



onderwijs dat werkt

Kosten en keuzes

In het ontwerpproces van nieuw beroepsonderwijs

Kosten en keuzes

In het ontwerproces van nieuw beroepsonderwijs



Inhoud

- 1 Inleiding 5**
 - 1.1 Waarover gaat dit boekje? 5
 - 1.2 Opbouw van het boekje 6
 - 1.3 Verantwoording 7
- 2 Op grote schaal maatwerk organiseren 9**
 - 2.1 Vooraf 9
 - 2.2 Massa Maatwerk 9
 - 2.3 De schaal groot genoeg maken 10
 - 2.4 Er is geen 'dure' of 'goedkope' strategie 11
- 3 Activiteiten kosten geld 12**
 - 3.1 Geld vergeten 12
 - 3.2 De Onderwijscalculator 12
 - 3.3 Ik heb er geen invloed op! 13
- 4 Het werk verdelen 14**
 - 4.1 Inleiding 14
 - 4.2 Anders leren denken 14
 - 4.3 Grotere rol voor teams 15
- 5 De case 16**
 - 5.1 Inleiding 16
 - 5.2 De case 16
 - 5.3 Fase 1: Wat is het probleem? 18
 - 5.4 Fase 2: Waar willen we als team naartoe? 22
 - 5.5 Fase 3: Welk onderwijs willen we verzorgen? 24
 - 5.6 Fase 4: Welke activiteiten moeten we als team uitvoeren? 27
 - 5.7 Fase 5: Hoe gaan we die activiteiten uitvoeren? 28
- 6 Tot slot 32**

1

Inleiding

1.1 Waarover gaat dit boekje?

Dit boekje is geschreven voor teamleiders die verantwoordelijk zijn voor het organiseren van mbo-onderwijs. Zij hebben volop te maken met de invoering van het competentiegericht onderwijs (cgo) en zijn daarmee fors aan het vernieuwen. Binnen en buiten onderwijsinstellingen worden steeds meer eisen gesteld wat betreft praktijkgericht onderwijs dat aansluit op de huidige generatie deelnemers, de wensen van het bedrijfsleven, het verhogen van rendement en het voorkomen van voortijdig schooluitval.

Alle teams binnen de instellingen zijn volop aan de slag om het onderwijs conform deze eisen en wensen vorm te geven. Er zijn nieuwe onderwijsconcepten uitgewerkt. Het komt er nu op aan. De tijd van het vrijblijvend experimenteren is voorbij. Er worden vormen gekozen die op grotere schaal worden ingevoerd. Er worden bepalende keuzes gemaakt rondom de onderwijsconcepten, organisatie-inrichting, rolverdeling tussen sectoren en teams, ondersteunende diensten en systemen et cetera. Hierdoor krijgen teams binnen veel instellingen meer verantwoordelijkheid (ook uit bijvoorbeeld de nieuwe CAO-BVE).

Als gevolg van deze ontwikkelingen hebben teams enerzijds te maken met toeneemende complexiteit. Tegelijkertijd is er door de CAO-BVE ook meer eigen keuzeruimte voor teams. Teams kunnen en moeten vaker dan vroeger keuzes maken wat betreft het onderwijs, de organisatie en de werkverdeling. De complexiteit is dus toegenomen, maar het speelveld ook vergroot.

In dit boekje hebben we ervoor gekozen om het vraagstuk te beschrijven vanuit het perspectief van de teamleider. We doen dit omdat welk onderwijsconcept ook bedacht wordt, uiteindelijk het onderwijs wordt vormgegeven en uitgevoerd in de onderwijsteams. Met andere woorden, alle uitgangspunten en beslissingen van de verschillende niveaus en stafafdelingen in de organisatie komen op teamniveau samen. Daarnaast bepaalt de organisatie op teamniveau in hoge mate de kosten van het onderwijs. Keuzes die hier gemaakt worden zijn dus cruciaal voor betaalbaar onderwijs. Bovendien is de tendens merkbaar dat teams een steeds grotere rol krijgen in de bedrijfsvoering.

In dit boekje gebruiken we de term 'teamleider'. Dit is een term die door veel scholen gebruikt wordt. We realiseren ons dat er in een aantal scholen niet gewerkt wordt met de functie van teamleider, maar met andere rollen die coördinerende

taken verrichten. Als wij in dit boekje spreken over teamleider dan bedoelen we diegene die verantwoordelijk is voor (het betreffende onderdeel van) het ontwerp-proces. Ook gebruiken we afwisselend de termen team, teamleider of teamleden. Steeds bedoelen we hier diegenen die in het team verantwoordelijk zijn voor het ontwerpproces.

Er wordt nogal eens de vraag gesteld of het cgo duurder is dan het 'oude' onderwijs. Dat is eigenlijk een onzinnige vraag. Er mag van uit worden uitgegaan dat de beschikbare budgetten gemiddeld gesproken zeker niet zullen stijgen in de komende periode. Er zijn sterke aanwijzingen dat ze zullen afnemen. Vernieuwingen gaan vaak tijdelijk gepaard met extra tijd, ruimte en geld. Na verloop van tijd moeten echter wel nieuwe routines met nieuwe standaarden gevonden worden, die (weer) binnen het budget passen. Teams moeten en kunnen dus keuzes maken om cgo betaalbaar te organiseren. Daar gaat dit boekje over.

Wij proberen in dit boekje 'keuzes' en 'kosten' dichter bij elkaar te brengen. We doen dit omdat het nogal eens voorkomt dat degene die de keuzes maakt, niet de rekening betaalt of zelfs niet onder ogen krijgt. Met alle gevolgen van dien. Te veel individuele begeleiding blijkt 'ineens' onbetaalbaar. Kleinschalige opleidingen worden misschien wel onnodig gesloten. Taken worden willekeurig toebedeeld. Maar ook worden goede onderwijskundige ideeën afgeschoten, want "tja, dat is geen 1 op 22". Alsof dat nog relevant is.

Dit boekje probeert teamleiders te helpen om de juiste vragen te stellen. De kernvraag is: Welke keuzes bepalen nu eigenlijk de kosten van het onderwijs? En welke afwegingen zijn daarbij van belang? In het boekje wordt op een aantal vragen ook antwoord gegeven. Het blijft altijd van belang om deze antwoorden niet 'zonder meer' over te nemen maar te bekijken binnen de specifieke context van het betreffende team en ROC.

1.2 Opbouw van het boekje

Wij brengen in dit boekje een aantal theoretische inzichten en veel praktijkervaring bij elkaar. Ons vertrekpunt is: Een gedeelde visie –op inhoud en organisatie– is de onmisbare basis voor 'grip op de zaak'. We weten uit ervaring dat dit een complex vraagstuk is. Om het beter te kunnen beschrijven en analyseren onderscheiden we drie velden waarop het verbinden van keuzes en kosten relevant is.

1 Variatie en maatwerk

In vele concepten van cgo wordt uitgegaan van meer variatie en maatwerk voor de cursisten. Dit wordt vaak onderwijskundig benaderd. De vraag is hoe dit organisa-

torisch zo kan worden vormgegeven dat het niet tot meerkosten leidt. Hier is een aantal keuzes te maken, die bepalen of de gewenste hoeveelheid maatwerk wel of niet betaalbaar is.

2 Activiteiten kosten geld

Tijdens het ontwerpen van een onderwijsprogramma wordt in feite een nieuwe mix van activiteiten samengesteld. Welke werkvormen worden aangeboden aan de cursist? In welke groepsgrootte? Door welk type docent wordt de activiteit begeleid? Hoeveel voorbereiding en nazorg is eigenlijk nodig om dit programma uit te voeren? Het antwoord op deze vragen bepaalt de kosten van het onderwijsprogramma.

3 Werk verdelen

Het derde veld in het ontwerpproces gaat over het vraagstuk van de werkverdeling. Zodra bekend is welke activiteiten uitgevoerd zullen worden en een financiële afweging is gemaakt, worden de taken verdeeld tussen de medewerkers. Ook hierin worden keuzes gemaakt die invloed hebben op de kosten. Elk type medewerker heeft een eigen kostenniveau. Maar behalve de kosten gaat het ook om de kwalitatieve match tussen de taken en de medewerkers.

Voor de analyse halen we deze drie velden uit elkaar. Op elk veld zit keuzeruimte voor de teamleider, binnen de kaders van het ROC. Uiteraard zijn ze in de praktijk met elkaar verweven. Het is dus de kunst om bij een ontwerpproces te 'pendelen' tussen deze drie velden. We weten uit ervaring dat het op papier een simpele opgave lijkt, maar in de praktijk steeds een complex proces blijkt.

1.3 Verantwoording

Dit boekje is tot stand gekomen in opdracht van MBO 2010. Zij heeft ons gevraagd een beknopt onderzoek te doen naar het vraagstuk van het betaalbaar organiseren van cgo. De vraag kwam bij ons terecht om een aantal redenen. Allereerst omdat wij momenteel in het werken met 'De Onderwijscalculator' (zie hoofdstuk 3) met vele instellingen over dit vraagstuk in gesprek zijn. Daarnaast hebben wij eerder onderzoek verricht naar het vraagstuk van maatwerk zonder meerkosten¹ en de prijs van nieuw (beroeps)onderwijs². Tot slot hebben wij met ons werk aan de hand van het spel teamtijd vele relevante inzichten opgedaan in dit specifieke onderdeel van het ontwerpproces binnen de teams.

¹ Waslander, S. en M. van Kessel (2008), *Leren organiseren*. Leeuwarden.

² Kessel, M. van, M. van der Weide en H. Datema (2008), *De prijs van nieuw onderwijs*. Working paper in opdracht van de MBO Raad in het kader van het project Innovatieregisseur. De Bilt.

We hebben de volgende aanpak gehanteerd. We hebben eerst een beknopte literatuurstudie uitgevoerd, vooral om te kijken of dit vraagstuk nog niet elders in samenhang is onderzocht. Vervolgens hebben we alle workshops en bijeenkomsten gereviewd die zijn gehouden rondom de Onderwijscalculator, soms in samenhang met het vraagstuk van flexibiliteit en maatwerk of werkverdeling. Bij een aantal cases zijn we gericht de diepte in gegaan. Zodoende hebben we impliciete kennis rondom het vraagstuk geëxpliciteerd en geverifieerd. Vervolgens hebben we gezocht naar een vorm waarin we dit complexe vraagstuk het best overdraagbaar konden maken. We hebben ervoor gekozen om eerst de genoemde velden afzonderlijk toe te lichten. Vervolgens hebben we een case samengesteld op basis van het verzamelde onderzoeksmateriaal.

We hopen dat deze publicatie teamleiders maar ook Colleges van Bestuur en middenmanagers ondersteunt bij het ontwerpen van goed én betaalbaar cgo.

2

Op grote schaal maatwerk organiseren

2.1 Inleiding

In vele concepten van cgo wordt uitgegaan van meer variatie en maatwerk voor de cursisten. Dit wordt vaak onderwijskundig benaderd. In veel nieuwe onderwijsconcepten is een uitgangspunt dat meer variatie aan de cursisten geboden moet worden. Dit omdat elke cursiste behoefte zou hebben aan een leerroute op maat. De gedachte is dat er variëteit geboden moet kunnen worden in bijvoorbeeld tempo, werkvormen, leerstijl, locatie, tijdstip etc. De vraag is hoe dit organisatorisch zo kan worden vormgegeven dat het niet tot meerkosten leidt. Dan hebben we het over massamaatwerk. Of anders gezegd: hoe kun je maatwerk op grote schaal organiseren, zonder dat het tot meerkosten leidt.

Maatwerk hoeft niet duurder te zijn, als je het maar slim organiseert. Daarover gaat dit hoofdstuk. De theorie die we aanhalen is abstract. Het gaat over zeven manieren om met massamaatwerk om te gaan. We gaan hierop in omdat het inzicht biedt in de aspecten waarop keuzes gemaakt kunnen worden, en wat daar de consequenties en randvoorwaarden van zijn. En omdat het inzicht biedt in de vraag: "bestaan er goedkope en/of dure strategieën?"

2.2 Massa Maatwerk

In het onderzoek van Waslander en Van Kessel wordt het concept van massamaatwerk uitgewerkt voor het onderwijs. Massamaatwerk verwijst naar productiewijzen waarbij producten of diensten worden geleverd die tegemoet komen aan individuele behoeften van consumenten, terwijl de efficiëntie van massaproductie wordt benaderd. Waslander en van Kessel beschrijven in het onderzoek zeven strategieën die in het onderwijs bruikbaar zijn.

- 1 **Cosmetisch variëren:** Het onderwijsaanbod blijft zoals het was, alleen de marketingstrategie verschilt per doelgroep. Bijvoorbeeld verschillende open dagen voor verschillende doelgroepen.
- 2 **Heterogeniteit reduceren:** Het aanbod blijft zoals het was, maar door goed te selecteren is minder maatwerk nodig om verschillen op te vangen. Bijvoorbeeld een Gymnasium dat alleen gymnasiumleerlingen in school heeft.
- 3 **Additionele hulpbronnen inzetten:** Extra inzet van bijvoorbeeld geld uit sponsoring of subsidies, extra tijd van docenten, bedrijfsleven of ouders. Meer hulpbronnen maken meer maatwerk mogelijk.

- 4 **Lesmateriaal digitaliseren:** ICT in het onderwijsprogramma inzetten om meer maatwerk (variatie en flexibiliteit) te bieden.
- 5 **Het aanbod modulariseren:** Het curriculum opdelen in zinvolle, zelfstandige eenheden die tamelijk los van elkaar kunnen worden aangeboden. Alles kan gestandaardiseerd worden aangeboden, de variatie zit in het combineren van de modules.
- 6 **Toetsing:** Eindtermen worden gestandaardiseerd en de toets bepaalt of de eindtermen zijn behaald. De route daarheen is onbelangrijk zolang de toets maar gehaald wordt. Dit betekent een kortere route voor de ene cursist en een langere voor de andere.
- 7 **De eenheid van organisatie vergroten:** Door het aantal deelnemers te vergroten en met een team docenten het onderwijs voor een grote groep verzorgen, kan meer variatie in de werkvormen en inhoud worden geboden met dezelfde efficiëntie.

2.3 De schaal groot genoeg maken

Bij het organiseren van maatwerk is het, hoe gek het ook klinkt, steeds de vraag waar en hoe massa gemaakt kan worden. Anders wordt het onbetaalbaar. Een bepaalde schaalgrootte maakt efficiënt organiseren makkelijker.

Bij dit vraagstuk in het beroepsonderwijs zijn drie hoofdvragen van belang:

- **Wat is in essentie het 'nieuwe' onderwijs?**
 - Volgens welk concept willen we het onderwijs vormgeven?
 - Welke uitgangspunten hanteren we, met betrekking tot bijvoorbeeld de rol van de praktijk, inzet van verschillende typen docenten/begeleiders, studieloopbaanbegeleiding, examinering, etc.
- **Hoeveel variatie willen we eigenlijk aanbieden en waarom?**
 - Op welke manier willen we variatie aanbieden? (inhoud, tempo, werkvormen, plaats, tijdstip).
 - Wat hopen we daarmee te bereiken? (dat elke cursist op elk moment kan overstappen naar een andere opleiding of is eens per tien weken starten bijvoorbeeld ook voldoende)
 - Hoeveel variatie kunnen onze docenten hanteren?
- **Welke strategie(ën) van massamaatwerk gebruiken we?**
 - Welke strategieën worden (impliciet) gebruikt?
 - Zijn deze combinaties effectief en efficiënt?
 - Voldoen we aan de voorwaarden om deze strategie goed toe te passen?
 - Benutten we deze strategie voldoende?
 - Hoe voorkomen we dat bij een combinatie van strategieën de ene strategie de andere 'uitholt'?

2.4 Er is geen 'dure' of 'goedkope' strategie

We krijgen nogal eens de vraag welke strategie nu duurder of goedkoper is. Helaas is daar geen eenduidig antwoord op te geven, was het maar zo simpel. Maar het is ook niet zo dat er helemaal niks over te zeggen valt.

Het hangt er van af hoe, of beter nog, hoe goed de strategie wordt ingezet. Een voorbeeld. Een bekende en veel gebruikte strategie is 'modulariseren'. Er worden verschillende eenheden in het curriculum gemaakt. Een cursist kan zelf (tot op zekere hoogte) combinaties van die modules maken. Deze strategie leidt niet tot meerkosten als bijvoorbeeld:

- De modules zelf voldoende schaalgrootte hebben
- De modules voldoende 'bezet' zijn met cursisten (geen half volle groepen)
- De modules die niet voldoende bezet zijn ook niet (meer) aangeboden worden
- Het totaal van de modules bij de gewenste groeps grootte niet duurder is dan het oorspronkelijke opleidingsprogramma
- Er buiten de modules niet extra activiteiten moeten worden verricht (en dus kosten gemaakt) voor coördinatie, afstemming, begeleiding, et cetera die de gerealiseerde efficiency teniet doen.

Modulariseren kent het risico van versnippering. Zowel van de inhoud als van sociale infrastructuur. Docenten en cursisten zitten steeds in een andere groep. Dit kan gecompenseerd worden door bijvoorbeeld een vaste coachgroep.

Een zelfde afweging geldt ook voor de andere strategieën. Bij elk van de strategieën is het de vraag waar variatie te bieden en hoe het efficiencyverlies te compenseren. Elke strategie kent daarnaast zijn voorwaarden en risico's. We hebben hier alleen de strategie van het modulariseren als voorbeeld uitgewerkt. Voor de andere strategieën wordt verwezen naar de genoemde publicatie.

Tot zover is een beschrijving gegeven van strategieën die gehanteerd kunnen worden om massamaatwerk te realiseren. De volgende stap is het uitwerken en programmeren van de activiteiten. Daarover gaat het volgende hoofdstuk.

3

Activiteiten kosten geld

3.1 Geld vergeten

Een grote vraag die bestuurders, managers en teamleiders momenteel bezig houdt is: hoe kunnen we betaalbaar beroepsonderwijs organiseren? Welke financiële effecten hebben bepaalde keuzes die gemaakt worden in het proces van onderwijs ontwerpen?

Het competentiegerichte onderwijs stelt andere eisen aan scholen dan vroeger. Meer individuele aandacht, diversiteit in werkvormen, toenemende variatie en samenwerking met het bedrijfsleven zullen de organisatie van het onderwijs complexer maken en andere kosten met zich meebrengen. Op verschillende niveaus binnen scholen bestaat echter vaak maar weinig inzicht in deze kosten. Dit komt onder andere doordat onderwijs en financiën binnen scholen meestal apart worden benaderd. De financiële afdeling heeft vaak weinig inzicht in het onderwijs en de onderwijsteams weten onvoldoende hoe zij de financiën kunnen beïnvloeden.

Nieuw onderwijs wordt meestal stap voor stap ingevoerd en pas dan ontstaat zicht op de kosten. De algemene tendens is: budgetneutraal invoeren, met andere woorden "Het moet gewoon passen!".

3.2 De Onderwijscalculator

In antwoord op dit soort vragen is 'de Onderwijscalculator' ontwikkeld. Hiermee kunnen onderwijsinstellingen inzicht krijgen in de kosten van onderwijsactiviteiten. Het gaat dan niet alleen om de kosten van het primaire proces maar ook van allerlei ondersteunende taken zoals deelnemerbegeleiding, onderwijsontwikkeling en contacten met het werkveld onderhouden. Op teamniveau kunnen docenten en teamleiders inzicht krijgen in hoe ze hun tijd besteden en wat hun onderwijs kost. Ook kan gewerkt worden met scenario's zodat een toekomstig onderwijsontwerp doorgerekend kan worden. Wat kost het bijvoorbeeld als we nog meer in de praktijk willen doen? Hoe groot kunnen onze groepen zijn? Is iedere week individuele begeleiding wel haalbaar? Met de Onderwijscalculator wordt inzichtelijk wat realistisch is, zodat plannen in een vroeg stadium ook op financiële consequenties goed kunnen worden doorgedacht.

De kern van het denken achter de Onderwijscalculator is dat de nieuwe kwalificatiestructuur (en bijpassende onderwijsconcepten) door scholen concreet gemaakt (moet) worden tot op het niveau van activiteiten in het primaire proces. Want activiteiten kosten geld, zo simpel is het. Zo is het waarschijnlijk dat andere keuzes in het primaire proces (in activiteiten, begeleiding, groeps grootte, praktijkcomponent, mate van maatwerk etc.) leiden tot andere kosten om dit primaire proces te kunnen uitvoeren.

Bij de ontwikkeling van de Onderwijscalculator is gekozen om niet alleen te focussen op de activiteiten in het primaire proces, maar juist ook op een aantal gerelateerde taken zoals innovatie, scholing en professionalisering, contacten met het werkveld en maatschappelijke taken. Want de kunst is om niet alleen binnen maar ook tussen de verschillende taakgebieden onderbouwde keuzes te maken. Het is de vraag welke keuzes tot welke financiële effecten leiden. Met behulp van de Onderwijscalculator kan die vraag op alle niveaus in de organisatie onderbouwd worden beantwoord.

In het model worden op verschillende niveaus (opleiding, team, sector, CvB) activiteiten aan kosten gekoppeld. Zodra de mix van activiteiten ingevuld is, rekent het model de bijbehorende kosten uit.

3.3 Ik heb er geen invloed op!

De kracht van de Onderwijscalculator is dat het instrument inzicht geeft in de kosten van onderwijs en welke personele bezetting daarvoor nodig is. Daarnaast bevordert het gebruik van één uniform denkmodel de communicatie tussen opleidingen en sectorniveau en tussen sectorniveau en College van Bestuur. De Onderwijscalculator begint met het onderwijs 'door de ogen van de leerling' in plaats van bij de inzet van docenten. Voor veel mensen vereist dit een omslag in het denken die in de praktijk door veel teamleiders moeilijk te maken blijkt.

In teams bestaat nogal eens het gevoel dat zij verantwoordelijk gehouden worden voor de kosten, maar dat zij er weinig invloed op hebben. De bekende voorbeelden zijn de kosten van vaste arbeidscontracten, huisvesting etc. Voor de korte termijn zijn de kosten inderdaad vaak een gegeven. Voor de middellange termijn zijn deze kosten echter wel te beïnvloeden, ook door de teamleider. Doordat in het denken is ingesleten dat kosten niet te beïnvloeden zijn, worden mogelijkheden onbenut gelaten die op middellange termijn wel tot andere uitkomsten zouden leiden. Dit geldt vooral voor de vraag wie besteedt hoeveel tijd aan welke activiteiten. Daar gaat het volgende hoofdstuk over.

4

Het werk verdelen

4.1 Inleiding

In nogal wat onderwijsteams lijkt sprake van een almaar uitdijend takenpakket. Bijvoorbeeld nieuwe taken die te maken hebben met het ontwikkelen of uitvoeren van het onderwijs maar ook taken als coördinatie, contacten met het werkveld, verantwoording, cursistbegeleiding, etc. Van het onderwijs wordt veel gevraagd en bevlogen docenten leveren vaak ook meer inzet dan vanuit de jaartaak beschikbaar is. Er is echter een grens aan wat je als team kunt doen. Voor een haalbare organisatie is het belangrijk om te kijken naar de taken en de prioriteiten. Wat moet? Wat willen we? Wie gaat dat uitvoeren? Daarmee is ook 'het werk verdelen' een veld waarin keuzes gemaakt worden die belangrijk zijn met het oog op de kosten. En het werk verdelen is teamwork. Daarover gaat dit hoofdstuk.

4.2 Anders leren denken

Het is opvallend dat het vraagstuk van het werk verdelen vaak wordt benaderd vanuit de in een team beschikbare mensen. Het team is een gegeven en daarin wordt het werk verdeeld. Dit is voor een deel begrijpelijk omdat een team ook vaak een gegeven is voor een teamleider. De kunst is echter om het vraagstuk in eerste instantie te benaderen vanuit de activiteiten die moeten worden uitgevoerd om de gewenste resultaten behalen. Dit betekent voor veel teams 'anders leren denken' en dat blijkt in de praktijk vaak moeizaam te gaan.

Een aantal vuistregels willen we hier alvast noemen. In de case in hoofdstuk vijf worden ze verder uitgewerkt.

- Maak onderscheid tussen de taken die er allemaal zijn en de taken die uitgevoerd moeten worden om de gewenste resultaten te halen.
- Beoordeel de geprioriteerde taken op uitvoerbaarheid –gelet op de kwaliteiten in het team– en betaalbaarheid.
- Maak in de werkverdeling een goede match tussen de taken en de medewerkers. Let echt op kwaliteiten en niet op 'die doet het al jaren'.
- Let in de werkverdeling ook op de tarieven van de verschillende docenten. Er wordt nogal eens vanzelfsprekend een dure docent in gezet voor taken die ook door een goedkopere docent of instructeur gedaan kunnen worden. Ook al worden teams vaak gebudgetteerd in fte's, voor de kosten van het ROC maken deze keuzes op langere termijn een significant verschil.

- Welke kwaliteiten hebben we in huis? Wat missen we?
- Wat moeten we samen doen?
- Wat niet?
- Wat vereist dit van de individuele docenten en het team?

4.3 Grotere rol voor teams

Teams en de CAO

In het cgo vraagt het nieuwe onderwijs een andere samenwerking van de docenten. Voorheen verrichte iedereen vooral individueel zijn eigen taken. Nu ligt de focus meer op 'samen de tent runnen'. Daarbij legt de nieuwe CAO BVE meer dan voorheen de nadruk op de verantwoordelijkheid op teamniveau bij het verdelen van de werkzaamheden. Uit de praktijk blijkt dat het vaak niet duidelijk is hoe teamleiders en teamleden het verdelen van deze werkzaamheden kunnen aanpakken. Daarnaast blijkt ook dat het samenwerken in teams niet altijd even goed wil vlotten. Kortom, bij het gezamenlijk verdelen van de taken komt een aantal dingen samen dat ervoor zorgt dat het vaak niet eenvoudig gaat.

Teams en kosten(voordeel) van samenwerking

Ook de kosten van het onderwijs worden voor een deel bepaald door de mate van samenwerking. Dit geldt in ieder geval voor het gezamenlijk ontwikkelen van een nieuw onderwijsprogramma. Naarmate een team beter op elkaar is ingespeeld, zal de samenwerking efficiënter verlopen. Afhankelijk van de strategie van massamaatwerk is ook meer kostenvoordeel te halen uit samenwerking in de uitvoering van het onderwijs. Bijvoorbeeld bij de strategie 'vergroten van eenheid van organiseren' werkt een team samen aan de uitvoering van het onderwijs voor een grote groep cursisten. Doordat het team de hele dag op dezelfde tijd en plaats aanwezig is, worden de afstemming- en coördinatiekosten lager.

Teams en verantwoordelijkheid voor kosten

Teams in scholen krijgen steeds meer verantwoordelijkheden. In veel scholen was de sectordirecteur tot voor kort verantwoordelijk voor veel zaken die nu in de teams geregeld (moeten gaan) worden. Sectordirecteuren zijn verantwoordelijk voor en aanspreekbaar op het functioneren van de teams en de budgetten.

Teams kunnen alleen professioneler worden als zij hiervoor ook de ruimte krijgen van de laag boven hen. We merken steeds opnieuw dat dit een precair punt is. In de sturingsfilosofie wordt het wel zo afgesproken maar in het sturingsgedrag blijft het echte ruimte geven vaak achter. Ook al zijn de redenen hiervoor vaak goed te begrijpen, het belemmert het benutten van keuzeruimte en daarmee invloed op de kosten op het niveau van teamleiders.

5

De case

5.1 Inleiding

Tot zover de theorie. In dit hoofdstuk beschrijven we een case waarin de inzichten uit de theorie worden toegepast. In het beknopte onderzoek dat ten grondslag ligt aan dit boekje hebben we op een aantal manieren data verzameld. In het kader van de introductie van de Onderwijscalculator hebben we bij circa 30 scholen een workshop verzorgd. Hoewel de workshop in de kern veelal ging over de Onderwijscalculator, hebben we dit vaak gedaan in de context van het betaalbaar organiseren van cgo. Daarbij kwam dus naast de Onderwijscalculator ook het vraagstuk van 'massamaatwerk' en 'werk verdelen' aan de orde. We bespraken dat uiteraard in samenhang. Bij drie scholen hebben we een korte casestudy uitgevoerd.

We hebben ervoor gekozen om het materiaal dat we in het onderzoek verzameld hebben te verwerken tot één case. Deze case is bedoeld als een beschrijving die 'uit het leven gegrepen' is. Dit wordt afgewisseld met een aantal reflecties. De case en de reflecties gezamenlijk zijn een betrouwbare weergave van het materiaal dat we verzameld hebben. In de kantlijn wordt steeds een inzicht uit de eerste vier hoofdstukken aangehaald. Zodoende wordt de link gelegd tussen 'de theorie' en 'de praktijk'. Dit hoofdstuk is, net als het eerste deel van het boekje niet bedoeld om sluitende antwoorden te geven. De case is bedoeld om de juiste vragen aan de orde te laten komen, zodat de teamleider daar zijn of haar voordeel mee kan doen. De case gaat over een klein team. We realiseren ons dat teams ook vaak groter zijn. Het voorbeeld met een klein team laat een aantal schaarstevragen en dus keuzemomenten scherp naar voren komen. In grotere teams zijn deze vragen ook aanwezig maar dan vaak versluierd doordat de schaalgrootte een aantal knelpunten compenseert. Ook grotere teams doen er verstandig aan om kritisch naar deze schaarstevragen te kijken.

5.2 De case

ROC Stad & Regio is een middelgroot ROC met 8.000 deelnemers, verdeeld over drie sectoren: Economie, Zorg & Welzijn en Techniek & Bouw. Techniek & Bouw is de kleinste sector met zo'n 800 deelnemers en 3 onderwijsteams, waaronder het Team Techniek. Dit team zit in de problemen. Het budget en de toegewezen formatie worden consequent overschreden en de werkdruk is hoog. Omdat er bezuinigingen aankomen, moet er iets veranderen. Om binnen het budget te blijven zal met minder mensen hetzelfde werk gedaan moeten worden en tegelijkertijd zal

gewerkt moeten worden aan de invoering van cgo. Maar het in stand houden van de huidige organisatie zal de werkdruk nog verder opstuwen. Hoe kan hier goed en toch betaalbaar onderwijs georganiseerd worden?

In de case wordt het keuzeproces van een team om te komen tot integrale, goed onderbouwde keuzes voor het uitvoeren van cgo beschreven. Het gevaar bij een dergelijke case is een hoog 'open-deuren-gehalte', bijvoorbeeld bij het benadrukken van het belang van een gedeelde visie. Tegelijkertijd constateren we dat in veel gevallen de knelpunten juist zitten in dit soort zaken. We onderscheiden 10 belangrijke afwegingen in het keuzeproces:

- 1 Vernieuwingen gaan vaak tijdelijk gepaard met extra tijd, ruimte en geld. Na een tijd moet echter wel een nieuwe routine met nieuwe standaarden gevonden worden, die (weer) binnen het budget passen.
- 2 Een gezamenlijke, gedeelde visie –op inhoud en organisatie– is de onmisbare basis voor 'grip op de zaak'.
- 3 Een bepaalde schaalgrootte maakt organiseren makkelijker. Bij het organiseren van maatwerk is het, hoe gek het ook klinkt, steeds de vraag waar en hoe massa gemaakt kan worden. Anders wordt het onbetaalbaar.
- 4 Ga hierbij uit van de vraag: hoeveel variatie willen we eigenlijk aanbieden, waarom eigenlijk en op welke manier? (inhoud, tempo, werkvormen, etc.). Wat was ook al weer in essentie 'het nieuwe onderwijs'?
- 5 Er zijn zeven strategieën om het vraagstuk van massamaatwerk te benaderen. De vraag is welke strategieën (impliciet) gebruikt worden en welke combinaties effectief en kostenefficiënt zijn. Pas op dat een volgende strategie de vorige niet uitholt.
- 6 Gebruik bijvoorbeeld de Onderwijscalculator om in een vroeg stadium inzichtelijk te krijgen wat kwalitatief onderwijsaanbod is en of dat ook financieel realistisch is.
- 7 Maak onderscheid tussen de taken die er allemaal zijn en de taken die uitgevoerd moeten worden om de gewenste resultaten te halen.
- 8 Beoordeel de geprioriteerde taken op uitvoerbaarheid –gelet op de kwaliteiten in het team– en betaalbaarheid.
- 9 Maak in de werkverdeling een goede match tussen de taken en de medewerkers. Let echt op kwaliteiten en niet op 'die doet het al jaren'.
- 10 Het is en blijft een complexe opdracht. Blijf bij voorkeur consistent maar bovenal pragmatisch.

Deze tien vragen zijn niet bedoeld als een standaardaanpak of als een quick fix. Evenmin gaan zij uit van een 'greenfield' ontwerpbenadering waarbij alles opnieuw ingericht kan worden. De tien vragen zijn bedoeld om in een situatie die niet naar tevredenheid georganiseerd is te verbeteren. Daarbij moet fundamenteeler worden

gekeken dan veelal gebeurt. Het nadenken over deze vragen is pas zinnig in een bepaalde context, namelijk die van het eigen ROC of team. De context is bepalend voor het antwoord op dergelijke vragen. Daarom wordt de case beschreven aan de hand van vijf fasen in het ontwerpproces waarbij onderweg de tien vragen aan bod komen.

Fase 1: Wat is het probleem?

Fase 2: Waar willen we als team naartoe?

Fase 3: Welk onderwijs willen we geven?

Fase 4: Welke activiteiten moeten we als team uitvoeren?

Fase 5: Hoe gaan we die taken uitvoeren?

De case van Team Techniek is geen exacte weergave van de werkelijkheid maar geeft aan hoe een teamleider zou kunnen handelen, welke vragen hij zichzelf kan stellen en welke stappen hij kan ondernemen om de situatie te verbeteren. Het is een voorbeeld van hoe het zou kunnen en die vragen kunnen ook door anderen dan de teamleider worden gesteld en beantwoord. Bij iedere stap wordt eerst de situatie beschreven en vervolgens worden de hoofdpunten en observaties kort samengevat in een aantal reflecties.

5.3 Fase 1: Wat is het probleem?

De teamleider wil meer zicht krijgen op wat in zijn team speelt, daarom probeert hij eerst tot een probleemschets te komen. Het Team Techniek bestaat momenteel uit 7,4 fte, ingevuld door 8 personen: de teamleider, die zelf ook lessen verzorgt, drie vakdocenten afkomstig uit de technische sector en twee studieloopbaanbegeleiders. Zij verzorgen ook Nederlands, Engels, rekenen en Leren, Loopbaan en Burgerschap (LLB). Daarnaast ondersteunt een onderwijsassistent de docenten, vooral in de werkplaats. Het team heeft tijdelijk extra formatie gekregen om de werkdruk te verlichten. Er is een teamlid toegevoegd aan het team om ruimte te maken voor de ontwikkeling van cgo.

Vernieuwingen gaan vaak tijdelijk gepaard met extra tijd, ruimte en geld. Na een tijd moet echter wel een nieuwe routine met nieuwe standaarden gevonden worden, die (weer) binnen het budget passen.

De sector Techniek & Bouw staat inmiddels onder druk. ROC Stad & Regio heeft door het wegvallen van de innovatiegelden minder inkomsten en ook de economische crisis heeft invloed. Vooral de technische sector staat er niet goed voor en de instroom daalt. De teamleider krijgt van zijn sectordirecteur te horen dat het team na de zomervakantie echt binnen het toegewezen budget moet gaan draaien. Dit

betekent dat tijdelijke contracten die aflopen niet meer worden verlengd en dat er qua formatie zelfs aanzienlijk gekrompen moet worden. Het team moet het met 5,8 fte gaan doen. Het is duidelijk dat het zo niet verder kan. Niet alleen financieel, maar ook wat betreft werkdruk zit het Team Techniek aan het plafond.

Zoals op veel plekken was de sector Bouw & Techniek vrij traditioneel ingesteld. De nadruk lag vooral op vakmanschap en het voorbereiden van jongeren op het werken in 'de techniek'. De lessen waren klassikaal en theoretisch voor de BBL'ers en voor de BOL'ers hetzelfde maar dan met een deel praktijk in de werkplaats. De contacten met werkgevers waren goed en zij waren tevreden over de deelnemers. Het waren goede vakmensen die 'tenminste een hamer konden vasthouden'. Maar ook ROC Stad & Regio is in beweging. Omdat in 2010 het cgo ingevoerd moet zijn, begon het College van Bestuur na te denken over de inrichting van het nieuwe onderwijs. In overleg met de sectordirectie en verschillende docenten werd een onderwijsconcept ontwikkeld waarin de nadruk vooral kwam te liggen op 'praktijk & individu'. Wat geleerd wordt moet aansluiten op de praktijk maar ook passen bij de individuele ontwikkeling van de deelnemer. Het Team Techniek gaat na aanvankelijke scepsis toch enthousiast aan de slag.

Het roer gaat om: de roosters verdwijnen en nieuw lesmateriaal en toetsen worden ontwikkeld. Het team wil het onderwijs zoveel mogelijk vanuit de praktijk vorm geven en de deelnemers zelf hun leerproces laten sturen. In de eerste periode wordt alles losgelaten, maar al snel worden toch meer regels, structuur en afspraken ingevoerd. Deelnemers blijken zich hier beter bij te voelen en hebben ook behoefte aan duidelijkheid. Er is veel individuele begeleiding, zowel tijdens de theoretische lessen als bij het werken in de werkplaats. De BOL-deelnemers werken hier drie dagen per week individueel aan opdrachten.

Het team verzorgt naast het onderwijs nog allerlei andere taken. Dit varieert van het opvangen van zorgdeelnemers tot onderwijsontwikkeling, contacten met het werkveld en administratie. Hierbij valt een aantal zaken op. Ten eerste, door de nieuwe ontwikkelingen blijkt dat er veel meer afstemming/samenwerking tussen de docenten nodig is. Vroeger zat iedereen in een lokaal of werkplaats zijn eigen les te geven. Nu is, ook doordat de deelnemers verschillende routes bewandelen, veel meer overleg nodig. Als tweede blijkt de onderwijsontwikkeling nog steeds veel tijd te kosten. Niet alleen de ontwikkeling van nieuwe kwalificatiedossiers, onderwijsmateriaal en toetsing kost veel tijd, maar ook wordt er constant weer iets nieuws ontwikkeld als reactie op vragen van deelnemers of bedrijfsleven of uit eigen interesse.

Als er kritisch wordt gekeken blijken niet alle docenten evenveel voor- en nabereidingstijd nodig te hebben. De oude afspraak is dat iedereen vijftig procent over de directe onderwijstijd aan voorbereidingstijd heeft, terwijl situaties onderling behoorlijk kunnen verschillen. De één zit bijvoorbeeld al jaren in het vak, werkt vooral in de werkplaats en heeft weinig voorbereiding nodig, terwijl de ander net begint en veel meer tijd nodig heeft. Bovendien is er veel versnippering van werk (uurtje hier, uurtje daar). Het is niet duidelijk waar de tijd blijft. Als er doorgevraagd wordt, geeft dan het team aan dat er ontzettend veel tijd in de afstemming gaat zitten en dat er maar weinig kaders afgesproken zijn. Docenten reageren allemaal verschillend op zaken als het missen van deadlines, verzuim, niet inleveren van opdrachten etc. Ook voor (persoonlijke) problemen van deelnemers wordt vaak een individuele oplossing gezocht.

Er zijn de afgelopen jaren veel veranderingen na elkaar en door elkaar heen geweest. Hoewel het onderwijs inhoudelijk goed is, ziet men door de bomen het bos niet meer. Ondanks de toenemende samenwerking doet iedereen toch wel veel zelf. Er wordt vaak eerst gedaan en pas dan afgestemd of nagedacht. Mede hierdoor stapelen de taken zich op, heeft het werk een hoog ad hoc gehalte en 'lekt' veel tijd ongemerkt weg.

Aan het team worden intern (en extern) ook nieuwe eisen gesteld. De visie van ROC Stad & Regio is om goed onderwijs in een aantrekkelijke leeromgeving te verzorgen. Hierbij wordt zoveel mogelijk aangesloten bij het individu en de situatie in de praktijk. Deze visie is deels vertaald in kaders die voor het hele ROC gelden, bijvoorbeeld het werken in perioden van 10 weken en de minimale hoeveelheid BPV. In veel gevallen is het echter ook onduidelijk wat de kaders zijn; hoe moet je aansluiten bij de behoefte van een individu? Wat is maatwerk nu precies en hoeveel is nodig? En vooral: wanneer is het vernieuwde onderwijs 'goed'? Hierdoor is het voor het team soms ook lastig te bepalen wat nu de bedoeling is. Het College van Bestuur stemt af met de sectordirectie en zij vertalen dit –vaak samen met de stafafdelingen- weer naar de teams.

Het Team Techniek heeft invulling gegeven aan het nieuwe onderwijs door zoveel mogelijk aan te sluiten bij leervragen van de deelnemer. Hierbij proberen ze veel gebruik te maken van praktijksituaties. De opleidingen van het team stonden altijd al bekend om hun goede, gedegen onderwijs. Daarnaast hebben de docenten de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in het nieuwe onderwijs. In principe is het team tevreden met het onderwijs, trots op de opleidingen en de aandacht voor de praktijk en het individu. Ze willen niet terug naar de 'oude' situatie. Maar het moet wel haalbaar blijven. De werkdruk was al hoog en nu de formatie gaat krimpen zal er echt iets moeten veranderen.

Reflectie

Het team heeft het duidelijk (te) druk maar vindt het lastig om aan te geven waardoor dit nu precies komt. Uit de probleemschets komt in ieder geval een aantal factoren naar voren die het efficiënt organiseren van het onderwijs lijken te bemoeilijken:

- 1 Schaalgrootte: door het kleine aantal deelnemers in combinatie met een groot aantal opleidingen en uitstroomrichtingen treedt veel versnippering op.

Een bepaalde schaalgrootte maakt organiseren makkelijker. Bij het organiseren van maatwerk is het, hoe gek het ook klinkt, steeds de vraag waar en hoe massa gemaakt kan worden. Anders wordt het onbetaalbaar.

- 2 Arbeidsintensief onderwijs: er wordt veel nadruk gelegd op het eigen initiatief van de deelnemer, hij moet grotendeels zelf zijn leervragen formuleren en wordt hierin begeleid door de SLB'ers. Dit kost, vooral op niveau 2 en in het eerste jaar, vaak veel tijd. Daarnaast werken de BOL-leerlingen drie dagen per week in de praktijkruimte. Hier is het lastig om veel deelnemers tegelijk te begeleiden aangezien iedereen aan een andere opdracht werkt en vanwege de veiligheid. Daarnaast lijkt er relatief weinig onderwijs in grotere groepen te zijn.
- 3 Onderwijsvernieuwing/ontwikkeling: het stapelen van vernieuwingen (niet laten uitkristalliseren). Wanneer men blijft veranderen, steeds weer nieuwe dingen erbij gaat doen, dan is er ook constant tijdverlies omdat je niet aan die routine toekomt.
- 4 Deels ontbreken van kaders: er is veel meer afstemming dan vroeger nodig tussen de docenten. Afstemming over leerlingen, maar ook over de onderwijsontwikkeling en nieuwe taken.
- 5 Het 'ad-hoc gehalte': veel besluiten worden ad hoc genomen, er is weinig visie voor de lange termijn en een deel van de problemen lijkt te ontstaan doordat er constant taken bijkomen of ad hoc moeten worden uitgevoerd.

Deze factoren liggen deels op teamniveau maar ook daarbuiten. In de volgende stappen kijken we eerst naar de prioriteiten en taken van het team. Vervolgens duiken we nog wat dieper in de problematiek om beter te kijken hoe het team nu werkt en of daar zaken in te verbeteren zijn.

5.4 Fase 2: Waar willen we als team naartoe?

Voor een plan ter verbetering is het belangrijk om te bepalen wat het doel is. Voor het team is het voornaamste dat er 'grip op de zaak' komt. De afgelopen jaren zijn er veel veranderingen geweest en in alle complexiteit is men de weg kwijt geraakt. Bij het praten over dit soort zaken merken de docenten ook dat ze weliswaar allemaal achter het onderwijs staan, maar toch verschillende visies hebben die ze niet van elkaar kennen. Daarom gaan ze onder leiding van de teamleider eerst het gesprek aan over wat ze belangrijk vinden.

Een gezamenlijke, gedeelde visie –op inhoud en organisatie– is de onmisbare basis voor 'grip op de zaak'.

Om te weten waar je heen wilt moet je ook weten hoe je omgeving eruit ziet. Met welke ontwikkelingen moet rekening gehouden worden en waar wil men naartoe? De visie van ROC Stad & Regio is om goed onderwijs in een aantrekkelijke leeromgeving te verzorgen. Hierbij wordt zoveel mogelijk aangesloten bij het individu en de situatie in de praktijk. Voor het team betekent dit concreet dat zij zoveel mogelijk aansluiten bij leervragen van de cursist. Hierbij proberen ze veel gebruik te maken van praktijksituaties. De opleidingen stonden altijd al bekend om hun goed en gedegen onderwijs. Daarnaast hebben de docenten de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in het nieuwe onderwijs.

Buiten de school is er een aantal ontwikkelingen om rekening mee te houden. Ten eerste de economische crisis. De bouwsector wordt hard geraakt en daardoor verdwijnen opleidingsplekken, vooral voor BBL'ers. Een deel van deze deelnemers zal ervoor kiezen om dan maar voltijd naar school te gaan. Maar het is ook wel bekend dat dit soort jongens vaak liever werken en dus ander werk gaan zoeken, bijvoorbeeld in het leger. De verwachting is dus dat de BBL zal krimpen terwijl de BOL maar een beetje zal groeien. Toch zullen waarschijnlijk op lange termijn de aantallen wel weer aantrekken. Er moet dus iets bedacht worden waarbij het team goed kan blijven functioneren en expertise niet verloren gaat. Tegelijk moet ook rekening gehouden worden met de kosten. Hoe financieer je deze periode als er weinig deelnemers zijn?

Uiteindelijk worden ze het eens over de volgende prioriteiten:

1 Goed onderwijs met aandacht voor individu en praktijk

Dus voldoende onderwijs waarin in ieder geval wordt voldaan aan de kaders van het ROC wat betreft maatwerk en praktijkrelevantie.

2 Onderwijs dat organisatorisch en budgettair haalbaar is

Binnen de afgesproken formatie en/of het budget.

3 Een goed functionerend team en meer rust

Gezamenlijke doelen, goede samenwerking en afstemming en minder werkdruk.

De uitvoering hiervan zal worden opgepakt in de volgende stappen.

Reflectie

Zoals al duidelijk werd bij stap 1 is de tijdshorizon van dit team vooral gericht op de korte termijn. Hierdoor is het moeilijk om in te spelen op lange termijn ontwikkelingen. De dagelijkse werkzaamheden zijn van belang, maar door ook te letten op de lange termijn wordt duidelijk wat prioriteiten zijn. Dit helpt om een duidelijkere koers te varen en meer rust en ruimte te creëren in het werk. Om dit te realiseren zou bijvoorbeeld meer cyclisch gewerkt kunnen worden. Wat moeten we steeds weer doen? Wat moeten we ieder jaar doen? Wat is incidenteel? Wat is te voorzien? Waar willen we over vijf jaar zijn? Hoe realiseren we dat?

Waarom deze nadruk op planning en lange termijnvisie? Is dat niet vanzelfsprekend?

Dat zou het misschien moeten zijn, maar vaak is dat niet het geval. In veel teams (en scholen) komt men nauwelijks toe aan een planning die verder reikt dan het eerstvolgende schooljaar. Daarnaast blijkt een gezamenlijke visie vaak te ontbreken en is het onduidelijk waar de prioriteiten liggen. Waarom doen we dit eigenlijk? Wat willen we? Hoe past dit bij de doelen van dit ROC? Dit soort fundamentele gesprekken wordt in veel teams maar zelden gevoerd. Met behulp van dit soort gesprekken kan wel gekeken worden waar de focus ligt. En wat er nodig is om de gestelde doelen te verwezenlijken.

Niet ieder team zal in dezelfde mate haar eigen koers kunnen of willen bepalen, maar gezien de toenemende professionalisering en beweging richting resultaatverantwoordelijke teams wordt dit wel steeds belangrijker. Er is vaak behoefte aan meer concrete kaders, bijvoorbeeld vanuit het management. Welke acties moeten echt prioriteit krijgen?

Een aantal voor de hand liggende, maar belangrijke vragen kunnen helpen om beter zicht te krijgen op de eigen doelen, mogelijkheden en beperkingen:

- Wat vinden we belangrijk? Waar ligt onze focus? Wat willen wij als team bereiken?
- Aan welke (in- en externe) eisen moeten we voldoen?
- Hoe ziet ons onderwijsconcept eruit?
- Welke ontwikkelingen zijn te voorzien?

- Waar zijn we goed in? (Strengths)
- Waar zijn we zwak in? (Weaknesses)
- Waar liggen nog kansen? (Opportunities)
- Waar liggen bedreigingen? (Threats)

5.5 Fase 3: Welk onderwijs willen we verzorgen?

De belangrijkste activiteit van scholen is het verzorgen van onderwijs. Zoals al gezegd in de eerdere hoofdstukken bepaalt de organisatie van het onderwijs de kosten. Het is daarom belangrijk om niet alleen goed na te denken over de inhoud van het onderwijs maar ook hoe dat georganiseerd moet en kan worden.

Bij het Team Techniek heeft zich een grote verandering voltrokken. Voorheen werkte men klassikaal met boeken, toetsen en ieder blokkur een andere groep. Het huidige onderwijsconcept van Stad & Regio is gericht op individuele en praktische begeleiding. De leervraag moet meer vanuit de deelnemer komen. De docenten van Team Techniek willen hun deelnemers niet alles voorkauwen maar hen begeleiden in het zelf vinden van oplossingen. De opleiding bestaat voor een deel uit theoretische opdrachten die individueel worden uitgevoerd. De BOL-deelnemers brengen daarnaast een groot deel van de week door in de werkplaats. Hier werken ze individueel aan opdrachten en werkstukken.

Daarnaast vindt men het belangrijk om aan te sluiten bij het leerproces van de deelnemer. Hierdoor variëren ook volgorde en tempo tussen de deelnemers. Door de nadruk op het 'zelf doen' van de deelnemers lijkt het onderwijs tijdsintensiever te zijn dan vroeger. Maar wat dit nu precies betekent voor de organiseerbaarheid en betaalbaarheid –en eventuele aanpassingen- is nog onduidelijk. Om meer inzicht hierin te krijgen wordt gebruik gemaakt van de Onderwijscalculator.

Ga uit van de vraag: Hoeveel variatie willen we eigenlijk aanbieden, waarom eigenlijk en op welke manier? (inhoud, tempo, werkvormen, etc.). Wat was ook al weer in essentie 'het nieuwe onderwijs'?

Gebruik bijvoorbeeld de Onderwijscalculator om in een vroeg stadium inzichtelijk te krijgen wat financieel realistisch is.

Na invoer van de bestaande opleidingsgegevens in de Onderwijscalculator kan een probleemanalyse worden gedaan. Er vallen meteen twee punten op:

- 1 Groepsgrootte: groepen ontstaan op basis van het opleidingsjaar. Doordat er zoveel verschillende opleidingen en uitstroomrichtingen zijn, treedt hierdoor een enorme versnippering op. Wel worden de kleinste opleidingsjaren regelmatig samengevoegd maar de groepsgrootte ligt nog steeds tussen 7 tot 15 deelnemers.
- 2 Onderwijstijd: er wordt relatief veel onderwijs verzorgd, voor de BOL is dat ruim 1.100 uur.

In figuur 1 is te zien welke consequenties dit heeft: na het invullen van alle onderwijsactiviteiten (primaire proces) en 50% voor- en nazorg zit het team al op 8,5 fte.

Momenteel is slechts 7,4 fte beschikbaar en straks nog veel minder. Het team geeft aan in werkelijkheid minder tijd te besteden aan voor- en nazorg maar die overige tijd gaat op aan andere zaken zoals overleg, onderwijsontwikkeling en deelnemerondersteuning. En daarnaast zijn er ook nog allerlei andere taken zoals administratie en scholing.

Opleidingen				Primaire activiteiten		Overige activiteiten		Beheer		Rapportages	
Teamrapportage: Benodigde inzet in uren en fte's per activiteitensoort											
Activiteitscluster	Per type			Totaal			Uren	Fte's	%		
	Docent	Onderwijsassistent	Teamleider								
01. Primaire proces	6.618	2.180	0	2.778	5,29	62%					
02. Voorbereiding en nazorg	3.489	1.080	0	4.569	2,75	32%					
03. Overig onderwijsondersteunend	0	0	0	0	0,00	0%					
04. Ontwikkeling	0	0	0	0	0,00	0%					
05. Scholing	0	0	0	0	0,00	0%					
07. Coördinatie	0	0	830	830	0,50	6%					
08. Ondersteuning	0	0	0	0	0,00	0%					
09. Alle tijd [ongespecificeerd]	0	0	0	0	0,00	0%					
Totaal											
Uren	10.107	3.240	830	14.178							
Fte's	6,09	1,95	0,50	8,55							
%	71%	23%	6%								
Saldo											
Beschikbaar					7,40						
Fte's					8,55						
Saldo					-1,15						

FIGUUR 1: BENODIGDE INZET VOOR HET HUIDIGE ONDERWIJS

Vervolgens wordt er meer in detail ingezoomd op een aantal aspecten van opleidingen. In figuur 2 is te zien dat het eerste jaar van de BOL-opleiding per deelnemer bijna € 2.800 kost. Dit is alleen gebaseerd op een schatting van de directe personeelsinzet en nog exclusief alle overhead zoals huisvesting en ondersteuning. Aangezien de bekostiging inclusief diplomavergoeding voor een dergelijke leerling (afhankelijk van de prijsfactor) rond de € 5.000 ligt, is deze opleiding aan de dure kant.

Ook is te zien dat deze kosten voornamelijk worden veroorzaakt door de praktijk-instructie. De deelnemers werken in het eerste jaar 540 uur in de praktijkhal en dit kost ruim € 1.900 per deelnemer.

U bent hier: Demo ROC > Sector Techniek & Bouw > Team Techniek > BOL Techniek Ingelogd als Gebruiker (log out)

Opleiding: BOL Techniek (definitief) **aantal deelnemers**

Niveau: 2

Jaar 1	Jaar 2	Totaal
30	30	60

Leerweg: BOL

Jaren: Jaar 1 | Jaar 2 | Overige activiteiten Beheer | Rapportages

Opleidingsrapportage: Kostenrapportage primair proces

Jaar 1	Deelnemers: 30										
Activiteit	Groeps-grootte	# Groepen	# Urur	# Weken	# Uuridin	Begeleiding	Begeleiding (€)	Ruimten	Ruimten (€)	Totaal (€)	Per din (€)
Theorie	15	2	4,00	30	120	1.0 Docent	8.453			8.453	282
Theorie	15	2	1,00	30	30	1.0 Docent	2.113			2.113	70
Theorie	15	2	2,00	30	60	1.0 Docent	4.226			4.226	141
Coaching	7	5	1,00	30	30	1.0 Docent	5.283			5.283	176
Coaching	1	30	1,00	2	2	1.0 Docent	2.113			2.113	70
Praktijk	15	2	18,00	30	540	1.0 Docent	38.038			38.038	1.268
						1.0 Onderwijsassistent	20.338			58.374	1.946
Overig	15	2	20,00	1	20	1.0 Docent	1.409			1.409	47
Examinering	15	2	4,00	3	12	1.0 Docent	845			845	28
BPV	1	30	36,00	9	324					0	0
Totaal					1.138		82.817	-	0	82.817	2.761

FIGUUR 2: OPLEIDINGSKOSTEN PER DEELNEMER/PER JAAR

Zo komen er allerlei gegevens naar boven die helpen om te verklaren hoe het onderwijs georganiseerd is en wat dit (ongeveer) betekent voor de kosten. Ook de activiteiten die direct met het onderwijs te maken hebben worden ingevoerd, bijvoorbeeld de voor- en nazorg, overleg, maatschappelijke taken en onderwijsontwikkeling. In het gesprek hierover blijkt dat vooral onderwijsontwikkeling erg veel tijd kost. Dit lijkt vooral te komen doordat vernieuwingen elkaar snel opvolgen waardoor veel aanpassingen nodig zijn. Daarnaast is het team ook erg enthousiast en pakt men snel weer nieuwe dingen erbij. Nadeel hiervan is dat het vaak onduidelijk is wat nu echt prioriteit heeft en het team in voortdurende tijdnood zit.

Reflectie

Het is duidelijk dat het onderwijs van Team Techniek in de huidige situatie niet haalbaar en betaalbaar is. Het belangrijkste probleem is dat nergens gecompenseerd wordt:

- Kleine groepen hoeven niet erg te zijn maar in dit geval wordt dit nergens gecompenseerd door bijvoorbeeld ook in grote groepen te werken.
- In (bijvoorbeeld) de hele BOL-opleiding hebben de deelnemers veel onderwijstijd, ruim 1.100 uur per jaar met veel begeleiding.
- Naast het intensieve onderwijs houdt het team zich ook nog intensief bezig met allerlei andere taken, waarbij vooral onderwijsontwikkeling veel tijd kost.

Er zijn zeven strategieën om het vraagstuk van massamaatwerk te benaderen. De vraag is welke strategieën (impliciet) gebruikt worden en welke combinaties effectief en kostenefficiënt zijn. Pas op dat een volgende strategie de vorige niet uitholt.

Ook in teams waar in principe voldoende formatie zou moeten zijn, ervaren veel docenten een hoge werkdruk. De oorzaken hiervan zijn vaak niet meteen zichtbaar. Het loont daarom om te analyseren hoe het onderwijs is georganiseerd. Eén manier om inzicht te krijgen is het invullen van de Onderwijscalculator, alleen het gesprek hierover levert vaak al een aantal inzichten op. Een aantal redenen waarom teams in tijdnood komen zijn:

- veel onderwijstijd
- erg intensief onderwijs (veel begeleiding en kleine groepen)
- gebrek aan onderlinge afstemming tussen teamleden
- versnippering van taken

Er is geen standaardprocedure om werkdruk terug te dringen. Dit hangt af van de omstandigheden, keuzes en prioriteiten van een team. In de volgende stap wordt daarom specifiek naar de taken van het team gekeken. Vervolgens wordt in stap vijf duidelijk hoe dit wél haalbaar en betaalbaar kan worden uitgevoerd, rekening houdend met de wensen en visie op onderwijs.

5.6 Fase 4: Welke activiteiten moeten we als team uitvoeren?

Het is duidelijk dat nieuwe keuzes moeten worden gemaakt. Om dit onderbouwd te kunnen doen inventariseert het team alle taken die ze uitvoeren, laten liggen of willen gaan uitvoeren. Uit deze lijst zullen keuzes worden gemaakt omdat het niet mogelijk is om alles te doen. Aan de hand van de eerder geformuleerde prioriteiten (goed onderwijs; organisatorische en financieel haalbaar en een goed team) wordt bepaald welke prioriteit de verschillende activiteiten en taken hebben.

In dit team heeft bijvoorbeeld onderwijsontwikkeling wel een hoge prioriteit maar wordt er gezocht naar manieren om dit efficiënter te doen. Verder besluiten ze om de voor- en nazorgtijd beter te verdelen over de teamleden. Ook wordt een aantal activiteiten stopgezet omdat ze nauwelijks bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs en vooral erg veel tijd kosten.

Maak onderscheid tussen de taken die er allemaal zijn en de taken die uitgevoerd moeten worden om de gewenste resultaten te halen.

In de volgende stap zal gekeken worden hoe deze taken kunnen worden uitgevoerd met een kleinere bezetting én hoe deze verdeeld kunnen worden over de teamleden.

Reflectie

Het soort activiteiten dat je moet uitvoeren is ook bepalend voor hoe dat uitgevoerd kan worden en welke eisen dit aan het team stelt. Zijn de benodigde kwaliteiten aanwezig? Is samenwerking met andere teams of andere actoren mogelijk? Belangrijke beginvraag daarbij is: wat willen/moeten we gezamenlijk doen en wat willen/moeten we individueel doen? Ieder team moet zijn eigen prioriteiten bepalen om keuzes te kunnen maken in wat men wel en niet doet en hoe. Het is geen kwestie van goed of fout maar van keuzes.

Beoordeel de geprioriteerde taken op uitvoerbaarheid –gelet op de kwaliteiten in het team– en betaalbaarheid.

Vragen die bij het maken van keuzes op onderwijsniveau van belang zijn, zijn onder meer:

- 1 Wat is onze doelgroep?
- 2 Welk onderwijs willen we hoe aanbieden?

En over het algemeen:

- 1 Welke taken hebben we?
- 2 Wat voor taken zijn dit?
- 3 Groepstaken of individuele taken?
- 4 Wat vinden wij belangrijk in het kader van de gestelde doelen?
- 5 Wat moet?
- 6 Wat mag?
- 7 Wat moet nu en wat kan later?

5.7 Fase 5: Hoe gaan we die activiteiten uitvoeren?

De prioriteiten en activiteiten zijn bepaald. Nu is het tijd om het hoe hiervan concreet te maken. Het is nog steeds een flink takenpakket. Toch denkt het team het wel te kunnen uitvoeren. Waar het nu vooral op aan komt is om dit efficiënt te organiseren en de taken goed te verdelen.

Een belangrijk issue hierbij is hoe het onderwijs kwalitatief goed kan blijven, terwijl het minder moet kosten dan nu het geval is. Het team heeft inmiddels gezien dat de groepen wel erg klein zijn en wil meer in grotere groepen gaan doen. In figuur 3

wordt de oude BOL-opleiding –m.b.v. de Onderwijscalculator- vergeleken met een nieuw scenario. In dit nieuwe scenario wordt meer gewerkt volgens de strategie ‘vergroten van eenheid van organisatie’, grotere groepen cursisten die worden bediend door meerdere docenten. Docenten en cursisten zijn gelijktijdig aanwezig gedurende een dagdeel of een dag. Dit biedt de mogelijkheid tot meer variatie. Een docent kan een individueel gesprek hebben, terwijl een andere docent gelijktijdig voor een deel van de groep een workshop verzorgt. De docenten spelen flexibeler op elkaar in. Door de korte lijnen is er minder coördinatie en afstemmingstijd nodig. Daarnaast is de begeleide praktijktijd teruggebracht van 18 uur naar 14 uur per week. Door deze aanpassingen kan deze opleiding nu met 2,4 fte toe in plaats van de huidige 3,4 zonder teveel concessies te doen aan de kwaliteit van het onderwijs.

Teamrapportage: Opleidingsvergelijkingsrapportage									
Activiteitscluster	BOL Techniek Aantal deelnemers: 60 BOL		BOL Techniek (scenario) Aantal deelnemers: 60 BOL		Verschil (€)				
	Opleiding	Gem. per Deeln.	Opleiding	Gem. per Deeln.	Opleiding	%	Gem. per Deeln.	%	
01. Primair proces	165.422	2.757	117.139	1.952	-48.283	-29%	-805	-29%	
02. Voorbereiding en nazorg	0	0	0	0	0	0%	0	0%	
03. Overig onderwijsondersteunend	0	0	0	0	0	0%	0	0%	
04. Ontwikkeling	0	0	0	0	0	0%	0	0%	
05. Scholing	0	0	0	0	0	0%	0	0%	
07. Coördinatie	0	0	0	0	0	0%	0	0%	
08. Ondersteuning	0	0	0	0	0	0%	0	0%	
09. Alle tijd [ongespecificeerd]	0	0	0	0	0	0%	0	0%	
Totaal kosten inzet personeel (€)	165.422	2.757	117.139	1.952	-48.283	-29%	-805	0%	
Huisvesting	0	0	0	0	0	0%	0	0%	
Faciliteiten/ICT	0	0	0	0	0	0%	0	0%	
Specifieke kosten	0	0	0	0	0	0%	0	0%	
Totaal (€)	0	0	0	0	0	0%	0	0%	
Eindtotaal (€)	165.422	2.757	117.139	1.952	-48.283	-29%	-805	0%	
	Uren	Fte's	Uren	Fte's	Fte's	%			
Docent	3.542	2,14	2.540	1,53	-0,60	-28%			
Onderwijsassistent	2.160	1,30	1.470	0,89	-0,42	-32%			
Teamleider	0	0,00	0	0,00	0,00	0%			
Totaal	5.702	3,44	4.010	2,42	-1,02	-30%			

FIGUUR 3: DE HUIDIGE BOL-OPLEIDING IN VERGELIJKING MET DE TOEKOMSTIGE SITUATIE

De overige activiteiten die ze moeten en willen uitvoeren proberen ze beter te organiseren door als eerste een teamdag in te stellen. Iedere woensdag wordt lesvrij gepland en het idee is dan om aan allerlei ‘overige taken’ te werken. Ze plannen het teamoverleg op die dag en er kan dan samen of individueel aan van alles gewerkt worden. Iedereen moet hier verplicht aanwezig zijn zodat de afstemming over die dingen ook meteen geregeld is. Verder wordt besloten om sommige taken meer te clusteren. Onderwijsontwikkeling op een vaste dag per maand bijvoorbeeld in plaats van iedere week een beetje. Verder proberen ze een aantal kaders voor zichzelf af te stemmen. Wat doen we met te laat ingeleverde opdrachten? Door allerlei veelvoorkomende zaken beter af te spreken hopen ze minder tijd kwijt te zijn aan ad hoc regelzaken.

Hoewel de vorm nu in grote lijnen staat, moet er nog wel worden nagedacht over wie wat gaat doen. Bij Team Techniek is de taakverdeling redelijk standaard, iedereen doet ieder jaar ongeveer hetzelfde. Tot voor kort werd de werkverdeling altijd geregeld door de teamleider. Onder invloed van de nieuwe CAO wil Stad & Regio echter dat de teams meer resultaatverantwoordelijk worden, ook voor de werkverdeling. Gezien het inzicht dat men inmiddels heeft in de taken en werkzaamheden is de werkverdeling geen al te grote stap. Ze kunnen nu op basis van hun eigen ervaringen bekijken hoe ze hun werk het beste kunnen uitvoeren.

Dit roept wel een aantal vragen op:

- Waar moet je beginnen met het werk verdelen?
- Moet je redeneren vanuit wat moet worden gedaan of juist vanuit de beschikbare FTE's en kwaliteiten?
- Wat is de rol van de teamleider? Wat verwachten we van hem/haar?

Naast deze vragen zien de teamleden ook dat de nieuwe CAO vragen oproept over de relatie tussen de kwaliteit van onderwijs en de aanwezige kwaliteit in het team. Kunnen we de kwaliteit leveren die we willen? Hebben we daarvoor de goede kwaliteiten in huis? Zit iedereen op de 'juiste' plek? De ervaring is dat het niet uitmaakt hoe je redeneert (vanuit het onderwijsprogramma of vanuit de kwaliteiten). Het hangt van de mensen af. Uiteindelijk komt hoe dan ook de vraag of mensen op de juiste plek zitten door de frictie tussen wat 'moet' en wat iedereen 'wil'. Teamleden zijn over het algemeen best bereid om te schuiven. De teamleider is vaak degene die een eindoordeel moet vellen in dilemma's. Dat oordeel is makkelijker als er goede inhoudelijke argumenten beschikbaar zijn op basis van de Onderwijscalculator.

Maak in de werkverdeling een goede match tussen de taken en de medewerkers.
Let echt op kwaliteiten en niet teveel op 'die doet het al jaren'.

Reflectie

De grote variëteit aan cursisten, de mate van zelfstandigheid van cursisten, de beperkte schaalgrootte en het belang van het ontwikkelen van praktische vaardigheden maakt dat 'vergroten van eenheid' in deze situatie de meest haalbare strategie is. Modulariseren is een mogelijkheid, maar dan moeten modules over meerdere units heen gecreëerd worden. Inzet van ICT is een mogelijkheid, maar in beperkte mate. Dit vanwege de zelfstandigheid van de cursisten. Daarnaast zijn de competenties die nodig zijn voor deze opleiding maar in beperkte mate aan te leren met behulp van computers. 'Je moet vooral met je handen werken'.

Verder probeert men coördinatie- en complexiteitskosten te reduceren door de lijnen korter te maken, duidelijke afspraken te maken en rust aan te brengen in de organisatie. Een team heeft tijd nodig om aan een nieuwe situatie te wennen. De coördinatiekosten dalen naar mate men meer ingewerkt raakt.

6

Tot slot

Binnen alle mbo-instellingen wordt cgo steeds meer praktijk. De fase van experimenten op kleine schaal is voorbij. Vanuit verschillende disciplines en op verschillende niveaus in de organisatie zijn voorbereidingen getroffen. Op teamniveau moeten de lijntjes nu samenkomen. Teams krijgen, soms impliciet, een steeds grotere verantwoordelijkheid voor het betaalbaar organiseren.

Het ontwerpproces van cgo is complex. Onderwijsontwikkelaars zijn gewend zich vooral op de inhoud te richten. Pas later komt de vraag naar het betaalbaar organiseren aan bod, of men veronderstelt dat anderen hiervoor verantwoordelijk zijn. Dat is vanuit de historie te begrijpen maar niet zonder risico's. De kunst is om tijdens het ontwerpproces de samenhang tussen de inhoud en het betaalbaar organiseren scherp in de gaten te houden. Zodoende ontstaat een ontwerpproces mét realiteitszin. Teams hebben in dit complexe ontwerpproces vaak meer keuzemogelijkheden dan gedacht. In deze publicatie hebben we geprobeerd te laten zien aan welke knoppen een teamleider kan draaien.

We hebben een onderscheid gemaakt in drie 'velden' waarop keuzes gemaakt kunnen worden die effect hebben op de kosten, te weten variëteit en maatwerk, onderwijsprogramma (activiteiten kosten geld) en de werkverdeling.

Er kunnen op elk van deze velden inhoudelijk keuzes gemaakt worden om het onderwijs betaalbaar te organiseren. We vatten de lessen die hieruit te trekken zijn nog eens samen in andere woorden, nu ook met oog voor een aantal 'zachte' aspecten zoals cultuur, houding en gedrag:

- 1 Onderzoek en bespreek hoeveel variëteit en maatwerk eigenlijk gewenst en nodig is.
- 2 Overweeg tegen welke (meer)prijs dit maatwerk georganiseerd wordt en, vooral, waar dit gecompenseerd wordt. Zoek steeds naar een (ook inhoudelijk) slimme manier om massa te creëren.
- 3 Ontwikkel een kostenbewuste houding in het ontwerpen en programmeren van activiteiten.
- 4 Teamleiders kunnen op elk van de velden variabelen beïnvloeden en dat is vaak veel meer dan wordt gedacht. Het ontkennen hiervan duidt nogal eens op defensief gedrag.
- 5 Durf opnieuw naar de zaak te kijken zodat op langere termijn ruimte ontstaat.

- 6 Ook de werkverdeling kost tijd en het is van belang om die tijd er ook voor te nemen. Werkverdeling gaat vaak over heilige huisjes. Een goed proces van werk verdelen is ook een proces van cultuur doorbreken.

We hebben het ontwerpproces vooral op teamniveau beschreven. In de praktijk speelt het zich af op verschillende niveaus (College van Bestuur, unit/sector, team). De afstemming tussen de niveaus is vaak moeizaam, maar cruciaal. Denk hierbij aan heldere kaders, sturingsfilosofie, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

In de case zijn deze inzichten verder toegelicht. In de case wordt een chronologisch proces geschetst met heldere stappen en vragen. En ja, de werkelijkheid is complexer en weerbarstiger. Niet zelden zal tegelijk moeten worden nagedacht over de werkverdeling en de inhoud van het onderwijs. Of over de organisatie van het onderwijs en de verantwoordelijkheden van docenten.

De inrichting van het onderwijs beïnvloedt de organisatie en daarmee ook de werkverdeling en betaalbaarheid en vice versa. We hopen dat we met deze publicatie belangrijke aangrijpingspunten aangereikt hebben om het denken over kosten en keuzes in het ontwerpproces van nieuw beroepsonderwijs een stap verder te brengen .



onderwijs dat werkt

Colofon

Kosten en keuzes is een uitgave van:

MBO 2010
Horaplantsoen 20
6717 LT Ede

Postadres: Postbus 7001, 6710 CB Ede

Telefoon: (0318) 64 85 68

Tekst door Artefaction: Maartje van der Weide, Frank Streefland,
Aad Oosterhof, Maaike van Kessel, Hergen Datema.

Productie: Ravestein & Zwart, Nijmegen

Grafische vormgeving: Lauwers-C, Nijmegen

Druk: DPN, Weurt

Oplage: 100

Mei 2010

Niets uit dit werk mag worden veelevoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie of op welke andere wijze dan ook, daaronder mede begrepen gehele of gedeeltelijke bewerking van het werk, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

