

Standaardiseren om te flexibiliseren

ZOEKEN NAAR DE BALANS TUSSEN DIDACTIEK EN LOGISTIEK

Het middelbaar beroepsonderwijs worstelt met de invoering van het competentiegericht onderwijs. Eén van de uitdagingen daarbij is dat het alleen goed tot zijn recht komt als er voldoende aandacht is voor het leertraject van de individuele deelnemer – en dat vereist een behoorlijke mate van flexibiliteit van de organisatie.

DOOR: JEF VAN DEN HURK EN LUC VERBURGH

Een discussie over onderwijsvernieuwing start altijd met de vraag waarom dat zou moeten, wat men er mee wil bereiken. Die vraag kan ook gesteld worden bij het flexibiliseren van het onderwijs: wat wil men bereiken? Het antwoord daarop ligt besloten in een aantal uitgangspunten van competentiegericht onderwijs, in het accent dat gelegd wordt op een meer individuele benadering van de student. Aansluiten bij de persoonlijke ambities en mogelijkheden van een student is lastig te realiseren in een standaardprogramma waarbij een groep als eenheid van organisatie dient. Een individueel traject biedt een efficiënter leertraject voor de student en meer mogelijkheden om eventuele problemen tijdig te signaleren en bij te sturen, wat uiteindelijk ook moet leiden tot een vermindering van schooluitval.

In veel discussies rond het waarom van flexibiliteit komt vaak de stelling naar boven dat 'de klant' er om vraagt, dat die meer te kiezen wil hebben. Nu is het op zich niet verkeerd om keuzemogelijkheden in te bouwen in een opleidingspro-

gramma, maar het is nog maar de vraag of dat de reden moet zijn om grootschalig in te zetten op een flexibele organisatie. Deelnemers zitten vaak niet te wachten op heel veel keuzemogelijkheden of op het bij elkaar sprokkelen van een opleidingstraject. In de praktijk blijkt dan ook dat, als er al gekozen wordt, sociale factoren een grote rol spelen: 'Mijn vriendin gaat dat doen, dus doe ik dat ook.'

Aansluiten bij de individuele deelnemer zou in de praktijk moeten betekenen dat een leertraject wordt afgestemd op de ambities en mogelijkheden van die deelnemer: een extra vak als er sprake is van een deficiëntie, het overslaan van een onderdeel op basis van een evc of vrijstelling, een oriëntatietraject binnen enkele opleidingen als het beroepsbeeld nog niet helder is, ondersteuning bij het expliciteren van een leer- of opleidingsvraag als daar behoefte aan is en beter aansluiten bij het tempo van een student zodat wachttijden in geval van evc worden voorkomen. Een leertraject kan dan per deelnemer verschillend zijn. Een onderwijsorganisatie zal in

Student Peter wil in de vrije ruimte van zijn Monteursopleiding graag een module Ondernemersvaardigheden volgen, die gegeven wordt bij de afdeling Handel. Hij loopt echter tegen wat problemen aan. Omdat zijn afdeling werkt met jaarlijks vier perioden van tien weken, terwijl de afdeling Handel met vijf perioden van acht weken werkt, sluiten de programma's niet zo goed op elkaar aan. In het begin moet hij wachten op de start van de module, aan het eind heeft hij gedurende enkele weken een dubbel programma. De communicatie verliep bij de aanmelding niet al te best, omdat het bij de Techniekafdeling gebruikelijk is aanmeldingen via de administratie te laten lopen. Bij Handel gebeurt dat door de coördinator van het Ondernemersprogramma. De aanmelding is

daarom een tijdje bij de administratie Handel blijven liggen. De resultaten voor de module moeten meetellen voor zijn examendossier. Dat is lastig, want bij Handel wordt gewerkt met een waardering onvoldoende – voldoende – goed terwijl bij Techniek al enige tijd geleden studiepunten zijn ingevoerd. Het omrekenen blijkt lastig. Daar komt bij dat de Ondernemersmodule niet gekoppeld is aan het Kwalificatiedossier Techniek. Er is nogal wat creativiteit voor nodig om de resultaten te kunnen toevoegen aan zijn examendossier. Omdat bij Handel gewerkt wordt met een ander portfoliosysteem, konden ook de beroepsproducten niet zo makkelijk overgezet worden naar het portfoliosysteem waar Peter alle andere leerproducten bewaart.

staat moeten zijn om te gaan met die variëteit, de organisatie moet dus flexibel zijn.

Toch betekent dit niet perse dat er allerlei keuzemogelijkheden moeten worden gerealiseerd, laat staan dat een deelnemer al shoppend door een onderwijssupermarkt zijn eigen mandje moet zien te vullen. In die zin betekent vraaggestuurd onderwijs dan ook helemaal niet dat deelnemers alleen maar onderwijs op aanvraag krijgen. Het betekent dat het onderwijs aansluit bij wat ze nodig hebben, inclusief extra ondersteuning bij het formuleren van leervragen als ze dat zelf – nog - niet kunnen. Ook wordt duidelijk dat een op de individuele deelnemer gericht leertraject niet hetzelfde is als individueel onderwijs.

Schotten

Het hangt er van af vanuit welk perspectief je kijkt naar het flexibiliseren. Zo zie je vaak dat er bij de selectie van een applicatie eisen worden gesteld aan de flexibiliteit: 'De applicatie moet zo flexibel zijn dat verschillen werkwijzen kunnen worden ondersteund.'

'Deelnemers zitten niet te wachten op heel veel keuzemogelijkheden'

Zo'n eis is gebaseerd op het feit dat teams of afdelingen onafhankelijk van elkaar willen blijven werken. De consequentie daarvan is echter dat daardoor allerlei schotten tussen de opleidingen of afdelingen blijven bestaan. Dit gegeven maakt het voor deelnemers moeilijker een overstap te maken, zich bij verschillende opleidingen te oriënteren of om gebruik te maken van opleidingsoverstijgende modules. Als het accent echter wordt gelegd op flexibiliteit voor de deelnemer, wordt duidelijk dat op een aantal plaatsen in de organisatie juist meer gestandaardiseerd moet worden.

De flexibiliteit neemt niet automatisch toe naarmate er meer gestandaardiseerd wordt. Als alles is gestandaardiseerd, is alles uniform. We zijn dus op zoek naar een bepaalde mate van standaardisatie om een optimale flexibiliteit te kunnen bewerkstelligen. Elke instelling bepaalt zelf welke vormen van flexibiliteit worden nagestreefd.

Wat moet wel en wat niet gestandaardiseerd worden om meer flexibiliteit te kunnen bieden aan een student? De elementen die het meest voor standaardisatie in aanmerking komen: een gemeenschappelijk onderwijsorganisatiemodel,

Aansluiten bij de persoonlijke ambities en mogelijkheden van een student is lastig te realiseren in een standaardprogramma waarbij een groep als eenheid van organisatie dient.



Het begrip 'standaarden' past natuurlijk in een verhaal over standaardiseren. Toch heeft het begrip een negatieve lading, omdat het vaak wordt geassocieerd met 'iets wat van boven af wordt opgelegd' en 'iets waar je aan moet voldoen'. Hier zijn standaarden echter bedoeld als een structuur die richting geeft aan het ontwerp van opleidingen, een 'ontwerpruimte'. Zoals in de bouwwereld de architectuur bepaalt hoe een gebouw er uit gaat zien, zou in deze context gesproken kunnen worden van een 'onderwijsarchitectuur': het geheel aan uitspraken en modellen dat richting geeft aan het ontwerp van opleidingen. Net zoals de architectuur van een huis niet voorschrijft hoe het wordt ingericht of hoe er in wordt gewoond, geeft een onderwijsarchitectuur wel structuur aan opleidingen maar schrijft het niet voor hoe er les gegeven wordt. Het onderwijs zelf wordt dus niet gestandaardiseerd.

ofwel onderwijsarchitectuur, en de informatievoorziening. Wat nadrukkelijk niet gestandaardiseerd moet worden, is het onderwijs- en begeleidingsproces zelf, de interactie tussen deelnemer en docent of deelnemers onderling. Er moet ook voor teams voldoende ruimte zijn om onderwijs en begeleiding binnen een onderwijsorganisatiemodel vorm te geven.

Visie

Er is vaak sprake van veel verschillende beelden ten aanzien van flexibiliteit. Een onderwijsinstelling zal duidelijk moeten maken wat binnen die instelling onder flexibiliteit wordt verstaan en hoe flexibel de instelling wil zijn. Daar mag best een zekere ambitie uit spreken, al is het verstandig om die ambitie te faseren: wat willen we het eerste gerealiseerd hebben, wat daarna? En dat alles gericht op een zekere stip op de horizon, die na elke fase wordt geëvalueerd en zo nodig bijgesteld.

Dit vraagt om een duidelijke visie met daaruit voortkomende uitgangspunten.

Kern van zo'n visie is een statement waarin de onderwijsinstelling duidelijk maakt wat binnen die instelling onder flexibiliteit wordt verstaan en wat er mee wordt beoogd. Dat kan een uitspraak zijn waarin duidelijk wordt gemaakt dat de onderwijsorganisatie is ingericht om de individuele deelnemer te faciliteren in zijn leertraject. Het visiestatement wordt verder uitgewerkt in de vorm van een serie uitgangspunten waarin bijvoorbeeld tot uitdrukking wordt gebracht dat 'een deelnemer zich - indien nodig - kan oriënteren op zijn studie', 'zonder dubbelingen kan overstappen naar een andere opleiding', enzovoorts. Die uitspraken zijn nog heel algemeen en verwoorden een aantal ambities. Die zullen concreet gemaakt moeten worden in de vorm van meer richtinggevende uitspraken of 'standaarden'.

'Shoppend door een
onderwijssupermarkt
het eigen mandje
vullen'

Een visie op flexibiliteit kan afgeleid zijn, of juist deel uit maken, van een onderwijsvisie.

Didactiek versus logistiek

Het is helemaal niet zo moeilijk een opleiding op een heel betaalbare en uitvoerbare manier op de individuele deelnemer te richten, flexibel te maken. Er zijn opleidingen waar een deelnemer elk moment kan beginnen, in eigen tempo kan werken, delen kan overslaan of aanvullen, een keuze heeft in de volgorde waarin onderwijseenheden worden doorgevoerd, enzovoorts. Zet deelnemers - het maakt niet uit van welk niveau of welk leerjaar - in een grote ruimte bij elkaar met een werkboek of computerprogramma zodat ze zelfstandig doorwerken, en zorg voor voldoende begeleiding. Natuurlijk kunnen er dan vraagtekens gezet worden bij de didactische kwaliteit van deze werkvorm. Ambities van competentiegericht onderwijs worden er waarschijnlijk niet mee waargemaakt. Soms worden onderwijsinstellingen echter door een te gering aantal deelnemers of andere beperkende factoren gedwongen om onderwijs op die manier in te richten.

Als we aan de andere kant van het spectrum kijken naar een 'ideale opleiding' dan zal er sprake zijn kleine groepen, intensieve begeleiding, voor een deel 'just-in-time' theorie, voldoende gekwalificeerd personeel en prima voorzieningen die ruimschoots beschikbaar zijn. Leuk plaatje, maar waarschijnlijk onbetaalbaar.

Er is dus sprake van twee min of meer tegengestelde grootheden met een glijdende schaal ertussen. Aan de ene kant de didactiek met kenmerken als effectiviteit - in termen van leerrendement -, menselijke interactie en variatie. Aan de andere kant van de schaal staat de logistiek met kenmerken als efficiëntie - in termen van uitvoerbaarheid en betaalbaarheid -, structuur en systemen en standaarden.

Wanneer er gesproken wordt over flexibel onderwijs, zal er een modus gevonden moeten worden tussen deze twee grootheden. Bij voorkeur didactisch hoogwaardig onderwijs maar wel te realiseren met beperkte middelen. Dit vraagt om een slimme mix van werkvormen. Goedkope, efficiënte werkvormen over opleidingen heen met veel

zelfwerkzaamheid, gecombineerde groepen of colleges zodat ruimte wordt geboden voor kleinschalige werkvormen met een intensieve begeleiding aan de andere kant. Samen doen wat samen kan. Hierbij is een goede analyse nodig van bestaande curricula op basis van een goede afstemming tussen opleidingen. En wat is onderlinge afstemming nu anders dan 'standaardiseren'? Pas dan kan een onderwijsinstelling komen tot een goede balans tussen didactiek en logistiek. ■

Jef van den Hurk MIM is senior adviseur bij M&I/Partners. Luc Verburgh is voorzitter college van bestuur van het Wellantcollege en Procesmanager MBO2010 voor de Programmalijn Bedrijfsvoering.