het flexibele onderdeel verder binnen de organisatie uit te rollen. Bij deze opschaling wordt



6. Waarderen
Certificaten
en diploma's

7. Bedrijfsvoering
Onderwijslogistiek

vaak min of meer dezelfde strategie gebruikt; het geslaagde experiment, de lessen die daarbij zijn geleerd, fungeert als inspiratie en voorbeeld dat door de rest van de organisatie wordt overgenomen. Echter, we zien bij deze opschalingsvraagstukken dat projecten veel minder gemakkelijk verlopen dan gedacht; de verandering wordt niet doorgezet en blijft steken op verschillende onderdelen van de organisatie.

FLEXIBILISERING IS IN DE KERN EEN CULTUURVERANDERING

Een belangrijke denkfout bij deze benadering is de miskenning dat een dergelijk transformatieproces uiteindelijk een cultuurverandering is. Het is niet alleen essentieel dat mensen rationeel in de nieuwe visie en onderwijsconcept geloven en de processen daarop afstemmen, maar ook is de intrinsieke motivatie cruciaal. Alleen dan kan de verandering ook vanuit die motivatie consequent vertaald worden naar het nieuwe, bijbehorende gedrag. Bij de oorspronkelijke experimenten zijn in eerste instantie vaak enthousiaste mensen betrokken. Mensen die in flexibilisering geloven, er plezier in hebben en bereid zijn om te veranderen. Maar deze mindset en houding is niet noodzakelijk aanwezig in de rest van de organisatie. Zonder focus en aandacht op dit cultuuraspect, zal het opschalingsproces stranden. Bijvoorbeeld bij een examencommissie die het nieuwe concept niet kan omdenken en implementeren in bestaande regelgeving. Of

een roosterafdeling die niet in staat is om actief mee te denken met de grote veranderingen die nodig zijn. Dit alles heeft veel vertraging en/of stagnatie tot gevolg. Het is daarom essentieel bij de start van een flexibiliseringstraject zo veel mogelijk perspectieven direct aan tafel te betrekken.

DESIGN THINKING ALS STARTPUNT

Een aanpak van Design Thinking⁴ kan hierbij enorm helpen. Met behulp van een design thinking aanpak kunnen heel precies de belangen, behoeftes en verwachtingen van alle betrokken stakeholders in kaart worden gebracht. Vervolgens kun je samen bepalen welk gedrag hierbij hoort en dit, door middel van een organisatieverandering die gericht is op het ontwikkelen en borgen van de gewenste cultuur, breed verankeren in de instelling.

Een goede cultuurverandering zorgt er namelijk voor dat alle mensen begrijpen wat de visie en missie van de organisatie is en dat zij hierin ook echt geloven. Dit maakt de weg vrij om, vanuit deze intrinsieke motivatie, te focussen op het gewenste gedrag waardoor andere veranderingen (bijvoorbeeld in het systeem) veel makkelijker, natuurlijker en duurzamer kunnen worden uitgevoerd.

DE WAARDE VAN INDIVIDUELE FLEXIBILISERINGSPROJECTEN

De succesvolle trajecten en experimenten die vaak al binnen de onderwijsinstelling aanwezig zijn, fungeren bij de opschaling als bron van vertrouwen; ze laten zien dat het werkt en organiseerbaar is en mensen kunnen zelf de meerwaarde ervaren. Ze fungeren als belangrijk anker tijdens het opschalingsproces: een integrale aanpak die gericht is op een nieuwe cultuur waarbij alle betrokken stakeholders worden betrokken. Niet alleen (alle!) medewerkers van de organisatie maar ook de student, het werkveld, etc. Zo voorkom je dat je onderwijs organiseert waar de student wellicht helemaal niet

op zit te wachten. En ook dat duidelijker wordt wat deze nieuwe manier van werken vraagt van studenten en hoe zij meer eigenaarschap kunnen ontwikkelen met betrekking tot hun eigen ontwikkeling.

Wanneer de flexibilisering niet op een integrale manier wordt aangepakt, zullen veel grote flexibiliseringsinitiatieven hun momentum verliezen en stagneert de transformatie richting

**SUCCESSVOLLE TRAJECTEN
EN EXPERIMENTEN
FUNGEREN BIJ DE
OPSCHALING ALS BRON VAN
VERTROUWEN**

toekomstbestendig en wendbaar onderwijs. Een breed gedragen visie en een passende strategie die ook vertaald is naar het bijpassende gedrag van alle betrokken stakeholders (bijv. veranderende rol van de docent) is voorwaardelijk. Het vormt de basis om te komen tot flexibel onderwijs dat studenten én werkende volwassenen daadwerkelijk opleidt voor optimaal deelnemen aan de samenleving van de toekomst. ■

SANDRA BEUGEL IS SENIOR MANAGER CINOP (SBEUGEL@CINOP.NL), WOUTER JACOBS IS MANAGER CINOP (WJACOBS@CINOP.NL)

Verwijzingen

1. <http://cinop.m15.mailplus.nl/genericservice/code/servlet/React?wpEncId=rwiMkU9tPM&wpMessageId=11688&userId=31510018&command=viewPage&activityId=test&encId=1>
2. <https://www.cinop.nl/download-de-spiegel-op-flexibel-onderwijs/>
3. <https://www.cinop.nl/een-kwestie-van-kiezen-met-de-flexscan/>
4. <https://www.cinop.nl/design-thinking/>