



resultaatverantwoordelijke teams. 'Die bepalen zelf de inzet van hun financiën en hun interne taakverdeling. We zorgen ervoor dat ze steeds beschikken over de informatie die nodig is om goed te functioneren.' Nog niet alle docenten gaan voluit mee in deze nieuwe manier van werken, erkent [REDACTED]. Het diplomarendement kan echter zonder meer goed genoemd worden. 'We moeten als bestuurders oppassen dat we ons niet te veel focussen op tegenstand. Die is er altijd. Waar het om gaat is dat de meeste medewerkers de vernieuwingen enthousiast uitwerken of op z'n minst erin meegaan.' Door onder meer ondernemerschap, professionaliteit, kwaliteit en innovatief vermogen als kerncompetenties naar voren te schuiven wil het ROC het personeelsbeleid hernieuwd vormgeven.

Gerichtheid naar buiten

'Netwerken in de regio is onmisbaar', zegt [REDACTED]. De ambities van ROC Aventus laten zich dan ook verder zien in de investeringen in de externe contacten: met overheden, met het aanpalende onderwijs – vmbo en hbo – en met het bedrijfsleven. 'Om te weten welke competenties bedrijfskritisch zijn, is het noodzaak voortdurend kennis te delen met de werkgevers. We zien namelijk dat functies steeds korter dezelfde inhoud houden, dat het werk doorlopend verandert.' De dialoog met het bedrijfsleven vindt op verschillende niveaus plaats, van de werkvloer tot het College van Bestuur. De gerichtheid naar buiten manifesteert zich ook in de wens om gastdocenten in te schakelen en om met de eigen docenten de praktijk op te zoeken. 'Dan gaat het niet om even rondkijken. We komen niet met een bus vol docenten voorrijden.' De onderwijsvraag van bedrijven van binnenuit leren kennen, vergt een andere benadering. 'Docenten moeten veel meer gaan beseffen dat zij iets van de bedrijven te leren hebben, dat antwoorden op actuele opleidingsvragen dáár liggen.'

Kenniskringen

Via kenniskringen zoekt het ROC aansluiting bij de wat kleinere bedrijven die het risico lopen belangrijke ontwikkelingen niet of onvoldoende in het oog te hebben. 'Samen met het regiobestuur van MKB Nederland, waar sinds kort één van onze sectordirecteuren bestuurslid van is, gaan we thema's voor bijeenkomsten selecteren

FEITEN & CIJFERS

Deelnemers	11.891
Aantal opleidingen in Proeftuinen 2004-2005	9
Aantal opleidingen in Experimenten 2005-2006	24
Aantal opleidingen in Experimenten 2006-2007	73
Deelnemers Proeftuinen 2004-2005	201
Deelnemers Experimenten 2005-2006	1.081
Deelnemers Experimenten 2006-2007	5.096

Daar leggen bedrijven en docenten van Aventus contact met elkaar, zodat er concrete afspraken gemaakt kunnen worden over onze bijdrage aan hun innovatie.'

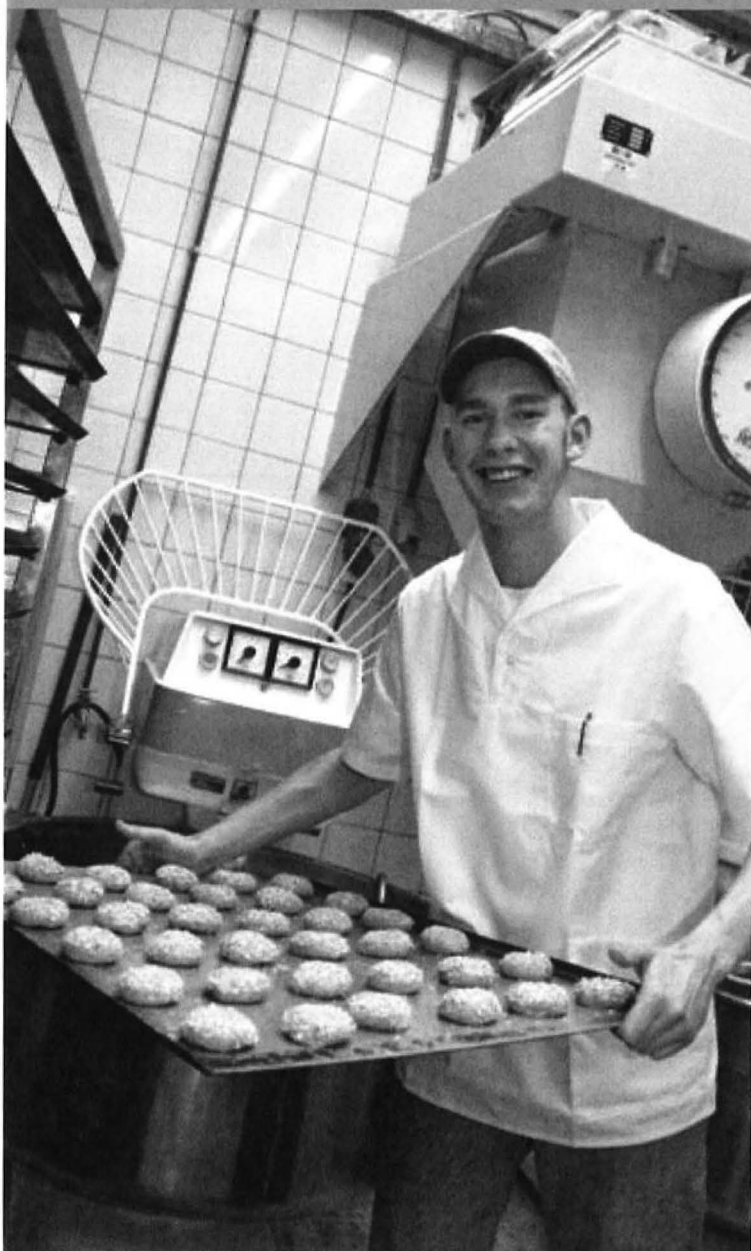
Student, docent en werkgever in samenspel

[REDACTED] vat inzet en bedoeling van ROC Aventus samen. 'We beoogen het juiste beeld van ROC Aventus neer te zetten en dat als basis te nemen om actief te communiceren in de regio. Contact onderhouden met regionale belanghebbenden gaat verder dan het concept van de *Good Governance* dat de overheid gebruikt. Bij dat laatste gaat het voornamelijk om de structuur van het overleg. De kern wordt zo echter gemist. Wij vragen bedrijven wat ze willen en wij willen ons verantwoorden voor de wijze waarop we inspelen op regionale behoeften.'

Dit alles om de deelnemers aan het onderwijs uiteindelijk te laten belanden op de werkplekken waarvoor ze geschikt zijn. 'Als het goed is, zullen studenten tijdens het afleggen van hun onderwijsweg – via voorlichting, intake, volgen van de opleiding, examen – ervaren dat de bijdragen van docenten en werkgevers aan hun ontwikkeling elkaar versterken.' ●

● Relatie met bedrijven van groot belang

ROC Nijmegen



■■■■■■■■■■, voorzitter College van Bestuur

In de wandelgangen van ROC Nijmegen heerst een sfeer van ondernemerschap. Dat is af te zien aan de nauwe contacten met de zakenwereld. Maar ook aan de interne cultuur waar initiatieven en praktijkgericht denken bovenaan het lijstje staan.

De zakenwereld wordt gezien als een waardevolle partner bij ROC Nijmegen ■■■■■■■■■■, CvB-voorzitter aan het woord: 'De laatste jaren is flink geïnvesteerd in onze relatie met het bedrijfsleven, hetgeen heeft geleid tot verschillende innovaties in ons onderwijs. Voor het leggen van contacten hebben we onder meer een skybox in het NEC-stadion. NEC heeft de grootste businessclub van de regio, dus voor ROC Nijmegen is het waardevol daar aanwezig te zijn. Om de skybox betaalbaar te houden, hebben we een samenwerkingsovereenkomst gesloten met NEC, die voor beide partijen winst oplevert. We leveren stewards, runnen de fanshop, helpen bij de horeca en voeren de financiële administratie van enkele nevenstichtingen van NEC.'

Eigen leerbedrijven

De focus ligt niet alleen op het leggen van nieuwe contacten. ■■■■■■■■■■ 'We breiden ook onze eigen leerbedrijven uit. Die zijn van belang voor studenten die nog niet klaar zijn voor de praktijk en geven stabiliteit in periodes, waarin het vinden van stageplaatsen moeilijker is dan nu. Voorwaarde is dat deze eigen leerbedrijven staan voor realiteit en aantrekkelijkheid, zodat ze uitnodigend zijn voor de student. In onze nieuwbouw bij het centraal station in Nijmegen komt een soort winkelstraat van leerbedrijven, compleet met kinderopvang, strijkservice, restaurant, brood- en banketzaak, kapsalon, beautycenter en supermarkt.'

Studenten

Uiteindelijk zijn het de studenten die profiteren van de relaties met het bedrijfsleven. 'Voor opleidingen kunnen wij in overleg met het bedrijfsleven moeiteloos mentoren regelen. Met de Compass Group, een wereldwijd werkend bedrijf in catering en facilitaire dienstver-

lening, werken we samen aan plannen voor een vijfsterrenhotel. Dit hotel zal voor een deel door onze studenten worden gerund en wordt gecombineerd met een Hospitality Academy, waar onze docenten en die van Compass gaan werken', aldus [REDACTED]

Investeren

Bij ROC Nijmegen hangt het ondernemerschap in de lucht. 'Deze nieuwe cultuur vraagt meer flexibiliteit van medewerkers en leidt bijvoorbeeld tot meer flexibele arbeidstijden. [REDACTED] vervolgt: 'ROC Nijmegen bestaat uit 35 resultaatverantwoordelijke teams, die komend jaar allemaal een extra formatieplaats erbij krijgen voor de invoering van competentiegericht leren en verbetering van de begeleiding. Samen met een uitbreiding bij innovatieve projecten betekent dit dat we deze zomer vijftig tot zestig nieuwe mensen willen aanstellen. Verder investeren we drie jaar lang anderhalf miljoen euro per jaar in de innovatie van opleidingen. En door een extra investering bij ICT realiseren we een elektronische omgeving waarin alle studenten hun portfolio steeds actueel bij kunnen houden.'

Kennisverspreiding

Aan de basis van het vernieuwingsproces ligt kennis. [REDACTED]: 'Er is de laatste tijd veel kennis ontwikkeld over competentiegericht leren, maar helaas delen de teams deze nog niet altijd met elkaar. Ook het bedrijfsleven heeft er last van dat er weinig kennisdeling is tussen de onderdelen van hun organisatie. We hebben een programma *Ondernemend Vakmanschap* waarmee we onder meer kennisdeling willen bevorderen. We zien nog steeds dat bijvoorbeeld de mensen van Handel gemakkelijk contact leggen met hun vakgenoten op een ander ROC, terwijl dat met hun collega's van andere interne teams nog verbeterd kan worden.'

Ondernemerschap

'Ondernemerschap is een attitude die in iedere beroepsopleiding thuishoort. Ook voor studenten die gewoon een baan gaan zoeken', aldus [REDACTED]. 'Wat er aanvullend op het programma nog geleerd moet worden om ondernemer te worden, scannen we momenteel in de praktijk. Op basis daarvan maken we een aanbod met begeleiding

FEITEN & CIJFERS

Deelnemers	10.668
Aantal opleidingen in Proeftuinen 2004-2005	3
Aantal opleidingen in Experimenten 2005-2006	19
Aantal opleidingen in Experimenten 2006-2007	154
Deelnemers Proeftuinen 2004-2005	114
Deelnemers Experimenten 2005-2006	649
Deelnemers Experimenten 2006-2007	4.741

en coaching. Voor studenten die een bedrijf willen beginnen komt er een fonds, want banken zijn niet scheutig met krediet voor starters.'

Alles op maat

'Studenten meer meegeven dan alleen beroepsvaardigheden beschouwen we als onze maatschappelijke taak', vertelt [REDACTED]. 'In de vrije ruimte zal daarom voor alle studenten naast *Ondernemerschap op maat* ook *Sport op maat* en *Kunst op maat* beschikbaar zijn. Dat betekent niet dat de traditionele gym- en tekenlessen terugkomen, maar wel dat studenten binnen alle opleidingen kunnen kiezen uit diverse aantrekkelijke sportclinics. Ook voor kunst komt er een dergelijk programma, waar studenten kunnen kiezen uit een gevarieerd aanbod aan culturele activiteiten.'

Maatschappelijke taak

Met de toezegging van meer budget door de overheid, begint het nieuwe onderwijs vorm te krijgen. 'Terecht krijgt het onderwijs nu en in de komende jaren meer geld van de overheid. Ons streven is duidelijk te laten zien dat we investeren in vernieuwing en in extra begeleiding en dat we het extra geld gebruiken om onze maatschappelijke taak beter waar te maken. Wat nu van groot belang is, is dat we over de juiste dingen blijven praten. Nieuwbouw is leuk, maar het gaat erom dat de goede dingen gebeuren tussen docenten en studenten. Het moet hier wel een school blijven.' ●



ROC Rijn IJssel, Arnhem

● Rijn IJssel: een sterk merk

■■■■■■■■■■, lid College van Bestuur

Als het aan CvB-lid ■■■■■■■■■■ ligt, wordt Rijn IJssel de Mark Huizinga van ROC-land. Een sterk merk met een onoverwinnelijke uitstraling. Een opleiding die ruimte afdwingt voor eigen ideeën. De juiste krachten losmaakt bij deelnemers en docenten. 'Strategie mag niet blijven hangen bij het management.'

Het waterschap 'Rijn en IJssel' moet zich wellicht gaan bezinnen op een nieuwe imagocampagne nu het Rijn IJssel college bij de introductie van de nieuwe huisstijl heeft aangekondigd de toevoeging 'college' te laten vallen en verder vaart onder de vlag Rijn IJssel. De naamswijziging van het ROC heeft alles te maken met het streven de school neer te zetten als een sterk merk, de kern van een nieuw in te zetten strategie.

Waardenhuis

'Begin 2005 zijn we als nieuw, extern geworven College van Bestuur begonnen', vertelt CvB-lid ■■■■■■■■■■. 'Besloten is voluit naar buiten te treden met een duidelijke identiteit: Rijn IJssel. Als sterk merk willen we de meest aansprekende onderwijsonderneming in de regio Arnhem worden. De best gekwalificeerde mensen leveren en in staat zijn doelen ook in harde cijfers om te zetten.'

De strategie is gebaseerd op een zogenaamd *brandhouse*, zo legt ■■■■■■■■■■ uit. Een waardenhuis waarin termen als betrokken en betrouwbaar, inspirerend en ondernemend, zelfbewust en honderd procent gekwalificeerde uitstroom concreet gestalte moeten krijgen. 'Onze doelstelling is gericht op deelnemerssucces, niet op een startkwalificatie voor iedereen. Er zijn behoorlijk wat leerlingen voor wie niveau 1 het maximaal haalbare is. Een geestelijk gehandicapte deelnemer die zich op dit niveau kwalificeert, presteert relatief gezien heel wat meer dan een "gewone" jongere die hetzelfde diploma

rijnijssel

haalt. Niveau 1 is geen startkwalificatie, maar soms wel het verschil tussen in de maatschappij kunnen participeren of werkloos verpieteren in een gezinsvervangend tehuis.'

Proeftuinen

De filosofie van het streven naar deelnemerssucces sluit eigenlijk naadloos aan op wat [REDACTED] en zijn collega's voor ogen hebben op het gebied van herontwerp. 'Herontwerp betekent voor ons dat we het onderwijs aanpassen aan ons belangrijkste kapitaal, de leerlingen. De deelnemer van nu leeft voor een belangrijk deel tussen drie beeldschermen: die van de telefoon, de computer en de televisie. Snelle beeldwisselingen en allerlei prikkels bepalen het ritme van de dag. Daar moeten we iets mee doen. Deelnemers nemen van overal verworvenheden mee. Ze leren overal, en dan niet alleen op de ouderwetse klassikale manier. Daarom hebben we proeftuinen ingericht, waarin onze medewerkers nieuwe manieren van werken ontwikkelen. Wat dat betreft begrijp ik de mensen die zich uitspreken voor meer klassikale lessen niet helemaal. Die missen de realiteit. Petje af voor degene die erin slaagt drie kwartier Nederlands te geven aan niveau 1, maar zo werkt het niet meer. Ander speerpunt in onze nieuwe strategie is dat we zoveel mogelijk in de praktijk opleiden. Daarom starten we alleen nog nieuwe opleidingen als bedrijven bereid zijn zich hieraan te committeren.'

Innovatiediners

Grootste valkuil van het herontwerp volgens [REDACTED] is het gevaar om te snel weer de procedures in te duiken. 'Strategie mag niet blijven hangen bij het management, maar moet bij de teams op de werkvloer landen. Daarom organiseren we innovatiediners, waar we ons cultuurverhaal vertellen. Verder zoeken we de docenten zoveel mogelijk op om te horen wat er speelt.' [REDACTED] vindt het vooral belangrijk te weten hoe vernieuwingen precies tot stand komen. Wat wel en wat juist niet lukt. 'Docenten nemen vaak geen initiatief meer, terwijl we juist moeten inspelen op wensen van deelnemers en werkgevers. Eigenlijk is het jammer dat de professionaliteit van docenten zo lang onderdrukt is. De oorspronkelijkheid van het vak is vervaagd. Maar het doorvoeren van veranderingen kost tijd en zal gepaard gaan met de nodige fouten. Die mogen de docenten

FEITEN & CIJFERS

Deelnemers	11.992
Aantal opleidingen in Proeftuinen 2004-2005	5
Aantal opleidingen in Experimenten 2005-2006	16
Aantal opleidingen in Experimenten 2006-2007	60
Deelnemers Proeftuinen 2004-2005	325
Deelnemers Experimenten 2005-2006	1.277
Deelnemers Experimenten 2006-2007	3.520

maken; daar hebben ze recht op. Lastig is wel dat we moeten verbouwen terwijl de winkel gewoon open blijft. Bovendien heeft de politiek wantrouwen opgeroepen. Medewerkers zijn bang dat wat ze nu ontwikkelen, over vijf jaar weer helemaal anders moet. Gelukkig wordt de meerwaarde van herontwerp wel gezien, zeker door docenten die in het proces zitten en hun eerste successen hebben geboekt.'

Goede sfeer

Om de waardering van de deelnemers voor het onderwijs-nieuwe-stijl te meten, worden mondelinge en schriftelijke interviews gehouden. [REDACTED] 'Uit een onlangs gehouden nulmeting blijkt dat deelnemers veel waarde hechten aan een goede sfeer, dat docenten op een serieuze manier lesgeven. Aan die sfeer gaan we ook echt iets doen. Bijvoorbeeld door voor kleinere gebouwen te kiezen. We vinden het belangrijk dat leerlingen op school worden gekend.' Wie Rijn IJssel ook wil kennen, zijn bedrijven en andere werkgevers. 'Veel kleine bedrijven hebben nauwelijks aandacht voor onderwijs', aldus [REDACTED]. 'Met grotere bedrijven lukt het beter om afspraken te maken. Daarom geloven we ook in het bedrijfennetwerk dat we aan het opbouwen zijn. De verbinding met het bedrijfsleven bepaalt uiteindelijk de kracht van het mbo. Deze contacten maken ook dat we vroeg met de buitenschoolse praktijk beginnen. Het mbo is praktisch; we moeten geen theoretische concurrent van de havo worden.' ●



● Van stilstaand water tot bruisende stroom

■■■■■■■■■■, voorzitter centrale directie
■■■■■■■■■■, sectordirecteur gezondheidszorg
■■■■■■■■■■, sectordirecteur welzijn

Het Hoornbeek College is helemaal voor vooruitgang, maar dan wel met zuivere bedoelingen. Onderweg naar competentiegericht onderwijs verliest men het eigenlijke doel niet uit het oog. Namelijk leerlingen met de nodige competenties én een gepaste dosis normen en waarden op pad sturen.

40

In 2003 waren er – poëtisch genoeg – 2.003 deelnemers, nu zijn dat er 4.700. Inmiddels is het Hoornbeek College op vijf locaties gevestigd: Amersfoort, Apeldoorn, Goes, Kampen en Rotterdam. ■■■■■■■■■■, voorzitter centrale directie: 'Als reformatorisch ROC hebben we een vaste achterban en we weten waar die woont.

We zitten dicht op de toeleverende scholen; samen voeren we doorlopende leerlijnen uit. De doorstroom uit "ons" vmbo is zeer groot, ongeveer 75 procent. Met dank aan contacten op docentniveau over leerlingen, portfolio's en stages.'

In de lift

Het mbo zit in de lift, mede vanwege doorstromers naar het hbo. De route via vmbo-t en havo is minder populair geworden. Sector-directeur gezondheidszorg ■■■■■■■■■■ legt uit: 'Veel deelnemers van de opleiding tot onderwijsassistent willen doorstromen naar de pabo. Doordat we pas na twee jaar extra bekostiging zullen krijgen vanwege de groei, kampen we met flinke tekorten. Die werken we deels weg door scherp te kijken naar de bedrijfsvoering. Zo hebben we een structurele bezuiniging doorgevoerd op de personeelskosten. De afgelopen jaren zijn er slechts een paar nieuwe collega's bijgekomen.'

Vooruit

Het Hoornbeek College heeft bewust gekozen voor vernieuwing. Na de fusie trad een zekere stagnatie op, lag de focus te veel op de organisatie. 'We vernieuwen nu om ons onderwijs van stilstaand water weer tot een bruisende stroom maken. Als managers moeten we niet achteruit kijken, maar vooruit.' [redacted] vervolgt: 'Vanuit onze reformatoische identiteit willen we leerlingen – naast de competenties voor een beroep – graag ook een rugzakje met normen en waarden meegeven.'

Binnen de organisatie wordt continu de vinger aan de pols gehouden: 'We zijn ontwikkelingsgericht bezig, zowel met het onderwijs als met de schoolorganisatie. Om de motivatie hoog te houden, is het belangrijk om teamvorming en onderwijsvernieuwing met elkaar te verbinden', zo vertelt [redacted] sectordirecteur welzijn. 'In het nieuwe onderwijs ontstaan nieuwe rollen voor docenten en management. We voeren een integraal personeelsbeleid, werken met resultaatverantwoordelijke teams. De resultaatgerichtheid hebben we verbonden met de realisatie van competentiegericht onderwijs. Ondersteund door het Cinop doorlopen we een proces van managementontwikkeling.'

Proeftuinen

Ter voorbereiding op het competentiegericht leren is Hoornbeek gestart met interne proeftuinen. [redacted]: 'We hebben bewust niet meegedaan aan landelijke proeftuinen. We wilden eerst op kleine schaal experimenteren. Het verbinden van vernieuwing in onderwijs en organisatie werkt stimulerend. De formatieregels zijn strak, maar desondanks zijn onze medewerkers enthousiast. KCE en Inspectie zijn daarover duidelijk: de werkdruk is hoog, maar het Hoornbeek-personeel is erg gemotiveerd. Dat heeft beslist te maken met onze idealen en de steun die we ervaren. Onze achterban heeft een steunfonds opgericht dat al ruim 400.000 euro heeft geschonken.'

Rendement

Alle sectoren binnen Hoornbeek zijn inmiddels gestart met competentiegericht leren. Uitzondering is Techniek. Daar volgen leerlingen een iets andere route, gebaseerd op probleemgestuurd onderwijs. De onderwijsvernieuwing heeft een duidelijk doel, vertelt [redacted].

FEITEN & CIJFERS

Deelnemers	4.056
Aantal opleidingen in Proeftuinen 2004-2005	0
Aantal opleidingen in Experimenten 2005-2006	0
Aantal opleidingen in Experimenten 2006-2007	1
Deelnemers Proeftuinen 2004-2005	0
Deelnemers Experimenten 2005-2006	0
Deelnemers Experimenten 2006-2007	25

'We zijn dit traject niet ingegaan om een beter rendement te bereiken. We zitten al op een jaarlijks gemiddeld rendement van boven de 80 procent! Nee, waar het om gaat is, dat we de ontwikkeling op een verantwoorde wijze neerleggen bij de mensen die het onderwijs verzorgen. Dat verhoogt de motivatie. Maar: resultaten moeten wel worden geborgd. Want wie te lang experimenteert, is contra-productief bezig.'

Het belang van kennis

Bij werkgevers bestaan nog veel misvattingen over competentiegerichte opleidingen, merkt [redacted]. 'Het is een hardnekkig misverstand dat alle kennis overboord zou gaan. Werkgevers blijven vragen om kennis, wij blijven die kennis overdragen. Wel gaan we onderwijs veel meer relateren aan de praktijk. Zo bereiken we meer synergie.' 'Kennis is de constante in het onderwijs', vult [redacted] aan. 'Voor ons is de docent een gids die kennis overdraagt, een procesbegeleider die leerlingen helpt verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen loopbaanontwikkeling en een rolmodel. Onze docenten staan voor een pedagogische visie, voor de meerwaarde van een vormingsproces en voor sturing gericht op reflectie. De docent krijgt meer rollen, maar onze school wordt geen marktplaats waar de student een "toevallige" klant is. Alles vindt plaats binnen een kader, gericht op een vormende waarde, met een grote nadruk op gezamenlijke betrokkenheid en verantwoordelijkheid. Dat is onze maatschappelijke opdracht.' ●

● 'Leren in beweging, beweging in leren'

ROC Midden Nederland



■■■■■■■■■■, lid College van Bestuur

■■■■■■■■■■, stafmedewerker onderwijsvernieuwing

In de visie van ROC Midden Nederland staan ondernemend leren, netwerken en ontwikkeling van onderaf centraal. De nadruk ligt op innovatie van het onderwijs vanuit zich vernieuwende onderwijsteams. 'We hebben behoefte aan diversiteit bij de docenten.'

Het landelijke herontwerp valt samen met een ingrijpend herontwerp van ROC Midden Nederland, vertelt ■■■■■■■■■■, lid van het College van Bestuur. 'In 2003 zijn ROC Utrecht en ROC De Amerlanden gefuseerd tot ROC Midden Nederland. Wij hebben toen een nieuwe visie ontwikkeld die gebaseerd is op ondernemend leren, netwerken en ontwikkeling van onderaf. We werken de vormgeving van het ROC uit langs drie programmalijnen: opnieuw inrichten van de leiding van het ROC, herontwerp van alle ondersteunende processen en onderwijsvernieuwing. De nadruk ligt op de innovatie van het onderwijs, te ontwikkelen vanuit zich vernieuwende onderwijsteams.' De basisstrategie voor het herontwerp is competentieontwikkeling van medewerkers en teams, vervolg ■■■■■■■■■■. 'Zij moeten uiteindelijk resultaatverantwoordelijk kunnen functioneren. De dieptestrategie voor ons herontwerp bestaat uit experimenten en pilots. Het aantal experimenten neemt van jaar tot jaar toe. Komend jaar neemt ongeveer 20 procent van de leerlingen deel aan een experiment met de nieuwe kwalificatiestructuur.'

Ondernemend leren

Het aanbod in Amersfoort, Nieuwegein, Utrecht en andere locaties wordt onder één aansturing gebracht. 'We denken hiermee de vernieuwing en vraaggerichtheid van het onderwijs het beste te kunnen ondersteunen. In onze organisatie zijn het onderwijs en de teams die dit ontwikkelen en uitvoeren, leidend gemaakt. Dit doen we vanuit een ambitieus geformuleerde visie op leren. Alle ondersteunende processen worden nu samengevoegd in enkele gemeenschappelijke dienstencentra. De onderwijssectoren en het College van Bestuur zijn de afnemers', aldus ■■■■■■■■■■, stafmedewerker onderwijsvernieuwing. Het ROC wil een vorm van 'ondernemend leren'



realiseren. Daarom wordt om het ROC heen een netwerkorganisatie opgebouwd. ■■■■■: 'We nemen met onze opleidingen een positie in tussen leerlingen, vmbo-scholen, hogescholen en arbeidsmarkt. Onze teams moeten met deze partijen afstemmen op welke manier zij het onderwijs zullen gaan vormgeven. Onderwijsontwikkeling en human resource management zijn in ons herontwerpproces complementaire processen. Belangrijk bij het bevorderen van de deskundigheid van het personeel is de competentie om de binnen- en de buitenwereld te verbinden. Want we vinden vraaggestuurd werken en opereren als partners van groot belang.'

Eigen leerproces

De nieuwe organisatie is nu min of meer vormgegeven. Hierdoor ontstaat veel ruimte bij de teams. Het uiteindelijke doel is dat zij resultaatverantwoordelijk worden, zegt ■■■■■. 'We willen dit stimuleren door medewerkers ook naar hun eigen leerproces te laten kijken en te bevorderen dat ze zichzelf ontwikkelen. Dat vereist competenties die worden benoemd in bekwaamheidsdossiers in relatie met de Wet BIO. Wij maken ruimte voor bedrijfsstages en mobiliteit. We hebben behoefte aan diversiteit bij de docenten. De teams zijn de plaats waar verschillende bekwaamheden samenkomen. Onze strategie is erop gericht een verbinding tot stand te brengen tussen de leerling, de beroepsopleiding en de natuurlijke omgeving. Dat vereist onderwijslocaties die enerzijds gemeenschappen zijn en anderzijds plaatsen waar een of meer branches zich manifesteren.'

Ondernemerschap

ROC Midden Nederland wil zich in de regio met ondernemerschap profileren. De nadruk ligt op het 'loopbaanleren' dat deelnemers krijgen aangeboden. Daarom wordt geen intakegesprek meer gevoerd, maar een eerste loopbaangesprek ■■■■■: 'Ook de leerling krijgt resultaatverantwoordelijkheid in de vorm van "aansluiten en verbinden". Wij kijken bij het opleiden niet alleen naar de kwalificatiedossiers, maar ook naar bijvoorbeeld de intrinsieke motivatie en waar nodig de competenties. De landelijke ontwikkelingen spelen natuurlijk een rol, maar we proberen deze op een eigen manier vorm te geven met publicaties en bijeenkomsten. Zo is er in het najaar een grote onderwijsconferentie onder de titel De Essentie. Die essentie is

FEITEN & CIJFERS

Deelnemers	19.421
Aantal opleidingen in Proeftuinen 2004-2005	3
Aantal opleidingen in Experimenten 2005-2006	20
Aantal opleidingen in Experimenten 2006-2007	184
Deelnemers Proeftuinen 2004-2005	406
Deelnemers Experimenten 2005-2006	1.135
Deelnemers Experimenten 2006-2007	4.125

dat medewerkers van elkaar leren en nieuwe kennis delen.'

'Ons ondernemend karakter gaan we zichtbaar maken in de verbinding met het bedrijfsleven', vervolgt ■■■■■ 'De omgeving gaat ROC Midden Nederland steeds meer herkennen als een organisatie die nieuwe activiteiten voor haar rekening kan nemen. Onze relatie met Defensie is daar een goed voorbeeld van. We fungeren nu zelfs als intermediair in de contacten die Defensie met andere ROC's over scholing onderhoudt. Loopbaanleren is ook een krachtig signaal naar bedrijven dat onze basiskwalificatie niet langer bestaat uit een diploma als eindstation, maar dat we ons doel pas bereiken door deelnemers toe te rusten voor een leven lang leren.'

Landelijke valkuil

■■■■■ wijst op de landelijke valkuil dat structuren belangrijker worden dan mensen. 'Als dat gebeurt, vermindert direct de motivatie en betrokkenheid in de onderwijsteams. We willen geen herontwerp in de vorm van een cosmetische operatie of waarbij trouw de ideeën van een kenniscentrum worden opgevolgd. Onze vernieuwing van de opleidingen heeft als concrete doelen: vermindering van de uitval, het beter benutten van de 20 procent aan vrije ruimte en regionale afstemming voor de overige 80 procent. We willen een responsief en vraaggestuurd mbo realiseren, waarin deelnemers burgerschapscompetenties, taalcompetenties en internationale contacten meekrijgen. Met het idee van "loopbaanleren" maken we een leven lang leren tot onderdeel van de basiskwalificatie die we iedere deelnemer willen meegeven.' ●



ROC Rivor, Tiel

● Competentiegericht, dat is met lef experimenteren

■■■■■■, voorzitter College van Bestuur
■■■■■■, directeur Service Onderwijs

Veel ruimte voor de onderwijsteams, zo luidt de filosofie van ROC Rivor. De betrokkenheid bij de docenten is er, het gaat nu om het boeken en laten zien van resultaten. 'We verwachten dat binnen de kaders van het herontwerp bloemen voluit zullen bloeien.'

Het uitgangspunt bij ROC Rivor in Tiel is: docenten uitdagen om competenties te leren begrijpen, hierover enthousiast te worden en in experimenten te stappen. 'Wat wij leerlingen willen laten ervaren, willen we eerst onze docenten laten doormaken', vertelt ■■■■■■, voorzitter van het College van Bestuur. 'Wij zien eigen ervaringen met competenties als een belangrijke voorwaarde, want het zijn de docenten die het herontwerp moeten realiseren. Het CvB onder-

steunt hen daarbij. Dat doen we onder meer met interne studiedagen en met een project gericht op intervisie en coaching.'

Het ROC heeft een kaderstellend document voor het herontwerp gemaakt. Dit document is uitdrukkelijk geen keurslijf, aldus ■■■■■■. 'Wij proberen genuanceerd te zijn in de regels die we stellen. We verwachten dat binnen de kaders bloemen voluit zullen bloeien. De teams hebben een groot speelveld. Want als je leerlingen veel ruimte wilt bieden om zich te ontwikkelen, zul je ook de docenten veel ruimte moeten geven. Hierdoor zullen er binnen ons ROC verschillen zijn in de aanpak van het competentiegericht onderwijs. Niet erg, mits die verschillen verband houden met de verschillen in houding en behoeften van studenten vanwege het beroep waarvoor ze worden opgeleid.'

Glansdag

Het succes van de nieuwe aanpak is nog wisselend. Diverse teams



zijn al zodanig uitgedaagd dat ze er volledig voor gaan. Andere teams hebben wat meer steun nodig, zegt [REDACTED], directeur Service Onderwijs. 'We proberen ervoor te zorgen dat docenten over de teams heen kennis en ervaring uitwisselen. Van diverse problemen wordt ten onrechte gedacht dat ze uniek zijn. Dat blijkt ook ieder jaar op de uitwisseldag, waar teams hun vorderingen presenteren. Dit is altijd een glansdag.'

De docenten zijn overwegend positief over het herontwerp.

[REDACTED]: 'Sommige docenten willen er niet méér in zien dan de zoveelste verplichte verandering. Daar staat een zeer enthousiaste groep docenten tegenover, die in competentiegericht leren mogelijkheden zien waar ze jarenlang op hebben zitten wachten. De betrokkenheid is er, het boeken en laten zien van resultaten zijn de volgende stappen. Teams realiseren soms heel mooie dingen, waarvan je je afvraagt waarom ze die niet met trots aan collega's en bestuurders presenteren.'

Halfvol of halfleeg?

Volgens [REDACTED] is het goed om positief te denken en te zeggen dat het glas halfvol is. 'Dat stimuleert. Het besef dat het glas tegelijk ook halfleeg is, is net zo reëel. Als bestuurder moet je ervoor zorgen dat de energie en creativiteit in de organisatie op peil zijn. Teams inhoudelijk de ruimte geven terwijl er ook moet worden bezuinigd, dat gaat eigenlijk niet samen. Soms heb je de illusie dat je stuurt, maar doe je niet meer dan een dwarsboom weghalen. De grootste uitdaging voor een klein ROC als het onze is het zoeken naar mogelijkheden om de noodzakelijke vernieuwing te faciliteren. We zijn wel eens een beetje jaloers op instellingen die miljoenen euro's voor innovatie kunnen reserveren.'

Het grootste succes met herontwerp is tot dusver behaald bij de ICT-opleiding, vertelt [REDACTED]. 'Ze zijn al vanaf het begin met de nieuwe kwalificatiestructuur bezig. Er is daar veel gaande, zoals ondersteuning van jongerejaars door ouderejaars. Dat zijn zaken die goed werken maar die je pas kunt realiseren als docenten, leerlingen en werkveld eraan toe zijn. Ook in een andere nieuwe opleiding, die tot recreatiemedewerker, zijn de docenten innovatief bezig.'

FEITEN & CIJFERS

Deelnemers	2.905
Aantal opleidingen in Proeftuinen 2004-2005	1
Aantal opleidingen in Experimenten 2005-2006	11
Aantal opleidingen in Experimenten 2006-2007	28
Deelnemers Proeftuinen 2004-2005	26
Deelnemers Experimenten 2005-2006	246
Deelnemers Experimenten 2006-2007	1.065

Mooi verhaal

[REDACTED] vertelt dat de leerlingenraad veel waardering heeft voor de vernieuwingen, al hoeft zeker niet alles te veranderen. 'Zelfs de meest actieve leerlingen geven aan dat zij een "gewone" les met een mooi verhaal nog steeds kunnen waarderen. De praktijkcentra blijken een succes. Bij de schilder- en bouwopleidingen gaan zelfs de voltijdopleidingen deze kant op. Ook de AKA-leerlingen gaan naar de praktijkcentra om ervaring op te doen en hen te motiveren voor een vervolg op niveau 2.'

ROC Rivor onderhoudt veel contacten binnen de beroepskolom. De prioriteit ligt vooral bij het vmbo. [REDACTED]: 'Voor iedere leerling is er inmiddels sprake van een "warme overdracht". We hechten veel waarde aan een goede samenwerking met het vmbo en streven zelfs naar een federatie van vmbo/mbo-scholen. De doorstroom vanuit niveau 4 naar het hbo kan beter. Daar zullen we nog flink aan moeten trekken.'

Met het bedrijfsleven in het Rivierengebied is intensief contact, besluiten [REDACTED] en [REDACTED]. 'De werkgelegenheid zit vrijwel alleen bij het midden- en kleinbedrijf, want grote bedrijven zijn er nauwelijks. Landelijk mogen we een klein ROC zijn, in deze regio behoren we tot de top-3 van grote werkgevers. Wij werken nauw samen met de Kamer van Koophandel, ondernemersverenigingen, gemeenten en de regionale werkvoorziening Lander. De lijnen zijn kort, je komt elkaar telkens weer tegen. We verwachten de komende jaren vooral EVC- en scholingstrajecten in het kader van levenslang leren aan te bieden.' ●

● Ontwikkel je talent!

ROC Flevoland, Almere



■■■■■■■■■■, voorzitter College van Bestuur
■■■■■■■■■■, sectordirecteur Gezondheidszorg, Dienstverlening en Welzijn (GDW)

'In Flevoland is de pioniersgeest nog alom aanwezig, er is veel ambitie in deze provincie', aldus ■■■■■■■■■■ en ■■■■■■■■■■. Die ambitie is ook terug te vinden in het ROC. Rekening houdend met de eigenheid van de regio wordt het herontwerp van het mbo-onderwijs opgepakt en 'vertaald' naar concrete projecten. Het serieus nemen van de deelnemers is daarbij een belangrijke succesfactor.

ROC Flevoland heeft vestigingen in drie steden, die alle in sfeer verschillen. 'We nemen de zorgen van de ene locatie niet mee naar de andere, iedere vestiging heeft recht op eigenheid', vertelt ■■■■■■■■■■, voorzitter College van Bestuur. Lelystad en Dronten vereisen een andere benadering dan Almere. 'In het landelijke Dronten leg je heel makkelijk één op één-relaties. We hebben daar één beroepenschool vmbo-mbo gerealiseerd, zonder energieverlies van een fusie. De meeste jongeren in Dronten hebben maar op één basisschool en één middelbare school gezeten. Almere is als snel groeiende stad heel anders. Vrijwel alle jongeren zijn meerdere keren verhuisd naar een andere wijk. Niet de scholen, maar de sportverenigingen zijn hier de stabiele ontmoetingsplaatsen. Daar moet je als ROC op inspelen. Bij aanvang van het studiejaar organiseren we tal van sport- en andere activiteiten om te vroeg uitgevallen jongeren te trekken. Werk en opleiding worden dan vanzelf het gespreksonderwerp.' Met gepaste trots vertellen ■■■■■■■■■■ en ■■■■■■■■■■ dat het ROC in Lelystad erin is geslaagd veel van deze probleemjongeren een opleidingsplaats te bieden in een 'fabriekspand'. Ook trots zijn beiden op Matchpoint, een loket voor jongeren en volwassenen die advies willen over een opleiding en voor bedrijven die stagiairs zoeken.

Vertrouwen en structuur

Volgens sectordirecteur GDW ■■■■■■■■■■ is het van groot belang om leerlingen ruimte en vertrouwen te geven. 'Jongeren worden door onderwijsmensen traditioneel onderschat. Jongeren zijn slim, ondernemen buiten school van alles waar ze veel van leren. Ze zitten



ROC | Flevoland

er niet op te wachten dat wij die dingen nog eens over gaan doen, dus we streven ernaar leerlingen meer invloed te geven op hun eigen onderwijs. De insteek is dat wanneer studenten binnen bepaalde kaders voldoen, wij het vertrouwen uitspreken dat ze hun opleiding afmaken.' Meer uitgaan van de vraag van studenten zelf en van de doelen die zij zelf willen bereiken, gecombineerd met een duidelijke structuur die het ROC biedt, dat vormt de basis voor succes.

■■■■: 'In Lelystad hebben we in de "workunit" zo'n 120 echt lastige jongeren. Ze komen er elke dag en zijn verplicht tot 3 uur aanwezig. Tijdens een werkbezoek van de staatssecretaris vertelde de groep zelfbewust wat ze hebben geleerd en hoe simpel en zinvol "spiegelen" is. Een jaartje structuur laat jongeren ervaren hoe zeer ze zich kunnen ontwikkelen.'

Cruiff-wijsheid

Over de aanpak zijn studenten vrijwel altijd positief kritisch. ■■■■ 'Opmerkelijk is dat ze niet van schipperen houden. Ze zien liever dat je één kwestie goed oplost dan vijf kwesties half. De volwassen deelnemers zijn nog meer geïnspireerd. Die weten wat ze willen leren, welke competenties ze al bezitten en hoe je werken, leren en leven met elkaar combineert.' De essentie van de onderwijsvernieuwing vatter ■■■■ en ■■■■ samen in een Cruiff-wijsheid: 'Als je ze serieus neemt, dan begrijpen ze het. Je kunt als ROC al dan niet voor een bepaalde didactiek kiezen: als je de deelnemers niet serieus neemt, werkt er niets.' Een goede coaching is volgens hen dan ook van grote betekenis.

Naar de overkant van het water

Wat de aanbodkant betreft: docenten staan positief tegenover het herontwerp. Er is echter vanwege de snelle groei weinig continuïteit op de werkvloer, intern is er veel mobiliteit, naast een instroom van nieuwe mensen. 'In kwaliteit en kwantiteit zullen we ons moeten blijven ontwikkelen, anders worden we voorbijgelopen door collega-instellingen', vindt ■■■■. Verder blijft een punt van zorg dat het ROC voor diverse opleidingen afhankelijk is van bovenregionale bpv-oplossingen. 'Er zijn hier nauwelijks productiebedrijven, wel veel winkels en autobedrijven. De non-profit is de grootste werkgever, de dienstverlening groeit. Nieuw werk komt er vooral bij in zeer

FEITEN & CIJFERS

Deelnemers	5.185
Aantal opleidingen in Proeftuinen 2004-2005	4
Aantal opleidingen in Experimenten 2005-2006	15
Aantal opleidingen in Experimenten 2006-2007	74
Deelnemers Proeftuinen 2004-2005	354
Deelnemers Experimenten 2005-2006	1.034
Deelnemers Experimenten 2006-2007	3.373

kleine bedrijven. We zijn er dus niet met een professioneel accountmanagement. Voor voldoende bedrijfscontacten moeten we ook over het water heen kijken.'

Ondernemingszin

Om de hoeveelheid praktijkplaatsen uit te breiden is ROC Flevoland daarom gestart met nieuwe leerwerkbedrijven. ■■■■ 'In Lelystad openen we een schoonheidssalon en een garage. De meeste autobedrijven vertrekken naar zichtlocaties aan de snelweg, wij kunnen daarom een oud pand overnemen. Bij het Aviodrome luchtvaartmuseum bouwen we een hangar in de stijl van begin vorige eeuw. Omdat bij de medewerkers het ondernemerschap enorm is toegenomen, kunnen we dit soort dingen realiseren. Nu zaken die er 25 jaar hetzelfde uit moesten zien veranderd mogen worden, zien we hoe ook docenten in houding en inspiratie mee veranderen. Ook die blijken hun talent te ontwikkelen.'

Maar het mooiste voorbeeld van ondernemingszin die door het herontwerp wordt aangewakkerd is wellicht het door studenten Techniek opgezette bedrijf dat stalen boten bouwt. Het eerste schip is inmiddels van stapel gelopen en had een prominente plaats op het waterfestival in Lelystad, zo vertellen ■■■■ en ■■■■. De naam van de boot – en niet voor niets – luidt 'Competentie'. ●

● Grensverleggend werken aan innovatie

ROC Horizon College, Heiloo



■■■■■■■■■■, lid College van Bestuur
■■■■■■■■■■ sectordirecteur Economie

Het Horizon College is bij het herontwerp wars van dogma's. De teams worden gestimuleerd om deel te nemen aan experimenten en proeftuinen. 'Vanuit hun goede voorbeelden willen wij de vernieuwing over de hele organisatie uitbreiden.'

Het herontwerp binnen het Horizon College heeft twee beginpunten gekend. In verband met de kwaliteit van de technische opleidingen heeft het college zich destijds aangesloten bij de ROC's die de MTS-plus hebben vormgegeven. Het tweede beginpunt is de aanpak van het lage rendement van de opleidingen op niveau 1. 'We wilden herkenbaar onderwijs geven voor deze kwetsbare doelgroep', aldus ■■■■■■■■■■, lid van het College van Bestuur. 'Zo kwamen we uit bij het concept Natuurlijk Leren. Een experiment bij economie verhoogde het rendement enorm. De diplomering steeg met de helft en ook de doorstroom naar niveau 2 groeide. Hierna hebben we het gebruik van het concept verbreed. Sinds 2003 spreken we van herontwerp.'

Bij het Horizon College heeft het herontwerp spontaan een hoge vlucht genomen. Horeca kwam uit zichzelf met het 'koffertjesmodel': een vinding waarbij bewijzen van prestaties worden verzameld in een koffertje, een soort portfolio. De sector Zorg en Welzijn ging van start met de Flexibele Zorgkolom. ■■■■■■■■■■: 'Dit voorbeeld wilden enkele Kamerleden wel eens zien, toen ze bij ons op bezoek kwamen. Bij de presentatie is het onderwijsmodel toegepast: demonstraties, workshops en zelfs een "live" gesprek met een leerling. Wij stonden hier aanvankelijk huiverig tegenover en dachten eerder aan een veilige opzet met lezingen en vragen. De vernieuwers kregen hun zin. Zij bleken het gelijk aan hun kant te hebben. Het bewijst maar weer eens hoe moeilijk het soms is om werkelijk te geloven in een nieuwe benadering.'

Droste blikje

Het herontwerp is een leerproces, vertelt ■■■■■■■■■■ sectordirecteur Economie. 'We nodigen onze teams uit om deel te nemen aan



experimenten. Vanuit hun goede voorbeelden willen wij de vernieuwing over de hele organisatie uitbreiden. Vergelijk het met de zich voortdurend herhalende afbeelding van de verpleegster op het Droste blikje. Het Natuurlijk Leren was aanvankelijk onze leidraad. Het sociaal constructivisme volgens dit concept dreigt in de praktijk echter te vervallen in hetzelfde dogmatisme waartegen het concept zich wil verzetten. Daarom zijn wij geleidelijk onze eigen weg gegaan. We hanteren nu, zoals we het zelf noemen, het rationeel sociaal constructivisme. We vinden het aanbieden van instructie niet langer verkeerd en hebben ook geleerd dat coaching op afstand niet altijd werkt. Docenten die gingen afwijken van de lijn, bleken efficiënter. Het timmermansoog van de leraren overwon de dogma's.'

Goed onderwijs

Toch heeft het Natuurlijk Leren veel op gang gebracht, aldus [REDACTED]. 'Het deed iets met de docenten, maakte ze weer enthousiast. In je euforie kun je echter doordraven. Bovendien kunnen docenten een vernieuwing die bottom-up lijkt, als top-down ervaren. Vernieuwing kost tijd. Mensen moeten nieuwe uitgangspunten tot de hunne kunnen maken. Ook is het niet zo dat we nu ineens iets zijn gaan doen wat we eerder niet deden. Goede leraren hebben altijd al aan vernieuwing gedaan, maar dan in het verband van de klas. Leerlingen zien dat. Zij weten zeer goed te vertellen wat goed onderwijs is. Dat verklaart mogelijk de huiver in het onderwijs om te werken met een geformaliseerde directe feedback van leerling naar docent. Wij starten daar nu de eerste experimenten mee. Volgens ons is dit een voor de hand liggende bron van innovatie.'

Investors in People

De ontwikkeling van het personeel wordt bevorderd via het programma *Investors in People*. [REDACTED] vertelt met enige trots dat het Horizon College als eerste ROC een volledig certificaat heeft behaald. 'We voeren met alle medewerkers gesprekken over competentieprofielen en iedereen krijgt een persoonlijk ontwikkelings- en activiteitenplan. Ieder profiel bestaat uit negen competenties. Twee gelden voor iedere medewerker: kwaliteit en samenwerken. Daarnaast kiest elke sector twee competenties voor de eigen medewerkers. Economie heeft bijvoorbeeld gekozen voor verantwoordelijkheid en klantgerichtheid.

FEITEN & CIJFERS

Deelnemers	11.667
Aantal opleidingen in Proeftuinen 2004-2005	3
Aantal opleidingen in Experimenten 2005-2006	13
Aantal opleidingen in Experimenten 2006-2007	45
Deelnemers Proeftuinen 2004-2005	581
Deelnemers Experimenten 2005-2006	1.130
Deelnemers Experimenten 2006-2007	4.334

De overige vijf zijn functionele competenties. Met dit model voldoen we meteen aan de Wet BIO.'

Volgens [REDACTED] heeft *Investors in People* als voordeel dat de organisatie wordt gedwongen goed na te denken over de eigen doelstellingen. 'Die moet je eerst scherp hebben. Pas dan kun je met de medewerkers afspraken maken over hoe zij met hun eigen ontwikkeling kunnen bijdragen aan het realiseren van de organisatiedoelen. Ruimte laten voor verschillen is een voorwaarde om de competenties te kunnen managen.'

Gouden Gids

Tot slot gaan [REDACTED] en [REDACTED] nog kort in op de afstemming met de arbeidsmarkt. 'Een probleem is dat "het" bedrijfsleven niet bestaat. Die term vind je hooguit in de Gouden Gids. Voor elke opleiding hebben we een bedrijfsadviescommissie. Het is moeilijk hiervoor goede vertegenwoordigers van het midden- en kleinbedrijf te vinden. Helaas zijn er in onze regio nauwelijks grote bedrijven aanwezig. Want die geven graag advies. Overigens sturen branche- en bedrijfsorganisaties lang niet altijd hun beste mensen. Onderwijs heeft in deze kringen nog vaak een te lage prioriteit.' ●



Nova College, Haarlem

● Beroepspraktijkvorming: cruciale schakel in de beroepsopleiding

■■■■■, voorzitter College van Bestuur

Leren in de echte praktijk. Daar hebben leerlingen het meeste baat bij. Het Nova College geeft bpv daarom een centrale plek in haar beroepsopleidingen. Dat vereist niet alleen een nauwe samenwerking met bedrijven, maar stelt ook eisen aan diezelfde bedrijven. In ieder geval wil de school een duidelijke stap voorwaarts zetten, zonder de leerling in de problemen te brengen. Die kan immers zijn opleiding niet over doen.

50

'De praktijk in een directe relatie met bedrijven organiseren, daar moeten we in het competentiegericht onderwijs voor gaan zorgen.' Aan het woord is ■■■■■, CvB voorzitter van het Nova College. 'Als ROC's moeten we onze verantwoordelijkheid voor de bpv benadrukken. Je kunt zo'n belangrijk onderdeel van een beroeps-

opleiding niet alleen aan een bedrijf overlaten.'

Bovendien moeten bedrijven ook waar kunnen maken wat het Nova College van hen verwacht, vertelt ■■■■■. 'Lukt dat niet, dan zullen wij hen daarvoor hulp aanbieden. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het deeltijds aanstellen van mensen die in dienst zijn bij de stagebedrijven, voor de begeleiding van onze deelnemers. Samenvattend streven we naar nieuwe vormen van samenwerking waarbinnen de bpv toetsbaar is en goed wordt verantwoord.'

Voortraject

'De laatste jaren hebben we flink geïnvesteerd in de relatie met bedrijven en ondernemersverenigingen in de regio. Contact op bestuurlijk niveau is een noodzakelijke aanvulling op de goede relatie tussen een docent en een stagebegeleider. Ook de ondernemers moeten op de hoogte zijn van onze resultaten, en zo sympathie ontwikkelen voor ons ROC. Simpelweg door hen te laten zien wat

we doen, en hoe en waarvoor we ons inspinnen. Wij willen graag de verantwoordelijkheid voor het beroepsonderwijs dragen en onze meerwaarde tonen.'

Het is niet altijd mogelijk om daadwerkelijk in de echte praktijk te leren. Soms zijn leerlingen er qua houding bijvoorbeeld nog niet aan toe: 'We hebben eigen voorzieningen, zodat leerlingen in een voortraject kunnen wennen aan op tijd komen, de pet afzetten op het werk, enzovoort. Maar het zou te ver voeren om als ROC eigenaar te worden van winkelcentra, ziekenhuisvleugels of hotels. Onze taak is namelijk opleidingen verzorgen', legt [REDACTED] uit.

Knettergek

Het vinden van voldoende bpv-plaatsen is ook voor het Nova College een terugkerend probleem. Toch zie [REDACTED] voldoende mogelijkheden om die werving efficiënter te laten verlopen: 'Wanneer je in verpleeghuizen enkel naar bpv voor verzorgenden kijkt, vergeet je dat het organisaties zijn met winkels, facilitaire en technische diensten en recreatieve programma's. Er is dus volop bpv voor andere opleidingen. Met een professioneel accountmanagement gaan we dit probleem oppakken. Sommige bedrijven en instellingen worden knettergek van ons, omdat ze onze bedrijfsvoering met al die verschillende mensen niet snappen.'

Nu de economie weer aantrekt, ligt volgens [REDACTED] een oud gevaar op de loer: bedrijven zullen weer proberen om leerlingen al vóór hun diplomering met een baan uit school weg te lokken. 'Je kunt commerciële bedrijven niet verwijten dat ze opportunistisch zijn en goede stagiairs in dienst willen nemen', stelt [REDACTED] nuchter. 'Maar ik heb goede hoop dat we door onze goede band met organisaties hiervoor oplossingen kunnen vinden waaraan deelnemers zowel een diploma als een baan overhouden.'

Zwerwers

Het Nova College streeft naar meer flexibiliteit in haar aanbod, zoals het aanbieden van meerdere entremomenten per jaar. Tegelijkertijd wil het daar een grens aan stellen. [REDACTED] 'We zoeken intern nog naar een nieuwe balans in onze bedrijfsvoering. Een open programmering heeft grote effecten voor de inzet van personeel, faciliteiten en financiële middelen. Je moet oppassen niet alles op z'n kop te

FEITEN & CIJFERS

Deelnemers	11.901
Aantal opleidingen in Proeftuinen 2004-2005	5
Aantal opleidingen in Experimenten 2005-2006	12
Aantal opleidingen in Experimenten 2006-2007	47
Deelnemers Proeftuinen 2004-2005	416
Deelnemers Experimenten 2005-2006	1.401
Deelnemers Experimenten 2006-2007	4.185

zetten. Daarnaast is het de vraag hoeveel variëteit deelnemers zelf willen. Het is niet raadzaam om afgewogen programma's zomaar aan de kant te zetten en alleen maar keuzevakken aan te bieden. Ook lijkt het overbodig om iemand die voor elektrotechniek heeft gekozen eerst naar een oriëntatie op alle technische opleidingen te sturen.'

'Als je een onderwijsmodel kiest waardoor je leerlingen begeleide zwerwers worden, bied je geen goed onderwijs', waarschuwt [REDACTED]. 'We zijn een school, we horen leerlingen een groepsproces te bieden. Vanuit die groep maken leerlingen gaandeweg individuele uitstapjes. Pas in de hoogste jaren van niveau 3 en 4 kun je leerlingen meer vrijheid geven.'

Koffiekamer

Kortom, de weg naar competentiegericht onderwijs dient behoedzaam te worden bewandeld. 'Je kunt niet met hele groepen in het diepe springen', aldus [REDACTED]. 'Aan experimenten waarvan we het resultaat niet goed kunnen overzien, beginnen we niet. Wij willen zorgvuldig innovaties doorvoeren, waarbij we ons altijd moeten realiseren dat we met jongelui werken die hun opleiding niet over kunnen doen.'

Soms lukt verandering goed, soms gaat het wat minder. [REDACTED]: 'We kregen bij techniek klachten van leerlingen over de begeleiding van de zelfwerkzaamheid. Docenten moeten niet in de koffiekamer gaan zitten wachten op vragen van leerlingen. Ze moeten leerlingen helpen een leerhouding te verwerven waarin ze die vragen als vanzelf gaan stellen.' ●



Regio College, Zaandam

● Docententeams zijn de sleutel tot succes

■■■■■■■■■■, voorzitter College van Bestuur

Het herontwerp van het onderwijs gaat samen op met ontwikkelingen in de organisatie. Dat geldt ook voor het Regio College ■■■■■■■■■■: 'Het onderwijs vereist nu veel meer samenwerking en afstemming. Van docenten met elkaar, maar ook tussen bedrijfsleven, school en leerling. Die veranderingen gaan met geworstel en gevoelens van onzekerheid gepaard, maar leveren ook volop positieve resultaten op. Dertig procent van de leerlingen blijkt inmiddels, tot tevredenheid van henzelf en van het bedrijfsleven, competentiegericht onderwijs te volgen.'

52

De ontwikkeling van het docentschap staat bij deze veranderingen voorop. LvB-voorzitter 'Mensen moeten een omslag maken: projectmatig leren werken

en zich ontwikkelen tot een goede loopbaanbegeleider. Daar is méér voor nodig dan een driedaagse cursus. Ieder personeelslid krijgt daarom een scholingsbudget. Binnen de kaders van het persoonlijk ontwikkelingsplan dat je met je leidinggevende hebt afgesproken kun je dit budget naar eigen inzicht besteden. De docent hoort eigenaar te zijn van zijn eigen leerproces, hij moet zelf het stuur van de innovatie vasthouden. Dat betekent dat we niet zelf vernieuwingen kunnen opleggen.' Wat is de rol van het competentiegerichte leren in het veranderingsproces? 'Competenties zijn niet meer dan kenmerken die afgestudeerden moeten hebben en die kunnen langs meerdere wegen verkregen worden. In de kern gaat het om gedrag, dus zullen docenten vooral daarop feedback moeten kunnen geven. En hun onderwijs daarop gaan afstemmen, door meer variëteit te bieden. Het gaat erom dat ze dat in de vingers krijgen en ook leuk gaan vinden. Ze moeten het als relevant gaan ervaren.'



Regio College

Nieuw elan

Doel van de veranderingen is om weer nieuw elan in het onderwijs te krijgen. [REDACTED]: 'We willen docenten tot positieve leerervaringen brengen en ze zo nieuwe energie geven om zelf initiatief te nemen. In het mbo zijn we te lang gewend geweest dat landelijke organisaties het programma wel bepalen. Dat willen we nu weer vanuit onze teams gaan doen. In een relatief kleine organisatie als de onze is het gelukkig goed mogelijk om mensen in die ontwikkelingen mee te nemen.' Een voorbeeld van dit nieuwe elan is de ontwikkeling van MTS-plus. 'Toen de opleiding Techniek hier ten onder dreigde te gaan, hebben we dat samen met het ROC van Amsterdam en andere ROC's opgepakt. Onze technische sector zag er gedateerd uit. Een radicaal reddingsplan heeft echter een groot afbreukrisico, want docenten in deze sector zijn vaak erg traditioneel. We hebben er veel energie in gestoken om van frontaal lesgeven tot vraaggestuurd onderwijs te komen. We moesten de docenten overtuigen van de kracht van de nieuwe werkwijze, waarvan ze zich geen enkele voorstelling konden maken. Maar de investeringen hebben zich uitbetaald.'

Leereffecten

Ook in de economische opleidingen waren veranderingen bittere noodzaak. 'Er was veel uitval, er waren financiële tekorten. Docenten ervoeren het als hun taak namens het bedrijfsleven een degelijke selectie onder de deelnemers uit te voeren. Ze dachten dat ze goed werk leverden, en er bestond dan ook geen enkele ambitie tot rendementsverhoging. Wat ons betreft moest de koers verlegd worden naar opleidingen die veel meer beroeps- en loopbaangericht zijn. De oude meao was vrij algemeen van inhoud en schools qua werkwijze. Pas in het derde jaar was er een eerste stage.' Strijd en conflicten waren het gevolg. 'Maar die leverden wel een leereffect op voor de hele organisatie. We kwamen uiteindelijk tot een herdefiniëring van wat we goed onderwijs vinden en tot een gezamenlijke visie op wat het betekent om jongeren uit de regio goed op te leiden. We vragen van onze docenten dat ze verder kijken dan hun eigen deel van de opleiding, dat ze dragers van onze ambitie zijn. Als bestuurder heb je de taak ervoor te zorgen dat medewerkers loskomen van vaste routines en dat hun voorstellingsvermogen wordt vergroot.'

FEITEN & CIJFERS

Deelnemers	5.628
Aantal opleidingen in Proeftuinen 2004-2005	4
Aantal opleidingen in Experimenten 2005-2006	9
Aantal opleidingen in Experimenten 2006-2007	39
Deelnemers Proeftuinen 2004-2005	131
Deelnemers Experimenten 2005-2006	427
Deelnemers Experimenten 2006-2007	1.855

Lange adem

[REDACTED] vervolgt: 'In een gespreksronde met alle 35 teams hebben we een beeld gekregen in welke mate men zich verbonden voelt met de doelstellingen van het Regio College, en welke omstandigheden de realisatie ervan in de weg staan. Het uitgangspunt dat de uitval teruggedrongen moet worden, wordt gedeeld. Het versterken van de verbinding met de beroepspraktijk is ook overal een streven, al worden er per branche verschillende mogelijkheden gezien. We willen deze onderwijsvernieuwing ook aangrijpen om nauwer samen te werken met het bedrijfsleven. Samen de kenniseconomie en de internationale concurrentie het hoofd bieden.' Uiteindelijk, zo concludeert [REDACTED], hangt het succes van de veranderingen af van de uitvoerders. 'Als bestuurders hebben we soms het verlangen van de innovator om haast te maken. Processen hebben echter hun tijd nodig. Het invoeren van probleemgestuurd onderwijs bijvoorbeeld vereist een lange adem. De herinrichting van ons onderwijs is geen bestuurlijk speeltje, maar een verantwoordelijkheid van de docenten. Zij moeten de maatschappelijke noodzaak van vernieuwing ervaren en vertalen. De maatschappij kan ze daarbij steunen door mee te debatteren over het onderwijs. Door de ontwikkelkant van het beroep meer te profileren kan het docentschap in aanzien stijgen. Regelmatig krijgen we als ROC uit onverwachte hoek complimenten. Die zouden veel directer naar de werkvloer moeten doorklinken. Als een eigen bestuurder ze doorgeeft, heeft dat toch minder effect.' ●



ROC ASA, Amsterdam

● Het moet uit de teams komen!

■■■■■■, voorzitter College van Bestuur
■■■■■■, lid locatiedirectie Amersfoort

ROC ASA is hard op weg een adaptieve organisatie te worden. Van bovenaf opgelegde veranderingen behoren voorgoed tot het verleden. Medewerkers moeten de ruimte hebben hun vak goed uit te voeren, hun beroep weer als een uitdaging zien. 'Onderwijsactiviteiten zijn niet langer vaste items in een rooster.'

'Onze filosofie is dat alle vernieuwingen uit de teams moeten komen.' CvB-voorzitter ■■■■■■ laat er geen misverstand over bestaan: centraal geformuleerde ideeën werken niet. 'In 2008 willen we op het door ons gewenste niveau van nieuw elan en ondernemerschap zitten. Door de teams de touwtjes in handen te geven, zullen er verschillen ontstaan in het herontwerp van op-

leidingen. Bovendien zijn er cultuurverschillen tussen teams en regio's. Dat het competentiegericht onderwijs vorm krijgt in een grote verscheidenheid is juist positief. Het zal het enthousiasme weerspiegelen van onze docenten die volgens eigen inzicht en deskundigheid inhoudelijk bezig zijn.'

Regisseursrol

De kanteling van de organisatie is een paar jaar geleden ingezet, aldus ■■■■■■ 'Sinds 2001 werken we met resultaatverantwoordelijke teams. Dat dit werkt, blijkt wel uit de reeks initiatieven die we intern presenteren en als positieve voorbeelden gebruiken. Zo heeft de juridische opleiding van Administratie alle boeken afgeschaft. De leerstof en de communicatie lopen via laptops. Resultaat is een realistische en praktijkgeoriënteerde nieuwe opleiding, waarin docenten een regisseursrol vervullen.'

Omdat onderwijsactiviteiten op basis van een behoefte en niet



langer als vaste items in een rooster worden georganiseerd, moeten docenten op zoek naar hun nieuwe rol. 'Waar ze erg blij mee zijn, is de erkenning dat kennis belangrijk is en blijft', vertelt [REDACTED]. 'Wel verandert de manier waarop een leerling aan kennis komt. Informatiebronnen worden steeds talrijker. Docenten zien maatschappelijke ontwikkelingen weerspiegeld in het gedrag van de leerlingen en willen daar op in spelen, door te zoeken naar een passende overdracht van kennis. Het blijft dus gaan om die ene vraag die altijd al de effectiviteit van het onderwijs bepaalde: hoe leren leerlingen? Het antwoord daarop verandert door de jaren heen.'

Absorberen

ROC ASA is bezig een adaptieve organisatie te worden, zo constateert [REDACTED]. 'Niets wordt meer van bovenaf op een technische manier stapsgewijs doorgevoerd. We leren veranderingen in de omgeving van de opleidingen te absorberen. Als bestuurders maken we landelijk en in de regio afspraken met belanghebbenden, die we doorspelen aan de teams. De manier van vernieuwing leggen we niet op, wel faciliteren we innovaties.'

Door als instelling in beweging te komen, kun je profiteren van de professionaliteit van de mensen, heeft [REDACTED] gemerkt. 'De hoe-vraag voor vernieuwing hebben we als uitdaging bij de teams neergelegd. Om onze medewerkers voldoende toe te rusten, maken we in het personeelsbeleid gebruik van competentie management. De invoering ervan laten we gelijk opgaan met competentiegericht opleiden. Qua gevoel past dat bij elkaar. We moeten wel oppassen dat we geen personeelsbeleid volgens het blauwdrukdenken voeren naast het herontwerp. Ons doel is de mensen mee te krijgen in een ontwikkeling. Competenties als kans te laten beleven.'

Detacheren

Wat betreft de afstemming op maatschappelijke behoeften zijn de regio's aan zet, vindt [REDACTED] lid van de locatiedirectie Amersfoort. 'Als ROC ASA zijn we actief in drie regio's, waarbinnen zich in totaal zes ROC's manifesteren. Dat maakt de afstemming soms complex. Ons aanbod moet per regio verschillend kunnen zijn. We leggen in iedere regio het primaat dan ook bij de interactie tussen onze scholen en een groep verwante bedrijven. Zo kunnen

FEITEN & CIJFERS

Deelnemers	16.610
Aantal opleidingen in Proeftuinen 2004-2005	4
Aantal opleidingen in Experimenten 2005-2006	24
Aantal opleidingen in Experimenten 2006-2007	87
Deelnemers Proeftuinen 2004-2005	102
Deelnemers Experimenten 2005-2006	900
Deelnemers Experimenten 2006-2007	5.342

we de ambitie om voor een aantal opleidingen hét instituut te zijn, het beste waarmaken.' Een van de concrete plannen voor de nabije toekomst is om het contact met het bedrijfsleven professioneler aan te pakken. [REDACTED]: 'Momenteel zijn we aan het praten over de aanstelling van accountmanagers. Een mogelijk probleem is dat we daarmee sommige docenten hun bedrijfscontact ontnemen, terwijl er juist meer uitwisseling nodig is. Eigenlijk zouden onderwijs en bedrijfsleven over en weer mensen moeten detacheren. Docentenstages en gastdocenten kunnen de noodzakelijke verbinding versterken.'

Leerplekken

De praktijk wordt steeds belangrijker in opleidingen. [REDACTED] wil niet dat bedrijven de opleidingstaak overnemen. 'Dat is onze taak; een rol die we in afstemming met de praktijk moeten uitvoeren. We zullen misschien wat vaker moeten uitleggen wat een stagiair wel en niet kan. De beschikbaarheid van praktijkplaatsen is voor een aantal opleidingen te sterk afhankelijk van de conjunctuur, waarbij we commerciële bedrijven anders zien optreden dan bijvoorbeeld de gezondheidszorg. We willen zo veel mogelijk echte leerplekken. Ook wij hebben eigen leerbedrijven, maar die vallen niet onder onze *core business*. We zijn geen hoteliers of sportparkexploitanten. Soms liggen de mogelijkheden voor relevante praktijk voor het oprapen. Zo verzorgen we sinds kort samen met een bedrijf op een paar eigen locaties extra beveiliging. Ook is het maar een kleine stap om een kantine om te bouwen tot een brasserie voor en door leerlingen.' ●



ROC van Amsterdam

● Blijvend nieuwsgierig zijn

█ lid College van Bestuur
█, senior beleidsmedewerker

ROC van Amsterdam heeft zich met volle overtuiging met het herontwerp geëngageerd. De verschillende werkmatschappijen participeren in een aantal experimenten en doen veel aan inhoudelijke ontwikkeling. Verbetering van de relatie met het bedrijfsleven en scholing en professionalisering van het personeel krijgen veel aandacht. 'Van het goed doorvoeren van het herontwerp hangt onze toekomst af.'

56

Begrip voor elkaar is de sleutel tot succes, aldus █, CvB-lid. 'De contacten tussen het bedrijfsleven en onze docenten moeten geïntensiveerd worden. We moeten weten wat het bedrijfsleven vraagt en wat wij daar tegenover kunnen stellen. Voldoende

oriëntatie op de praktijk krijgen we alleen via direct contact. Wij zien daarom bedrijfsstages voor docenten als een noodzaak. Je moet weten wat er in de praktijk speelt om goede begeleiding te kunnen bieden aan de cursisten die het vak leren. Kortom, onze mensen horen blijvend nieuwsgierig te zijn naar ontwikkelingen in het bedrijfsleven.'

Contracten

Het ROC van Amsterdam zoekt de koppeling met de branches voornamelijk via enkele grote bedrijven. 'We sluiten contracten waarin wederzijdse afspraken over het leerproces zijn vastgelegd. Het gaat om méér dan zomaar een stage.' Zo ligt er een contract met de ING Bank waardoor ook mbo'ers een entree hebben bij een instelling waar voorheen vrijwel alleen hbo'ers welkom waren. 'Voorwaarde is dan wel dat de leerlingen echt iets kunnen en dat de docenten weten hoe het er in een bankbedrijf aan toe gaat.'



Problemen rond bpv

Om de beroepspraktijkvorming te laten slagen zijn een goede definiëring van competenties en een stimulerende levensechte context waarin leerlingen kunnen werken belangrijke voorwaarden. Veel van de bpv verloopt uitstekend en vormt de basis voor deelnemers om het vak te leren. Maar er zijn volgens [REDACTED] ook problemen. 'In het MKB loopt het wat bpv betreft niet zoals het moet. Men vindt onze begeleiding onvoldoende, vindt studenten niet goed voorbereid en heeft moeite de juiste persoon bij ons te vinden. Samen met ROC ASA, de gemeente, de Dienst Werk en Inkomen, het frontoffice bedrijfsleven en het MKB (verenigd in het platform onderwijsarbeidsmarkt) analyseren we hoe we de kwantitatieve en kwalitatieve problemen rond de stage de baas kunnen. In november constateerden we dat er 1.400 à 1.500 BOL-plaatsen en tweehonderd BBL-plaatsen nodig zijn. Daar zijn er inmiddels al flink wat van gerealiseerd.'

Gebrekkige instroom

Een probleem van een andere orde is de gebrekkige instroom. Die speelt vooral de sector Techniek parten. De arbeidsmarkt vraagt bijvoorbeeld om meer leerlingen die in de bouw willen werken dan er zijn. 'Initiatieven als de Bouwacademie en betere relaties met collega-opleiders als SSP en SPOS zullen daarvoor een oplossing moeten bieden. Een sectorbrede aanpak is noodzakelijk want in verschillende techniekbranches, onder andere in de mediatechniek, neemt de vraag toe. We hopen dat het competentiegerichte leren de aantrekkingskracht van de technieksectoren zal vergroten, zeker als we die competenties inhoud geven in nauwe samenhang met beroepen en bedrijven en verdergaande vormen van praktijkleren ontwikkelen', vertelt [REDACTED]. MTS-plus is van deze nieuwe aanpak een goed voorbeeld, aldus [REDACTED]. 'Het is een doorbreking van het aloude ambachtsschoolconcept, mede als reactie op de vraag vanuit het bedrijfsleven. In het begin waren bedrijven, onder meer Corus, huiverig voor de vernieuwde competentiegerichte opzet. Inmiddels verandert de kritiek in waardering en lopen bedrijven voorop. Er is nog wel veel aan de uitvoering te verbeteren, dat blijft voortdurend nodig.'

FEITEN & CIJFERS

Deelnemers	24.950
Aantal opleidingen in Proeftuinen 2004-2005	4
Aantal opleidingen in Experimenten 2005-2006	50
Aantal opleidingen in Experimenten 2006-2007	102
Deelnemers Proeftuinen 2004-2005	377
Deelnemers Experimenten 2005-2006	3.564
Deelnemers Experimenten 2006-2007	10.107

Ambitie

Het wiel van het herontwerp draait. En het ROC van Amsterdam houdt het graag en met veel ambitie aan de gang. [REDACTED]: 'Het contact met de arbeidsmarkt is verbeterd, de vraag over en weer is een stuk helderder geworden. Ook de relatie met de hbo-opleidingen wordt intensiever, ze worden in toenemende mate afhankelijk van de instroom uit het mbo. We praten over zesjarige mbo-hbo programma's met de Hogeschool van Amsterdam. Met INHOLLAND zoeken we aansluiting bij het "leisure-onderwijs".'

Doelstellingen

De uitval terugdringen, meer doorstroom genereren en jongeren toerusten voor een 'leven lang leren' – dat zijn de achterliggende doelstellingen van het herontwerp die het ROC van Amsterdam ten volle onderschrijft. 'Als mbo hebben we een bijdrage te leveren aan de economische ontwikkeling en aan de realisatie van de Lissabon-doelstellingen', meent [REDACTED]. 'Onderwijsinnovaties dragen veel bij aan economische groei. Al gaande op de nieuwe onderwijsweg zullen we dan wel de nodige valkuilen moeten ontwijken. Die liggen vooral in de sfeer van het oude denken, zoals beoordelingen volgens de oude kwalificatiestructuur. Bij competentiegericht onderwijs hoort een ander type kwaliteitscontrole. Daar moet nog beter over nagedacht worden. Uiteindelijk gaat het om de productiviteit van het mbo en om de wensen van leerlingen en hun toekomstige werkgevers. Want die nemen ons straks de maat als we het niet goed doen.' ●



ROC Kop van Noord-Holland

● Met onderwijskundig leiderschap naar vernieuwing

■■■■■■■■■■, voorzitter College van Bestuur

De deelname aan de experimenten MTS-plus en AKA leidde tot veel enthousiasme bij bestuur, docenten en leerlingen van ROC Kop van Noord-Holland. Het draagvlak voor herontwerp is dan ook groot. Op basis van de opgedane ervaringen is een ambitieus vernieuwingsproject gestart.

Er staat van alles te gebeuren op het ROC Kop van Noord-Holland. 'De organisatie gaat op de schop', vertelt ■■■■■■■■■■. 'We gaan van vijf traditionele sectoren naar negen afdelingen die elk een domein vertegenwoordigen. Daarnaast gaan we alles wat voorwaardelijk is onderbrengen in de ondersteunde segmenten. Met ingang van het nieuwe schooljaar hebben we een loopbaancentrum, een examenbureau en een stage/bpv-bureau.'

Het is de bedoeling dat de negen afdelingen gaan opereren volgens een standaard format. Hierin staan zelfstandig werken, contextrijk leren en een leven lang leren centraal. 'Binnen ROC Kop van Noord-Holland wordt één onderwijsconcept gehanteerd. De processen worden uniform georganiseerd, maar opleidingen kunnen wel variatie aanbrengen in de inhoud. Bijvoorbeeld in hoeveelheid projecten, hoeveelheid lessen en het al dan niet werken met simulaties. Op de eenheid van procedures zullen we nauwlettend toezien. Waarom we zo'n strikt format hanteren? Omdat veel leerlingen switchen van richting of leerweg. En we willen niet dat zij dan geconfronteerd worden met een andere werkwijze.'

Nieuw onderwijs

Binnen de nieuwe afdelingen wordt aan de hand van het experiment dat in het schooljaar 2006-2007 wordt uitgevoerd een integrale overstap voorbereid naar nieuwe opleidingen per augustus 2007.



'We kiezen voor een kort en heftig proces in plaats van een slepende procedure. We vragen veel van onze medewerkers, maar volgens ons is dit wel de meest effectieve manier. Als bijdrage aan de ontwikkeling van de nieuwe opleidingen wordt de digitale leeromgeving versterkt met onder meer N@tschool en een digitaal portfolio.' De opleidingsmanagers hebben een cruciale rol in het vernieuwingsproces. 'Van hen verwachten we onderwijskundig leiderschap, dat het primair proces van ROC Kop van Noord-Holland voluit in de schijnwerpers plaatst', verklaart [REDACTED]. 'En dan bedoel ik niet alleen de dagelijkse uitvoering, maar het ontwikkelen van nieuw onderwijs.'

Veel geleerd

'We hebben veel geleerd van de experimenten', vervolgt [REDACTED]. 'Binnen MTS-plus bijvoorbeeld, hebben we de leerlingen in het begin te veel vrijheid gegeven. Ons motto is nu: "Van structuur geleidelijk naar meer openheid." Goed om te zien dat deelnemers de nieuwe opzet van het technisch onderwijs als een verrijking ervaren. Het onderwijs sluit veel beter aan bij hun belevingswereld. Ook het bedrijfsleven is te spreken over de veranderingen. We horen regelmatig dat leerlingen in de breedte merkbaar meer bagage meekrijgen. Wel geven ze aan dat dit ten koste gaat van de vakinhoud bij MTS-plus.' [REDACTED] ziet AKA als een belangrijke aanvulling op het onderwijs van ROC Kop van Noord-Holland. 'De kenmerken van de leerling komen centraal te staan. Er is – indien nodig – gelegenheid tot werken aan taalvaardigheid en het leren leren. Grote winst is ook de ruimte voor oriëntatie. We helpen leerlingen bij het maken van de juiste beroepskeuze en bieden daarna gericht onderwijs op locatie aan. Willen we dit goed blijven doen, dan is verdere professionalisering nodig. Zo kan de afstemming met en de begeleiding binnen bedrijven nog beter.'

Betere afstemming

ROC Kop van Noord-Holland haalt de banden met het bedrijfsleven aan. 'Daarom werken binnen het bpv/stagebureau gespecialiseerde consultants, met kennis van een of meer vakgebieden. Hierdoor kunnen stages beter worden afgestemd, voorbereid, begeleid en getoetst. Technische bedrijven bijvoorbeeld, hebben vooral behoefte aan leerlingen die op afroep klusjes komen doen. Dat vraagt om een

FEITEN & CIJFERS

Deelnemers	2.124
Aantal opleidingen in Proeftuinen 2004-2005	1
Aantal opleidingen in Experimenten 2005-2006	2
Aantal opleidingen in Experimenten 2006-2007	9
Deelnemers Proeftuinen 2004-2005	68
Deelnemers Experimenten 2005-2006	170
Deelnemers Experimenten 2006-2007	475

flexibele organisatie en flexibel onderwijs. In andere sectoren wordt meer planmatig gewerkt. We verwachten van onze docenten dat ze weten wat er speelt in het bedrijfsleven. Docentenstages worden gestimuleerd. Dit zal ertoe leiden dat we de prestaties die leerlingen binnen bedrijven moeten leveren niet alleen in de context van de opleiding beschrijven, maar ook binnen die van het bedrijf. Bedrijven kunnen hierdoor beter toetsen en begeleiden. Waar nodig zullen we de begeleider van het bedrijf bijscholen of begeleiding vanuit het ROC beschikbaar stellen.'

Ruimte voor vakkennis

Het personeel van ROC Kop van Noord-Holland staat over het algemeen positief tegenover herontwerp. 'In de MR werd een aantal kanttekeningen geplaatst bij alle veranderingen. Docenten zijn bang dat het te snel gaat, dat ze de verandering "erbij" moeten doen. We hebben een fasering afgesproken: één experiment per nieuwe afdeling. Op die manier blijft het behapbaar. Daarnaast hebben we een innovatiebudget vrijgemaakt, en faciliteren we de vernieuwingsoperatie met onder meer actieve kennisuitwisseling tussen docenten. Sommige docenten vrezen dat er in de nieuwe opzet geen ruimte meer is voor vakkennis. Dat is een misverstand. Niet elke docent hoeft coach te worden, niet elke docent hoeft alles te kunnen. In het nieuwe onderwijs is ruimte voor verschillende rollen. En dat biedt ons de mogelijkheid om ook aan te sluiten bij de competenties van onze medewerkers.' ●



Albeda College, Rotterdam

● Een hoger doel dienen...

■■■■■, voorzitter College van Bestuur

Om weer aansluiting te vinden met de jeugd heeft het Albeda College het concept van integraal management overboord gegooid. De loopbaan van de leerling is nu altijd het vertrekpunt. 'Alles wat wij doen, toetsen we aan vijf ankerpunten.'

Er is een kloof ontstaan tussen jeugd en school, stelt ■■■■■, voorzitter van het College van Bestuur. 'Als je elkaars taal niet meer spreekt, verlies je de communicatie. Jarenlang vroegen bedrijfsvoering en uitval onze aandacht. De Commissie Schutte bracht de vraag terug op tafel of ROC's de juiste dingen doen en zich voldoende inspinnen voor degenen die niet voortijdig uitvallen. Ik had er een grote behoefte aan het contact met de jeugd te herstellen. In een zomervakantie heb ik drie weken door de stad geworven. Ik ben

met jongeren gaan praten over wat hen bezighoudt. Ik leerde hun gedrag kennen, de mores en cultuur van de straat. Ik zag leuke jongelui, met vaak ernstige problemen en verkeerde beelden. Ons onderwijs sluit niet aan bij wie ze zijn. Het raakt hen niet.'

Vijf ankerpunten

Het was tijd om de dingen anders te doen, in de communicatie met deelnemers en in de organisatie van het Albeda College. Het concept van integraal management is losgelaten, aldus ■■■■■. 'We kiezen voor managers die focussen op de leerling, didactiek, pedagogiek, curriculum en bpv, en voor managers die zich bezighouden met ondersteunende processen. We helpen onszelf en jongeren niet verder met directies voor vier product-marktcombinaties, die ongeveer hetzelfde voor ogen hebben als het College van Bestuur. Wij hebben een alternatief met vijf ankerpunten ontwikkeld. Daarover hebben we intern en extern lang gediscussieerd. In ons alternatief is de loop-

baan van de leerling altijd het vertrekpunt. Verder geldt: het beroeps-
onderwijs is leren in context. We zijn ons ook weer gaan realiseren
dat we mogen opvoeden, een pedagogische opdracht hebben.
Tevens is het ondernemerschap teruggebracht, zodat wij niet alleen
meer opleiden tot werknemer. En als laatste punt: we kunnen het
niet alleen.'

'Iedereen binnen het Albeda College kent deze vijf ankerpunten',
vervolgt [REDACTED]. 'De Inspectie vond het frappant, wij niet. Alles
wat we doen, toetsen we aan de ankerpunten. De organisatie is erop
ingericht. We hebben twaalf branches geformeerd, opleidingen voor
toekomstige leerlingen op logische wijze bij elkaar gezet. Het gaat
om een soort domeinen, zoals lifestyle, werken met mensen en tech-
niek. Ze komen onder leiding te staan van directeuren met verstand
van het onderwijs, de jeugdcultuur en de aansluiting op de arbeids-
markt. Leerlingen die hiervoor voelen, helpen we om ondernemer
te worden. Dit doen wij samen met onder meer banken en de ge-
meente. We streven ernaar praktische hulp te bieden, zoveel mogelijk
met eenvoudige faciliteiten. Op het moment zijn er al 150 leerlingen
die een ondernemerstraject naast hun opleiding volgen.'

Juiste praktijkopdrachten

Het ROC kiest voor leren in een realistische context, zegt [REDACTED].
'We voelen ons uitgedaagd om de juiste praktijkopdrachten in onze
school te halen. Het probleem is dat wij er goed in slagen om leuke
experimenten, zoals op het winkelcentrum Zuidplein, tot een succes
te maken, maar dat het erg lastig is dergelijke opdrachten op een
grote schaal te krijgen. De economische opleving helpt wel. Metaal-
bedrijven die een jaar geleden hooguit een jongen van Goeree
wilden plaatsen, vragen nu alweer om honderden stagiairs, afkomst
onbelangrijk. Van dergelijke golfbewegingen willen we echter niet
afhankelijk zijn. Voor de stabiliteit in het bpv-aanbod zijn er projecten
met allerlei partijen in de stad. Ook hebben we eigen leerbedrijven.
Maar het is niet de bedoeling om van het Albeda College een optel-
som van bedrijfjes te maken.'

Focus

Om in het Rotterdamse succesvol te zijn, moet het Albeda College
zijn focus durven vast te houden. Uitgangspunt is: wordt het talent

FEITEN & CIJFERS

Deelnemers	21807
Aantal opleidingen in Proeftuinen 2004-2005	4
Aantal opleidingen in Experimenten 2005-2006	12
Aantal opleidingen in Experimenten 2006-2007	48
Deelnemers Proeftuinen 2004-2005	218
Deelnemers Experimenten 2005-2006	2028
Deelnemers Experimenten 2006-2007	6296

van de leerling ten volle benut? De focus wordt verkregen door de
vijf ankerpunten. [REDACTED] 'Die staan voorlopig niet ter discussie.
Op deze manier kunnen we consequent zijn in ons handelen naar
leerlingen én personeel. We streven naar geïntegreerde zorg voor
de deelnemers en werken daarvoor samen met onder meer woning-
stichtingen, jeugdzorg, ggz en verslavingszorg.'

Het herontwerp van de opleidingen wordt gestimuleerd met een
investering van in totaal 20 miljoen euro tot 2008. Teams kunnen
aanvragen doen voor zaken, waarvan ze vinden dat die bijdragen
aan innovatie. Het geld mag worden besteed aan verbouwingen,
didactiek of contextrijke leeromgevingen. [REDACTED] vertelt dat dit
onder docenten veel energie vrijmaakt. 'Vooral het feit dat ze weer
mogen opvoeden, heeft hen een sterke impuls gegeven. Belangrijk
voor onze manier van innoveren is dat projecten ook mogen misluk-
ken. Dat hoort bij ondernemerschap. We investeren in het primaire
proces met de bedoeling om in 2011 hierin 80 procent van ons
budget te besteden.'

Het Albeda College wil de komende jaren erachter komen wat de
beste manier is om loopbaangeoriënteerd onderwijs te realiseren,
besluit [REDACTED]. 'Dát is ons leerproces. We hebben teveel
naar onderwijs gekeken alsof we auto's moesten produceren. De
loopbaan centraal stellen betekent dat je als ROC je eigen inbreng
weet te relativeren. Voor jongeren is onderwijs maar een van de
dingen die ze doen. We hebben geleerd dat er niet één weg is die
bij iedere deelnemer past.' ●



Da Vinci College, Dordrecht

● Extra investeren in personeel noodzakelijk

██████████ voorzitter College van Bestuur

Het Da Vinci College heeft zich sinds het ontstaan in 1996 ontwikkeld tot een open instelling met een sterk innoverend karakter. Waar mogelijk zoekt het Da Vinci samenwerking met regionale partners in onderwijs en bedrijfsleven om vernieuwing gestalte te geven. Een partij om rekening mee te houden dus.

Sinds het ontstaan in 1996 onderhoudt het Da Vinci College als onderdeel van de onderwijsinfrastructuur van Zuid-Holland Zuid nauwe banden met vmbo, hbo, bedrijfsleven en de 21 gemeenten in de regio. Het ROC heeft een lange geschiedenis op het gebied van onderwijsvernieuwing. Meest recente wapenfeit is het concept Natuurlijk Leren, dat uitgaat van het ontwikkelen van talenten van leerlingen. 'Na de eerste ervaringen in 2002 is conform het Strategisch Beleids-

plan in elke onderwijssector met één of meer pilots ervaring opgedaan met Natuurlijk Leren', vertelt CvB-voorzitter ██████████. 'Sindsdien hebben we als ROC succesvol met dit concept geëxperimenteerd. In de sectoren welzijn, gezondheidszorg en techniek bestaat deze vorm van leren naast de meer modulaire vormen. Onze technische opleidingen hebben met het concept meerdere malen de Metopia Award gewonnen. In de gezondheidszorg is Natuurlijk Leren door verschillende instellingen, waaronder het Albert Schweitzer Ziekenhuis, in het eigen opleidingsbeleid opgenomen.'

Ketenbenadering

Omdat het zich nadrukkelijk binnen de beroepskolom wil manifesteren en veel waarde hecht aan de ketenbenadering vmbo-mbo-hbo, werkt het Da Vinci aan een gezamenlijke vormgeving van het onderwijs met vooral vmbo en mbo. 'In het Leerpark van Dordrecht wordt sinds 2000 vanuit een gemeenschappelijke onderwijsvisie gewerkt



aan de vormgeving van de fysieke bundeling van drie vmbo-scholen en onze instelling', aldus [REDACTED] 'Datzelfde gebeurt met twee vmbo-scholen en het mbo in het Lokaal Opleidingen Centrum (LOC) van Zwijndrecht. In de LOC's van Sliedrecht en Wijk en Aalburg is sprake van de bundeling van één vmbo-school met ons mbo.'

Ook met het bedrijfsleven wordt samenwerking gezocht, vertelt

[REDACTED] 'Het technisch onderwijs en het bedrijfsleven in de regio Zuid Holland-Zuid hebben elkaar gevonden in het RTO-concept, de Revival Technisch Onderwijs. Ruim dertig bedrijven uit de branches Metaal, Scheepsbouw en Elektrotechniek werken met ons en een drietal vmbo-scholen aan het vernieuwen van de werkprocessen om de concurrentiekracht van de bedrijven te verbeteren. Met deze visie die bekend is onder de naam *Anders werken/ anders leren* zijn de afgelopen zes jaar bijzondere resultaten geboekt. Inmiddels hebben de gemeenten van de Drechtsteden het concept geïncorporeerd in hun economisch beleid onder de titel *Slimme regio*. Deze visienota is met steun van de provincie en het ministerie van Economische Zaken aangeboden aan het landelijk Innovatieplatform om het beleid ook in andere regio's in praktijk te brengen.'

Leerbedrijven

Volgens [REDACTED] komt competentiegericht leren het best tot zijn recht in contextrijke leeromgevingen, de echte praktijk van bedrijven en instellingen. 'Helaas blijkt het vaak onmogelijk leerprocessen hier goed vorm te geven. Daarom zijn we samen met het bedrijfsleven het initiatief *Onderwijs Leerbedrijven*, de OLB's, gestart. Een stichting onder leiding van de voorzitters van de verschillende regionale ondernemersverenigingen heeft bij ondernemers in de regio het fundament gelegd voor deelname aan deze leerbedrijven. Met succes, want ondertussen wordt met vijf OLB's geëxperimenteerd. De stichting werkt vraagstukken uit rondom concurrentie, geldstromen, fiscaliteit en aansprakelijkheid zodat we in 2008 een dertigtal OLB's operationeel kunnen hebben. De bedoeling is dat het gezondheidszorgonderwijs in de setting van het multifunctionele Zorgpark van Dordrecht wordt opgenomen, zodat we ook hier praktijk en leren kunnen combineren.'

Streven van het Da Vinci College is om op basis van het concept van het Natuurlijk Leren en de contextrijke leeromgevingen van OLB's,

FEITEN & CIJFERS

Deelnemers	8392
Aantal opleidingen in Proeftuinen 2004-2005	1
Aantal opleidingen in Experimenten 2005-2006	14
Aantal opleidingen in Experimenten 2006-2007	64
Deelnemers Proeftuinen 2004-2005	11
Deelnemers Experimenten 2005-2006	575
Deelnemers Experimenten 2006-2007	2.979

vanaf 2008 volledig competentiegericht te werken. [REDACTED] 'Om deze doelen te realiseren, hebben de onderwijsteams vergaandebevoegdheden gekregen en wordt samen met hen gewerkt aan het ontwikkelen van de meest noodzakelijke competenties. Er is een professionele ondersteuningsafdeling – Connescione – opgericht, die de teams op hun verzoek bijstaat in de vernieuwingsprocessen en de ontwikkeling van competenties.'

Vernieuwingsproces

Bij de invoering van het competentiegerichte leren is in toenemende mate sprake van maatwerk en individuele leerroutes, zo constateert

[REDACTED] Een geautomatiseerd leermanagementsysteem is volgens hem noodzakelijk om een proces als dit te ondersteunen. 'De ontwikkeling van een dergelijk systeem vormt een kritische succesfactor. Dat geldt ook voor de regelgeving vanuit de overheid die nog te veel uitgaat van het voorgeprogrammeerde curriculum. Ook het op wantrouwen gebaseerde "verantwoordingsregime" werkt belemmerend bij een voorspoedige en succesvolle voortgang van het vernieuwingsproces. Maar de belangrijkste succesfactor blijft ons personeel. Twee vragen zijn bepalend bij het welslagen van alle geschetste ontwikkelingen. Kan en wil het personeel tijdig alle benodigde competenties verwerven? En: wat zijn de grenzen aan de te hanteren werklast? Extra investeringen in het personeel, zoals het door de Bve Raad aanbevolen *Deltaplan Personeel*, zijn dan ook meer dan noodzakelijk.' ●

● Opleidingen die je over een paar jaar niet meer herkent

ID College, Zoetermeer



■■■■■■■■■■, lid College van Bestuur ad interim
■■■■■■■■■■, hoofd onderwijs en innovatie

'Laat duizend bloemen bloeien' is niet de strategie die het ID College hanteert bij de invoering van competentiegericht leren. Om het vernieuwingsproces beter te kunnen sturen, werkt een stuurgroep aan meer samenwerking. Het einddoel: flexibel, praktijkgericht en aantrekkelijk onderwijs.

Ruimte geven om zelf aan de slag te gaan met competentiegericht leren, dat was de eerste insteek voor de verschillende branches van het ID College. De uitgangspunten als flexibiliteit en accent op praktijkleren stonden in een notitie. 'Er ontstonden zo binnen ons ROC een stuk of zeven onderwijsconcepten', vertelt ■■■■■■■■■■. 'Het is een terechte vraag of je dat erg moet vinden. We zochten naar de juiste mix van top down en bottom-up denken. Toch hebben we vervolgens besloten een stuurgroep in te stellen, bestaande uit het College van Bestuur, de unitdirecties en het hoofd onderwijs en innovatie. Het werkte: de centrale kaders worden nu gezamenlijk ontwikkeld en daardoor beter gevolgd.'

Dialogoog

Aanvankelijk was het de bedoeling om in augustus 2006 het hele ROC te laten starten met de nieuwe kwalificatiestructuur. Er is bijvoorbeeld een behoorlijk aantal experimenten aangevraagd bij de stuurgroep. ■■■■■■■■■■, hoofd onderwijs en innovatie: 'Toch bleek voor een ROC-brede overstap naar competentiegericht onderwijs meer tijd nodig. Het herontwerpproces zorgde bijvoorbeeld voor veel onzekerheid onder het personeel, wat versterkt werd door het niet doorgaan van een fusie.'

Dat neemt niet weg dat steeds meer mensen binnen het ID College over herontwerp meedenken en meepraten. De centrale kaders en de daarbij behorende begrippenlijst bewijzen goede diensten. 'De verschillende onderwijsconcepten zie je in de dialoog steeds meer naar elkaar toe groeien', constateert ■■■■■■■■■■. 'We hebben beschreven hoe we aankijken tegen competenties en kerntaken, en op welke wijze we deze willen terugzien in onderwijs en examinering. Er zit schot in ons beleid. Laatst hadden we een bijeenkomst met

degenen die onze experimenten leiden. Ze vertellen allemaal hetzelfde, alleen soms nog in een andere taal. Ook weten we steeds meer personeelsleden bij het proces te betrekken. Al zijn we er nog niet: wat er aan competenties verlangd en aan kerntaken vervuld moeten worden, is bij sommige docenten helaas nog onvoldoende duidelijk.'

Uitwisseling

De volgende stap betreft het betrekken van het bedrijfsleven in de regio. Zonder goede praktijkplaatsen zijn contextrijke, nieuwe opleidingen immers niet te realiseren. 'Je moet daarbij verder kijken dan alleen de praktijkplaatsen. Ook een andere manier van omgaan met stagiairs is voor competentiegericht onderwijs essentieel. Verder denken we aan meer uitwisseling van docenten met het bedrijfsleven en het flexibel inzetten van mensen van buiten, zodat we steeds nieuwe kennis en praktijkervaring binnenhalen.' Het initiatief voor deze contacten ligt meestal bij het ID College.

' is bijvoorbeeld trots op de goede samenwerking met techniek, al is dat 'mogelijk omdat bedrijven een flinke vinger in de pap willen hebben'. 'Eigenlijk zien we in bijna alle opleidingen voldoende initiatief', vervolgt ze. 'Al blijft het een investering waarvan je niet weet wat je ervoor terug zult krijgen.'

Vruchten

Ook de leerlingen en docenten worden in de nieuwe ontwikkelingen niet vergeten. De school houdt onder andere tevredenheids-onderzoeken, die veel informatie opleveren. 'Het praktijkleren wordt door iedereen positief gewaardeerd', vat samen. 'Soms vinden deelnemers wel dat experimenten de gewekte verwachtingen niet waarmaken. De mate waarin vernieuwing slaagt, wordt bepaald door de docenten. Die moeten het gevoel hebben dat een andere manier van opleiden vruchten zal afwerpen.' Het is het ID College nog onduidelijk welke docenten voor hen de kar gaan trekken. Veel oudere docenten gaan op korte termijn met pensioen, een aantal jongere docenten heeft de draai nog niet helemaal gevonden en vertrekt. 'Misschien moeten we een aantal ouderen vragen nog een paar jaar te blijven', denkt .

FEITEN & CIJFERS

Deelnemers	9.487
Aantal opleidingen in Proeftuinen 2004-2005	1
Aantal opleidingen in Experimenten 2005-2006	9
Aantal opleidingen in Experimenten 2006-2007	36
Deelnemers Proeftuinen 2004-2005	28
Deelnemers Experimenten 2005-2006	194
Deelnemers Experimenten 2006-2007	1.144

Veilige leeromgeving

'Voor docenten hebben we nog geen ROC-brede programma's', vult aan. 'Er zijn wel centrale eisen voor het aanvragen van experimenten. Tevens is een reorganisatie, gericht op werken in resultaatverantwoordelijke teams, in gang gezet. Vooral docenten die werken met studenten op niveau 1 en 2 willen deze nieuwe uitdagingen oppakken. Hierbij zien we overigens geen verschil tussen oudere docenten en de jonge garde.'

Binnen veel opleidingen vinden de veranderingen nu haast vanzelf plaats. Toch vraagt het soms nog wat uitleg dat het om het onderwijs gaat, niet om de organisatie. 'Opleidingen moeten blijven inspelen op de veranderende samenleving', verduidelijkt . 'Zodat je, als je hier over vijf tot zeven jaar terugkomt, de opleiding van nu nauwelijks meer herkent. De inhoud en de werkwijze worden meer gestandaardiseerd en zijn zo flexibeler te maken, herkenbaar voor studenten en afgestemd op de maatschappij. Wel weten we zeker dat we geen afstandsonderwijs willen worden, of een opleiding met wat projecten en de rest buiten de deur. We blijven een motiverende, veilige leeromgeving bieden met docenten en medeleerlingen.' ●



Mondriaan Onderwijsgroep

● Soms bereik je meer dan je had verwacht

■■■■■■, voorzitter College van Bestuur
■■■■■■, lid stafgroep onderwijs

Ervoor zorgen dat iedere leerling een diploma haalt en een baan vindt. Zie hier in een notendop de taak die de Mondriaan Onderwijsgroep zich heeft gesteld. Inmiddels zijn de eerste schreden op het herontwerp-pad gezet, waarbij de focus ligt op het netwerk school-bedrijf-leerling. 'Klagen over wetten en regels lost niets op.'

'Ons doel is ervoor te zorgen dat iedere jongere een diploma haalt en een baan vindt', stelt CvB-voorzitter ■■■■■■ van de Mondriaan Onderwijsgroep. 'De invoering van competentiegericht onderwijs past prima binnen zo'n maatschappelijke taak. De *mind-set* is nu zodanig dat we het herontwerp – als verzamelaar voor onderwijs, personeel en organisatie – gaan versnellen. Op basis van

de kadernotitie Onderwijs, stellen we heldere kaders, leggen we begrippen duidelijk vast. Hoe scherper we de standaarden definiëren, des te flexibeler we het onderwijs kunnen inrichten. Precies formuleren is nodig om de focus helder te krijgen. Niet de leerling zelf, maar de loopbaan van de leerling staat centraal.'

Programmalijnen

'Intern zullen op basis van vijf hoofdthema's afspraken worden gemaakt over het hoe en wat van de nieuwe opleidingen', vertelt ■■■■■■, lid van de stafgroep onderwijs. 'We willen geen discussie meer over de kwalificatiestructuur, want klagen over wetten en regels lost niets op. De teams moeten programmalijnen gaan uitzetten voor de inhoud, de bedrijfsvoering, de examinering en de beroepspraktijkvorming. Ze hebben alle ruimte om hun eigen speerpunten te kiezen. We hebben geen onderwijsmodel vastgelegd, maar hanteren alleen ROC-brede toetsbare standaarden.'

Centrale gedachte is dat 90 procent van de leerlingen aanwezig is bij onderwijsactiviteiten. Eenzelfde percentage activiteiten moet volgens de afgesproken planning doorgaan. Maar er is meer. [REDACTED] 'In onze aanpak staat morele oordeelsvorming centraal. Ook veiligheid verdient maximale aandacht: vragen om minder kan niet. Verder streven we naar congruentie in het gebruik van een aantal begrippen, anders kun je niet helder communiceren. Een term als *loopbaanbegeleiding* moet in alle gremia dezelfde betekenis hebben. Ten slotte dienen ook de rollen van alle medewerkers eenduidig benoemd te worden.'

Wisselende reacties

Volgens [REDACTED] reageert het bedrijfsleven, 'dat om competentiegericht leren heeft gevraagd', wisselend op de stappen die komen gaan. 'Sommige bedrijven vrezen dat we een te zwaar beroep op hen zullen doen. Onze inzet is strategische verbanden aan te gaan met bedrijven, zodat we samen de verantwoordelijkheid kunnen nemen voor voldoende stageplaatsen. Ongeacht de conjunctuur. Gelukkig zijn er ook bedrijven die spontaan met ons gaan samenwerken, zoals zorginstellingen, woningcorporaties en ziekenhuizen. Dat is een goede zaak, want we zoeken het liefst naar stageplaatsen in bestaande bedrijven of non-profitinstellingen in plaats van dat we zelf leerbedrijven oprichten. In sommige opleidingen zullen we wel praktijkplekken nodig hebben waar leerlingen veilig kunnen oefenen voor ze de bpv in gaan. Zo kregen we het verzoek van een stichting die jeugdwerk verzorgt, een aantal uren per week mee te draaien zodat ze de deuren af en toe niet hoefden te sluiten. Dat kan een goede praktijkles zijn voor onze leerlingen. Daarnaast moeten stages deels productief zijn. Bedrijven hebben nu eenmaal het doel om winst te maken. Waar het om gaat, is dat onze deelnemers verantwoord kunnen leren.'

Cultuurverschillen

Onlangs de gezamenlijk ingezette herontwerproute bestaan er nog steeds cultuurverschillen tussen BBL en BOL, concludeert [REDACTED] 'In de BBL heerst een bedrijfscultuur, in de BOL een onderwijscultuur. Als we een écht loopbaancentrum willen worden, moeten we in de BBL laten zien welke meerwaarde de theorie heeft voor de

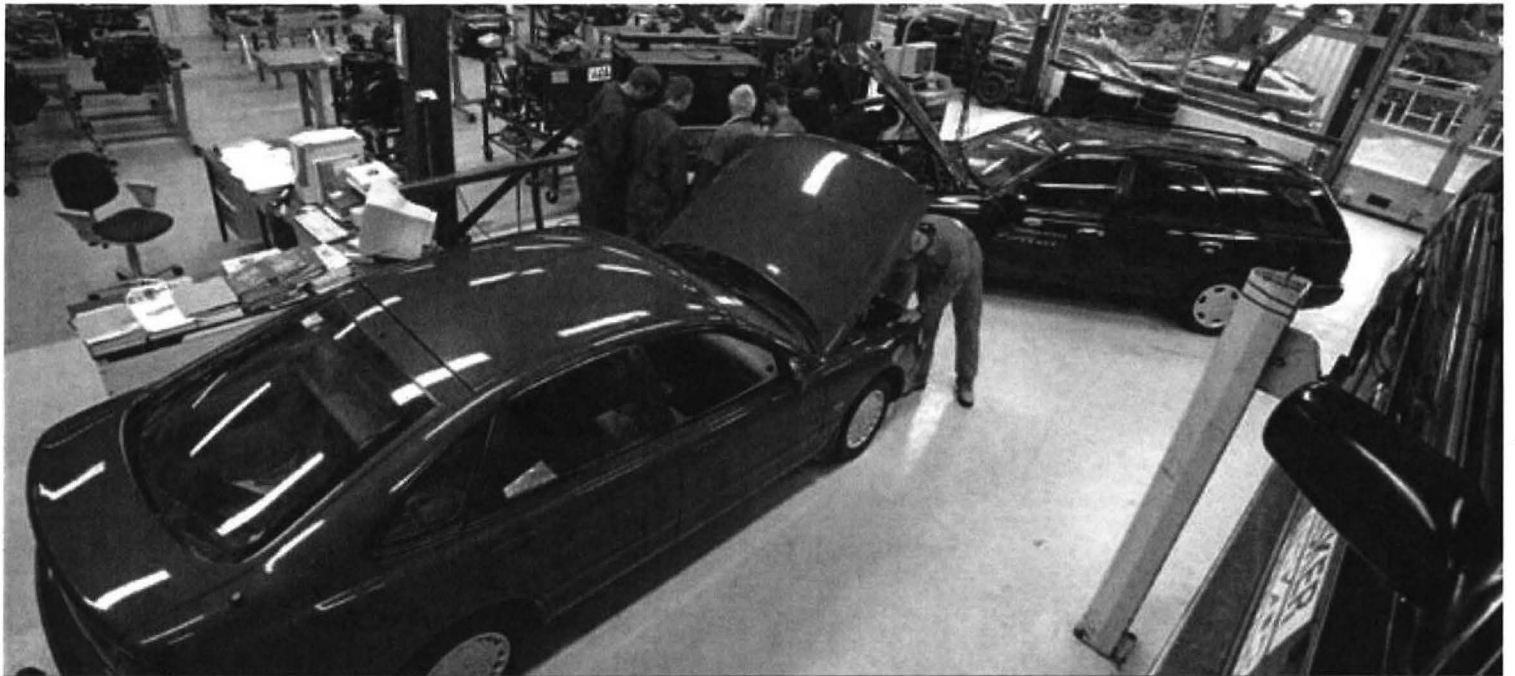
FEITEN & CIJFERS

Deelnemers	17.504
Aantal opleidingen in Proeftuinen 2004-2005	2
Aantal opleidingen in Experimenten 2005-2006	8
Aantal opleidingen in Experimenten 2006-2007	54
Deelnemers Proeftuinen 2004-2005	50
Deelnemers Experimenten 2005-2006	357
Deelnemers Experimenten 2006-2007	2.785

praktijk en in de BOL welke meerwaarde de praktijk heeft voor de theorie. Onderdeel van de cultuuromslag is ook dat het personeel de taal en de sfeer van bedrijven nog beter leert kennen. We moeten toe naar een netwerk school-bedrijf-leerling, waarin productief en leerzaam geopereerd wordt. Het thema leven lang leren staat nog in de kinderschoenen. Ook zullen we ons meer moeten inspannen voor functietrainingen voor volwassenen. Daar zijn we nu al mee bezig. Zo verzorgen we trainingen om oudkomers beter op het werk te laten functioneren.'

[REDACTED] is realist genoeg te beseffen dat er nog veel werk te doen is, maar de CvB-voorzitter stelt met gepaste trots vast dat er meer bereikt is dan verwacht. 'Er ligt een strategisch beleid dat door ons personeel wordt gedeeld en op basis waarvan een onderwijsnotitie is verschenen. Dankzij een investering in scholing is met name het management beter toegerust dan voorheen. We hebben domeinen ingericht, waarin op steeds meer plaatsen multidisciplinaire, resultaatverantwoordelijke teams betere opleidingen realiseren.'

[REDACTED] vult aan: 'Ik hoor weleens dat de macht van de professionals is afgenomen, maar die mening deel ik niet helemaal. De professional van vandaag is niet de populaire of juist heel strenge leraar die zo leuk kon vertellen of goed kon doceren. De leraar van vroeger was niet medeverantwoordelijk voor het gemeenschappelijk resultaat. Nu wel. Misschien is dit wel de grootste verandering binnen ons totale herontwerp.' ●



ROC Leiden

● Centrum voor talent, partner in de stad, ambitie in de regio

█ lid College van Bestuur

In Leiden wordt gebouwd. Dankzij de nieuwbouw en het herontwerp komt ROC Leiden los van de oude context. Geen didactische eenheidsworst, wél gemeenschappelijke uitgangspunten. Op naar een inspirerende leeromgeving, meer professionaliteit en nog meer trotse deelnemers.

Onderwijsontwikkeling gaat bij ROC Leiden gelijk op met integrale nieuwbouw. Nieuwe panden die nauwelijks nog lijken op traditionele schoolgebouwen. █: 'Een unieke kans voor het halen van onze drie beleidsdoelen: ROC Leiden wil een "centrum voor talent", een partner in de stad en ambitieus in de regio zijn. Daarom verhogen we de marktgerichtheid van ons personeel en verankeren we onze positie in de regio.'

Aansluiten

De nieuwbouwplannen zijn gebaseerd op visualisaties van het nieuwe onderwijs. De gebouwen worden afgestemd op leren in de praktijk. Er komen winkels en andere leerbedrijven. █ is enthousiast. 'Ons doel: een inspirerende leeromgeving! Dankzij de nieuwbouw en het herontwerp komen we los van de oude context. De sleutel voor veranderingen is de cultuur van onze organisatie. We zitten nu op een keerpunt: we blijven stimuleren, maar gaan meer sturen op resultaat. Meer professionaliteit en daardoor meer eenheid in verscheidenheid binnen ons onderwijs. De ontwikkelingen spreken leerlingen en docenten aan, hoewel iedereen moet wennen en leren', aldus █ 'De publieke opinie en hoge verwachtingen over het terugdringen van uitval leggen een druk op mensen. Daar staat tegenover dat we jongeren steeds beter kunnen boeien en binden aan hun opleiding. Leerlingen en docenten zijn trots als ze een project presenteren. Hun succes straalt af op onze organisatie.'



Tastbare vernieuwingen

De vijf sectoren van ROC Leiden kennen allemaal één of meer kristallisatiepunten voor vernieuwing. 'MTS-plus en Natuurlijk Leren bij de welzijnsopleidingen zijn pareltjes binnen het competentiegericht leren', vertelt [REDACTED]. 'In studiejaar 2006-2007 heeft elke sector een aantal experimenten. Ook zijn er projecten die formeel geen experiment zijn, maar waar de pedagogisch-didactische vernieuwing niet minder is.' ROC Leiden heeft niet één verplicht didactisch concept voor de hele school. Wel is er een aantal gemeenschappelijke uitgangspunten. Hierdoor halen deelnemers bij overstappen maximaal rendement uit hun opleiding. Techniek en Welzijn vormen de juiste voorbeelden. [REDACTED]. 'Zo willen we het: eigen verantwoordelijkheid van teams, mensen aanspreken op professionaliteit. We willen vooruit! Verschillen in denken zijn overbrugbaar, maar als je over alles gaat discussiëren, vervel je vaak in allerlei "ismen". We maken vernieuwingen liever tastbaar. Er zijn verschillen tussen probleemgestuurd onderwijs, de aanpak van MTS-plus en Natuurlijk Leren. Dat is een feit, maar vormt geen probleem. We voeren geen richtingstrijd, maar maken vernieuwend onderwijs dat is afgestemd op deelnemer en bedrijfsleven.'

Transfer van competenties

De regio is een belangrijk referentiekader. Het onderwijs moet competenties afstemmen op de beroepspraktijk. 'Hopelijk ligt de tijd achter ons dat een lasser in Maastricht hetzelfde moet kunnen als eentje in Delfzijl. Als wij hier goede afspraken maken met het bedrijfsleven en lassers nauwelijks buiten de regio naar werk zoeken, dan is er toch niets aan de hand?' Volgens [REDACTED] zit het probleem ergens anders. 'Veel lastiger is wat we intern de transfer van competenties noemen. Een groeiend aantal deelnemers wisselt van opleiding. Het zou mooi zijn als we de competenties die in de oorspronkelijke opleiding verworven zijn, maximaal kunnen honoreren in de nieuwe opleiding. Hoe radicaal de switch ook is, er zijn altijd dingen die de deelnemer in de nieuwe opleiding niet opnieuw hoeft te leren. De context bepaalt tenslotte niet wat er precies is geleerd. Het onderwijs zo inrichten en organiseren dat competenties overdraagbaar zijn, is een ingewikkelde puzzel.'

FEITEN & CIJFERS

Deelnemers	7.515
Aantal opleidingen in Proeftuinen 2004-2005	2
Aantal opleidingen in Experimenten 2005-2006	9
Aantal opleidingen in Experimenten 2006-2007	30
Deelnemers Proeftuinen 2004-2005	310
Deelnemers Experimenten 2005-2006	606
Deelnemers Experimenten 2006-2007	2.105

Partners in de regio

Hoe is de relatie met het bedrijfsleven? 'De ontwikkeling naar meer praktijkleren kost ROC's inspanning. Bedrijven denken snel dat ze voor een leerling die beperkt productief is en om begeleiding vraagt, dubbel betalen. Er zijn twee oplossingen mogelijk. Docenten die in bedrijven een deel van de instructie en begeleiding doen of scholen die betalen voor begeleiding door het bedrijf. Zeker voor kleinere bedrijven – waar we het in deze regio wel van moeten hebben – spelen de kosten van een bpv-plaats een rol. Veel mkb-ers weten niet wat een kenniscentrum is, en vragen zich af waar dat competentiedenken ineens vandaan komt.'

De Leidse mbo-instelling gaat naar bedrijven toe én haalt ze binnen. De winkels en kantoren in de nieuwbouw gaat de school verkopen of verhuren aan bedrijven. Met die ondernemingen sluit ROC Leiden samenwerkingsovereenkomsten om praktijkleren vorm te geven. 'We zoeken liever partners dan dat we op grote schaal zelf leerbedrijven oprichten', legt [REDACTED] uit. 'Met die partners willen we een flinke stap voorbij de traditionele bpv zetten. Natuurlijk blijft er een categorie leerlingen die niet direct de praktijk in kan en waarvoor je eigen leerbedrijven nodig hebt. Op dat terrein zijn en blijven we selectief. De broodwinkel van onze bakkerij groeit misschien uit tot een croissanterie op het station, maar met ons eigen autoschadebedrijf zijn we bewust gestopt. Het veranderen van de relatie met het bedrijfsleven is een investering, die ons moeite en tijd kost. We zijn er blijvend mee bezig.' ●



ROC Zadkine, Rotterdam

● Het begint met motivatie

■■■■■, voorzitter College van Bestuur

De ontwikkelingen in Rotterdam zijn dynamisch. 'We zijn los gekomen van termen als sociaal constructivisme. Voorop staat wat er door de leerling zelf moet gebeuren. Die maakt zelf kennis uit informatie.'

■■■■■, CvB-voorzitter: 'Het vernieuwen gaat heel goed, want iedereen is ervan doordrongen dat het anders moet. In hoog tempo worden certificaten "docent als coach" bij onze Zadkine Academie behaald. Er is een andere kijk ontstaan op de selectie, ordening, overdracht, toetsing en afsluiting van leerstof.'

Aanpakken achterstand

Al bij toelating vindt een selectie plaats. ■■■■■: 'We gaan zelf eisen stellen aan de instroom. Wie daaraan niet voldoet, krijgt een

vorm van geclausuleerde toelating en moet verplicht bijspijkeren, meestal in Nederlands en rekenen. We geven ze aan het begin van het eerste jaar – zondig langer – extra lessen in kleine groepjes.' De ernst van de situatie ontgaat ■■■■■ niet: 'Wij vinden dat iedere docent een eigen verantwoordelijkheid heeft. Dus ook de vakdocent van bijvoorbeeld motorvoertuigentechniek hoort een leerling te wijzen op taalfouten en zo mogelijk trucjes aan te leren om deze in de toekomst te vermijden.'

Onderwijs voorop

Het uitgangspunt is onderwijs. 'Omdat het onderwijs leidend is, verandert onze organisatie. We gaan nu naar kleinere entiteiten, naar lokale centra. In Spijkenisse bijvoorbeeld, zaten vier directeuren. Dit wordt één locatie met één persoon die verantwoordelijk is voor de contacten met de plaatselijke politiek en het bedrijfsleven', vertelt ■■■■■. 'We zijn hard bezig overal in de stad contextrijke leer-



ZADKINE

omgevingen in te richten. We willen op de juiste plaatsen zijn, met realistische praktijk én met enkele *schools of excellence*. Toppraktijk waar leerlingen naartoe gaan voor hun eindkwalificatie. De gewone locaties dienen als instroompunten hiervoor. Kleine locaties, bijvoorbeeld voor Techniek, openen we overal in de stad.'

Ondernemend

Nieuwe initiatieven zijn niet van de lucht. ██████████: 'We hebben onder meer een zorghotel, een woonbureau, een passantenhotel en een vakantiepark. Onze minimasupermarkt, die veel in het nieuws is geweest, krijgt een tweede vestiging in Capelle aan den IJssel. Daar onderhandelen we over een complete winkelstraat, met onder meer een kapsalon. Leerlingen Techniek gaan helpen bij de verbouwing. Bij onze nieuwbouw op Zuid doen leerlingen delen van het grondwerk en de installatietechniek. We bouwen daar geen gewone school meer, maar een complex waarbinnen ook aanleunwoningen voor ouderen, winkels, bedrijfsruimten, kunst- en sportfaciliteiten een plek krijgen. We hebben tevens plannen voor een hotel en een ICT-bedrijf.'

Stad in de stad

ROC Zadkine ontwikkelt zich tot een stad in de stad. ██████████: 'Bij iedere vorm van inkoop bedingen we dat het partnerbedrijf ons leerplekken ter beschikking stelt. Dat doen bedrijven graag. Op onze beurt zorgen we namelijk dat ze, voorzover ze dat nog niet zijn, snel als leerbedrijf geaccrediteerd worden. Wat deelnemers daar leren, dat blijven wij bepalen. Voor het overige trekken we ons de problematiek van onze partners aan. Het maken van risicoanalyses hoort er bij voor een modern ROC. We willen in Rotterdam als kennisinstelling erkend en herkend worden. Niet als diplomafabriek.'

Computergame

ROC Zadkine houdt er heel eigen ideeën op na. 'Met lectoren, onder meer afkomstig uit eigen kweek, willen we het onderwijs nog sterker naar onze eigen ideeën vormgeven. We laten momenteel een computergame te laten schrijven, samen met partners. In twaalf weken bouwt de speler voor zichzelf een beroepsbeeld op. Er zit zelfs een competitie-element in, met teams die tegen elkaar spelen. Rond de jaarwisseling zijn er op een paar plaatsen in Rotterdam *war-rooms*

FEITEN & CIJFERS

Deelnemers	18.420
Aantal opleidingen in Proeftuinen 2004-2005	4
Aantal opleidingen in Experimenten 2005-2006	12
Aantal opleidingen in Experimenten 2006-2007	54
Deelnemers Proeftuinen 2004-2005	147
Deelnemers Experimenten 2005-2006	453
Deelnemers Experimenten 2006-2007	4.349

ingericht, waar onze game als permanent beschikbaar assessment gespeeld kan worden.'

Vertrouwen herstellen

In de loop van de jaren is het 'georganiseerd wantrouwen' te ver doorgedrongen. ██████████: 'We willen met minder regels werken in een vertrouwenwekkende sfeer, zodat we niet langer van iedere euro tien cent hoeven te besteden aan controle. We stellen teams samen op basis van een nieuw functiebouwwerk. Onderwijsassistent, instructeur en begeleider zijn nieuwe onderwijsfuncties onder schaal tien. Docenten blijven in de schalen elf en twaalf en kunnen tijdelijke toelages krijgen als ze bepaalde taken voor hun rekening nemen. We willen docenten stimuleren na een aantal jaren wat anders gaan doen. Zo nemen we verantwoordelijkheid voor ontwikkeling en verandering.'

Loopbaanontwikkeling

'Ook managers krijgen te maken met loopbaanontwikkeling via een contract voor telkens vier jaar', vertelt ██████████. 'We hebben personeelsbeleid voor alle categorieën junioren en senioren. De komende vijf jaar vertrekken 500 oudere personeelsleden. Daarom leiden we zelf jonge mensen op tot docent beroepsonderwijs, maar zullen we ook proberen een deel van de ouderen wat langer binnen te houden. Hopelijk appelleert het competentiegericht leren voldoende aan hun vakbekwaamheid en aan hun professionele trots.' ●

● Innoverend ROC in een vergrijzende regio

ROC Westerschelde, Terneuzen



■■■■■■■■■■, voorzitter College van Bestuur

Vernieuwing hoort bij ROC Westerschelde. Kennisdeling, samenwerking met partners in de regio en talloze projecten staan op het 'cv' van deze Zeeuws-Vlaamse mbo-instelling. 'Het bedrijfsleven blijft vragen om kennis en vaardigheden. Competentiegericht opleiden stelt ons in staat breder op te leiden.'

■■■■■■■■■■ is CvB-voorzitter van ROC Westerschelde. Hij vindt dat de term innovatie vaak uitsluitend wordt gekoppeld aan hbo en universiteit. 'Het mbo maakt, zeker in Zeeuws-Vlaanderen, deel uit van de kennisinfrastructuur en levert een wezenlijke bijdrage aan de realisatie van de Lissabon-doelstellingen.' De lange lijst van projecten die ROC Westerschelde samen met onderwijsinstellingen en bedrijfsleven oppakte, zijn het bewijs. Goed voorbeeld is het retailproject. 'Samen met de Hogeschool Sint Lieven in Gent zijn we nagegaan of bedrijven nascholing willen, en zo ja, welke. Voorwaarde was dat we de opgedane kennis mochten gebruiken voor onze reguliere opleidingen', vertelt ■■■■■■■■■■. 'Meer kennisdeling in de regio zou mooi zijn. We hopen dat bedrijven hun databases openstellen voor het onderwijs. Daar maken we ons sterk voor, want dan kunnen onze deelnemers zich bij opdrachten baseren op echte gegevens.'

Ondernemerswensen

De basis is er: het ROC werkt al nauw samen met het regionale bedrijfsleven. ■■■■■■■■■■ legt uit waarom. 'We zijn in deze regio toch min of meer op elkaar aangewezen. Er is hier vooral werk in het midden- en kleinbedrijf. Daar richten we ons op via een ondernemerscentrum, een samenwerkingsverband tussen de twee Zeeuwse ROC's en Hogeschool Zeeland. Aan het centrum is een bureau voor startende ondernemers verbonden.' ■■■■■■■■■■ heeft een goed beeld van de 'ondernemerswensen'. 'Het bedrijfsleven blijft vragen om kennis en vaardigheden. Ze willen breed opgeleide mensen, gediplomeerden die veel meer kunnen dan voorheen. Horeca-ondernemers verwachten bijvoorbeeld dat mensen in de bediening op stille momenten ook wat administratief werk kunnen doen. Nu kunnen we de actuele praktijk betrekken bij de vormgeving van de opleiding.'



ROC WESTERSCHELDE

Dat vraagt wel wat van docenten. 'Klopt. Zij moeten een visie ontwikkelen op de werknemer van de toekomst. Voor de één gemakkelijk, voor de ander moeilijk. Docenten moeten zelf veranderen. De knop moet om in de richting van competentie management. We denken overigens na over "algemene" competenties voor ons personeel, zoals klantvriendelijkheid. Wat we straks van leerlingen vragen, moeten we zeker durven vragen van ons personeel.'

Gegarandeerd een baan

Wat is er veranderd binnen de afdelingen en opleidingen? 'Ondernemerschap bieden we aan in al onze opleidingen, dus niet langer alleen bij Handel. Handel is met mini-ondernemingen gestart. De afdeling is experimenteel bezig, alles wordt helemaal vanaf de grond opgebouwd: het hele curriculum opnieuw en totaal anders.' [redacted] vervolgt: 'Techniek groeit hier weer. Deze afdeling is in enkele jaren qua omvang verdubbeld dankzij STOEB, de Stichting Technisch Onderwijs en Bedrijfsleven Zeeland. STOEB probeert de gevolgen van ontgroening en vergrijzing voor de techniek tegen te gaan. Honderd bedrijven zijn lid. Leerlingen van BOL-4 techniek krijgen gratis onderwijs, een stageplaats en daarna gegarandeerd een baan. Bij Techniek starten deelnemers met multitechniek. Een jaar lang. Alle vijf de afdelingen participeren daarin. Ze hebben samen het programma gemaakt. Het resultaat mag er zijn.' Deelnemers krijgen meer begeleiding, er is een strakkere programmering met meer structuur. En: de aanpak genereert een zekere *spin-off*. 'De metaalsector heeft nu voor niveau 2 een contract met ons gesloten. Hun eigen praktijkopleiding wordt nu omgebouwd tot BOL-2 met de STOEB-formule.' De zorgopleidingen kregen een unieke kans hun programma te vernieuwen. 'Woonvoorziening Hooge Platen in Breskens heeft ons gevraagd mee te gaan in hun ontwikkeling naar vraaggestuurd werken. Wij moeten hun medewerkers immers anders gaan opleiden. Vernieuwing in de praktijk! Voor de docenten is dit project inspirerend omdat ROC Westerschelde meer vraaggestuurd wil opleiden en begeleiden.'

Lunch met leerlingen

Om erachter te komen wat leerlingen van de ontwikkelingen vinden, luncht het CvB maandelijks met hen. Deelnemers zijn heel open,

FEITEN & CIJFERS

Deelnemers	2.378
Aantal opleidingen in Proeftuinen 2004-2005	4
Aantal opleidingen in Experimenten 2005-2006	13
Aantal opleidingen in Experimenten 2006-2007	25
Deelnemers Proeftuinen 2004-2005	53
Deelnemers Experimenten 2005-2006	221
Deelnemers Experimenten 2006-2007	601

vragen om een betere aansluiting bij het vmbo en vinden de vrijheid erg moeilijk in het begin. De niveaus 1 en 2 hebben de meeste behoefte aan structuur. [redacted] 'Wat leerlingen erg leuk vinden, is de uitwisseling met een opleiding verpleegkunde in Shanghai. De leerlingen gaan over en weer een maand bij elkaar op bezoek. We breiden de samenwerking uit met ICT en procestechniek. Handel start met mini-ondernemingen die Chinese juwelen importeren en klompen exporteren.'

Vergrijzing en ondernemerschap

Tegenover deze globalisering staat de regionale ontgroening en vergrijzing. ROC Westerschelde probeert daarom jongeren aan zich te binden, zodat ze de streek niet verlaten. 'Dit doen we door in Terneuzen samen met de hogeschool propedeuses economie en pabo aan te bieden. Verder studeren kan in Vlissingen. De industrie vraagt om voldoende leerlingen Techniek. Die druk voelen we wel en neemt verder toe nu ze op vliegbasis Woensdrecht het onderhoud aan de JSF gaan doen. Dat levert misschien wel 10.000 banen op', aldus [redacted]. De regionale inspanningen gaan nog verder. 'We nemen deel aan het akkoord over de Zeeuwse kenniseconomie. Een samenwerking van onderwijs, ondernemers en overheid. Ons doel is meer leerlingen en meer ondernemerschap in het mbo. Concrete projecten? Een Zeeuws EVC-centrum, loopbaanbegeleiding – die we voor gemeenten uitvoeren –, een kennispark en een zorghotel bij het ziekenhuis. Voor alle jongeren tot 23 jaar die geen startkwalificatie bezitten, gaan we trajecten aanbieden. Voortijdig schoolverlaten moeten we hoe dan ook tegengaan.' ●

● Van intake tot diplomering: een coach!

ROC Zeeland, Vlissingen



■■■■■■■■■■, voorzitter College van Bestuur
■■■■■■■■■■, beleidsmedewerker bestuursdienst

Herontwerp leeft in Zeeland. Wat CvB-voorzitter ■■■■■■■■■■ betreft, krijgt de coach een grote rol. Succesvol voorbeeld: de opleiding Arbeidsmarktge- kwalificeerd Assistent. Het devies: elke deelnemer zijn eigen coach.

ROC Zeeland legde haar onderwijsvisie neer in een kadernotitie: *Heroes* ofwel herontwerp onderwijs en scholing. ■■■■■■■■■■: 'Voordat duidelijk was hoe de kwalificatiestructuur eruit zou zien, hebben we onze uitgangspunten bepaald. In samenspraak met een groot deel van ons personeel. Transparantie en betrokkenheid wilden we leidend maken voor ons denken en handelen. Het zijn essentiële kernwaarden. Dat iedere docent de notitie kent, zegt best veel.'

Stagebegeleiding

Iedere deelnemer zijn eigen coach. Dat is volgens ■■■■■■■■■■ betrokkenheid. De coach bewaakt de voortgang van de studie, voorkomt voortijdige uitval en bespreekt emotionele problemen. 'De AKA-opleiding laat zien hoe effectief coaching is. Daar is de uitval zeer laag, terwijl de doelgroep niet eenvoudig is. Goede coaching vraagt veel tijd. Een AKA-coach is van acht uur 's morgens tot zes uur 's avonds bereikbaar. Zijn er problemen op de stageplek, dan gaat hij of zij er meteen naar toe. Het streven is dat de coach van intake tot diplomering naast de deelnemer staat. Eigenlijk zou de coach ook de bpv moeten begeleiden. Vaak vraagt de persoonlijke kant tijdens de stage meer aandacht dan de vakinhoudelijke, dus waarom niet? Het bpv-bureau blijft verantwoordelijk voor de inhoud.'

Onderwijsvisie leeft

'Het herontwerp is een zaak voor onze negen clusters', stelt ■■■■■■■■■■. 'Docenten zijn over het algemeen positief.' Het leeft, dat is duidelijk. Wel zijn er verschillen tussen de clusters, omdat er per branche andere eisen gelden. Ook is er een groot verschil tussen



techniek – waar nieuwe opleidingen voor ongeveer tachtig crebonummers gemaakt worden – en het CIOS met slechts vier stuks. 'Op dit moment experimenteren we op kleine schaal. Na de zomer gaan de hele sector economie en de complete welzijnsector over op experimenten. We gaan ervan uit dat docenten deze omslag succesvol kunnen maken.' Opleidingen die de kwalificatiedossiers strikt moeten volgen, zijn minder betrokken dan die waar docenten hun eigen koers kunnen varen, aldus [REDACTED]. 'In het eerste geval ontstaat een wat meer bureaucratische opstelling. Positief is dat alle docenten zich ontwikkelen en ervaringen delen. Dat gebeurt via kenniskringen en een jaarlijkse visiedag waar we thema's uit ons onderwijsbeleid bespreken. Onze onderwijsvisie leeft, dat is mooi. Van de achthonderd mensen die we in dienst hebben, komen er zeker zeventienhonderd naar de visiedag.'

Huisvesting

Verandering in onderwijsvisie betekent verandering in huisvesting.

[REDACTED]: 'In Goes staat een heel mooi gebouw, anderhalf jaar oud. Een pand dat uitnodigt tot leren. De manager facilitaire zaken constateerde dat "zijn" pand gedeeltelijk alweer verouderd is, vergeleken met de techniekcampus die we nu in Vlissingen bouwen. Hier gaat ROC Zeeland samen met het hbo en het vmbo opleidingen aanbieden. In Middelburg komt een *leisure park* voor horeca en toerisme. Met enkele leerbedrijfjes die we gaan exploiteren.' Niet alleen de huisvesting, maar ook de invulling van de bpv varieert per cluster. Het cluster zorg heeft een zeer directe samenwerking met zorginstellingen, vaak samen met het hbo. Voor het CIOS is de bpv minder strikt georganiseerd; instellingen, verenigingen en basisscholen vragen om CIOS-stagiaires. De BOL-4 van techniek participeert in STOEB, een samenwerking met het bedrijfsleven die gratis onderwijs en een baan belooft. Techniek, economie, recreatie en toerisme moeten de praktijk vooral in het mkb leren. Kleine bedrijfjes reageren echter nog nauwelijks op nieuwe competentiegerichte opleidingen.

De ontwikkeling van de *leisure*-industrie in Zeeland is onlangs onderzocht. Ook in die sector – algemeen gezien als een kans voor de provincie – blijken de kleine bedrijven erg afwachtend. 'De goedkope vliegvlagen naar bijvoorbeeld Turkije zijn vanwege het wisselende

FEITEN & CIJFERS

Deelnemers	7.535
Aantal opleidingen in Proeftuinen 2004-2005	2
Aantal opleidingen in Experimenten 2005-2006	17
Aantal opleidingen in Experimenten 2006-2007	58
Deelnemers Proeftuinen 2004-2005	38
Deelnemers Experimenten 2005-2006	460
Deelnemers Experimenten 2006-2007	2.018

weer een serieuze bedreiging', vertelt [REDACTED]. 'Als ROC willen we graag bijdragen aan een goed sociaal-economisch klimaat, maar bedrijven moeten dan wel actiever meedenken. Aardig is dat het onderzoek kansen ziet op het snijvlak van toerisme en zorg. Daar kunnen we wat mee!'

Betrokkenheid

'Een beeld van de manier waarop leerlingen tegenover herontwerp staan, hebben we nog niet', bekent [REDACTED]. 'Wel noteren we elk jaar minder klachten. Pas als volgend schooljaar veel deelnemers in experimenten starten, weten we meer. Erg tevreden is iedereen over AKA. De docenten zijn betrokken, de uitval ligt heel laag. Een groep AKA-leerlingen heeft meegedaan aan een botenrace op zonnecollectoren en gewonnen van Hogeschool Zeeland. Ze waren apetrots. 'ROC Zeeland heeft van oudsher goede voorzieningen voor de onderkant. 'Door de fusie en de invoering van de WEB is dat wat teruggelopen. Nu we een heldere onderwijsvisie hebben neergezet, zijn de opleidingen weer een groot succes', zegt [REDACTED] trots. 'AKA, dat we presenteren onder de naam sCool, wordt alom geprezen. En dat al na anderhalf jaar!' Komend schooljaar groeit de AKA-opleiding van tachtig naar honderdzestig leerlingen. De achilleshiel van dat succes is de doorstroom naar niveau 2-opleidingen, die binnen het crebo vallen en niet zo breed mogen worden opgezet. Formele reductie van voortijdig schoolverlaten is er pas als ze niveau 2 afmaken. [REDACTED]: 'De betrokkenheid waaraan AKA zijn kracht ontleent, willen we laten doorwerken in opleidingen voor een startkwalificatie.' ●



Koning Willem I College, Den Bosch

● Van Diplomafabriek naar Leerdorp

■■■■ voorzitter College van Bestuur

Herontwerp is voor het Koning Willem I College een ROC-brede activiteit waar de school snel mee startte. Succesvol. CvB-voorzitter ■■■■: 'Ons doel: leerlingen die meer verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen studiesucces.'

■■■ vat het vernieuwingsproces kort en bondig samen. 'Het herontwerp heeft twee invalshoeken: de organisatie en de inhoud. Het Koning Willem I College wil een doorlopende leerlijn en een doorlopende denklijn. Ons ROC verzorgt primair onderwijs tot en met hbo, het laatste via een hecht samenwerkingsverband. Motto is de metafoor: "Van Diplomafabriek naar Leerdorp".'

Kwaliteit voorop

Wat betekent dit voor de organisatie van de school? 'Twaalf grote

afdelingen worden omgebouwd naar 25 onderwijsverantwoordelijke teams, elk met de zorg voor 300 tot 600 leerlingen. Naast de teams zijn er centrale diensten, waarin – vanwege de beoogde kwaliteit en grote maatschappelijke druk – het secundair proces professioneel gecentraliseerd is.' Zo is er de Dienst Onderwijseffectiviteit, een onderzoeks- en expertisecentrum dat op en voor de werkvloer vaststelt of er net zo effectief gewerkt wordt als de overheid en maatschappij van ROC's verwachten. 'Het College van Bestuur wil zeker weten dat het op de werkvloer goed loopt, dat er bijvoorbeeld 850 uur wordt aangeboden. Het Koning Willem I College wil – gezien de kritiek – bewijzen dat er wel degelijk kwaliteit wordt geleverd.'

Studenten Succescentrum

Deelnemers kunnen bij het Studenten Succescentrum (SSC) terecht met alle hulpvragen. Via de balie, telefonisch of via internet. Ongeveer 40 procent van alle aanmeldingen komt nu al binnen via



de website. 'Vandaar dat de site en de complete communicatie met deelnemers is herzien. We blijven inspelen op nieuwe "ICT-eisen" van leerlingen, dat is een normaal onderdeel van verdere professionalisering', aldus [REDACTED]. Naar verwachting handelt de *front-office* 80 procent van de vragen af. Een *mid-office* buigt zich over lastiger vragen en regelt de doorverwijzing naar deskundigen in de *back-office*. Daar vinden bijvoorbeeld assessments of dyslexietesten plaats.

Ondernemerschap

De medewerkers hebben een eigen succescentrum: het *Centre for Teaching and Learning*. 'Het herontwerp vraagt van opleidingsteams andere vaardigheden, dat ze anders gaan kijken naar leren, onderwijzen en begeleiden', vertelt [REDACTED]. 'Teams kunnen niet zomaar gaan herontwerpen. Eerst dient het team bij het *Centre for Teaching and Learning* een vernieuwingsstrategie in. Hierin staat concreet wat het team gaat vernieuwen en ontwerpen. Daarop wordt een maatwerkbegeleidingstraject ontworpen. We willen ondernemerschap en onderwijskundig leiderschap onder het personeel bevorderen.' Alle nieuwe opleidingen kennen een major-minor-benadering [REDACTED]: 'We verwachten dat dit een verrijking is, voor de individuele deelnemer én voor de horizontale synergie binnen de instelling. Iedere minor is toegestaan. De huidige arbeidsmarkt is namelijk zo dynamisch, dat er eigenlijk niet meer voor op te leiden is. De deelnemer kiest de opleiding die bij zijn persoon, ambities en kwaliteiten past.'

Praktijksituaties

Hoe past de bpv in dit plaatje? 'We moeten onze pedagogisch-didactische problemen niet aan het bedrijfsleven delegeren. Daarom willen we in ons Leerdorp zelf hoogwaardige praktijksituaties creëren. In het Leerdorp komt onder meer een door deelnemers geleide fabriek die bronwater bottelt. In de stad komt een nieuw Artcentrum over Jeroen Bosch. Onze leerlingen gaan hier onder meer het hotel, het restaurant, de museumwinkel en de toeristenbalie draaien. Het Leerdorp heeft al een reisbureau, een administratiekantoor, een bureau voor webdesign voor het MKB en een productiebedrijf voor evenementen.'

FEITEN & CIJFERS

Deelnemers	11.154
Aantal opleidingen in Proeftuinen 2004-2005	2
Aantal opleidingen in Experimenten 2005-2006	16
Aantal opleidingen in Experimenten 2006-2007	41
Deelnemers Proeftuinen 2004-2005	127
Deelnemers Experimenten 2005-2006	876
Deelnemers Experimenten 2006-2007	3.160

Samenwerking

Het Koning Willem I College betreft het bedrijfsleven nauw bij het herontwerp via raden van advies. Voor elk team is er één geformeerd. Het bedrijfsleven is daarnaast vertegenwoordigd in examencommissies. Regionale bedrijven willen graag samenwerken. [REDACTED] legt uit waarom. 'Wij profileren ons als partner, die actief aan kenniscreatie doet. Voor de BBL komt het accent meer op vakmanschap te liggen. Samen met de schildersbranche en het kenniscentrum Savantis is een prachtig gebouw neergezet. Ook met de gemeente en overheidsinstaties als het CWI groeit de samenwerking. Zo draait het regionale jobcentre deels op de inzet van onze deelnemers.'

Prestatiedrang

Aansluitend bij de Angelsaksisch denkwijze beschouwt het College van Bestuur het mbo als een onderdeel van het hoger onderwijs. 'De niveaus 3 en 4 moeten omhoog naar 4½, vergezeld van een aantal Associate Degrees. Ons doel is een hoog denk- en werkniveau. Voor niveau 1 en 2 blijft het functiegericht opleiden wél het uitgangspunt: vakmensen opleiden die in het bedrijfsleven meteen goed kunnen functioneren. Niveau 2 verdient een opwaardering, want het blijft achter bij Europese eisen voor een startkwalificatie. Winst is te boeken met een verhoging van effectiviteit en efficiency. Nederland heeft een achterstand, onder meer door een matige prestatiedrang. In de VS en China nemen studenten meer verantwoordelijkheid voor hun eigen studiesucces. Dat beoogt het Koning Willem I College met zijn herontwerp ook.' ●

● Motiveren tot presteren

ROC Eindhoven



■■■■■■■■■■, voorzitter College van Bestuur
■■■■■■■■■■, lid College van Bestuur

In de komende vijf jaar wil ROC Eindhoven meer deelnemers bereiken, meer succes voor haar deelnemers en een betere doorstroming met vmbo en hbo realiseren. Dit alles is neergelegd in het strategisch uitvoeringsplan *Motiveren tot presteren*. Ondanks een algemene tevredenheid over de eerste tien jaar van zijn bestaan is de constatering nuchter: 'We zijn er nog niet.'

ROC Eindhoven wordt in stad en regio gekend en herkend als een krachtig, zelfstandig opleidingsinstituut. De afgelopen periode heeft de school flinke stappen gezet in de realisering van competentiegericht onderwijs, de ontwikkeling van maatwerk en flexibiliteit en het realiseren van doorlopende leerlijnen. Daarnaast zijn de banden met het werkveld aangehaald, is de huisvesting verbeterd en de bedrijfsvoering geprofessionaliseerd. Ondanks de tevredenheid over deze resultaten constateert ■■■■■■■■■■, voorzitter CvB, dat het nog beter moet: 'We zijn er nog niet. Het aantal deelnemers dat zonder diploma de opleiding verlaat is nog altijd te hoog. De praktijkgerichtheid en flexibiliteit van het onderwijs moet beter en ook op het gebied van ondernemerschap en partnerschap valt nog winst te boeken.'

Flexibel overstappen

Het onderwijs van ROC Eindhoven krijgt vorm in 23 overzichtelijke en herkenbare scholen, die worden ondersteund door zes gemeenschappelijke ondersteunende diensten. De scholen voor beroeps-onderwijs zijn gekoppeld aan de branches waarvoor ze opleiden. ■■■■■■■■■■, lid CvB: 'Dankzij de gekozen organisatiestructuur plukt ROC Eindhoven de vruchten van tegelijkertijd "klein" en "groot" zijn. Het onderwijs is kleinschalig georganiseerd, deelnemers en medewerkers binnen alle scholen en opleidingen kennen elkaar. We bieden daardoor een veilige en vertrouwde omgeving, waarin de leerloopbaan van de deelnemer centraal kan staan.' Ook van de schaalgrootte en de breedte wordt geprofiteerd: 'De mogelijkheden om flexibel over te stappen of door te stromen groeien. Deelnemers

kunnen bovendien de keuze maken om aspecten van andere opleidingen te koppelen aan hun eigen opleiding, waardoor verdieping en verbreding mogelijk wordt.'

Prestatieafspraken

Het strategisch uitvoeringsplan *Motiveren tot presteren* wil in de periode 2006-2010 meer deelnemers bereiken, meer succes voor de deelnemers (méér gekwalificeerden en minder ongediplomeerde uitstroom) en een betere doorstroming van vmbo naar mbo en van mbo naar hbo realiseren. Voor deze speerpunten is een aantal uitdagende en meetbare prestatieafspraken geformuleerd, waarover verantwoording zal worden afgelegd. 'Doel is om zoveel mogelijk mensen op te leiden tot ten minste startkwalificatieniveau mbo 2', legt [REDACTED] uit, 'zodat we in de regionale behoefte aan goed opgeleid personeel kunnen voorzien.'

School 23

Bestrijding van voortijdige uitval heeft bij ROC Eindhoven prioriteit. Een belangrijke oorzaak van uitval is de onoverzichtelijkheid van het aantal aparte opleidingen [REDACTED] telt op: 'Onze scholen verzorgen ongeveer 270 crebonummers. Door onze intake te verbeteren en een oriëntatietoets te ontwikkelen helpen we leerlingen naar de best passende opleiding over te stappen, zonder dat ze op een schakel-moment hoeven te wachten. Voor elke leerling op je school moet je goed zorgen. Vanaf 2006 krijgt iedereen bij ons een persoonlijk begeleider. En voor deelnemers die het om verschillende redenen niet redden, hebben we onlangs "School 23" in het leven geroepen. Hier krijgen ze extra begeleiding, gericht op doorstroom naar AKA- of een mbo-opleiding.'

Startkwalificatie

Landelijk spraakmakende voorbeelden als Handel (Eindhovens model), Zorg (Meander) en Uiterlijke verzorging zijn de uithangborden van het Eindhovense competentiegerichte leren [REDACTED]: 'Dit realiseren we dankzij professionele medewerkers met passie. Voor ons personeel hebben we een stevig programma uitgewerkt. Een 360-graden beoordeling van het management heeft al plaatsgevonden, komend jaar zijn de docenten en de overige medewerkers

FEITEN & CIJFERS

Deelnemers	15.442
Aantal opleidingen in Proeftuinen 2004-2005	2
Aantal opleidingen in Experimenten 2005-2006	33
Aantal opleidingen in Experimenten 2006-2007	84
Deelnemers Proeftuinen 2004-2005	61
Deelnemers Experimenten 2005-2006	1.577
Deelnemers Experimenten 2006-2007	4.528

aan de beurt.'

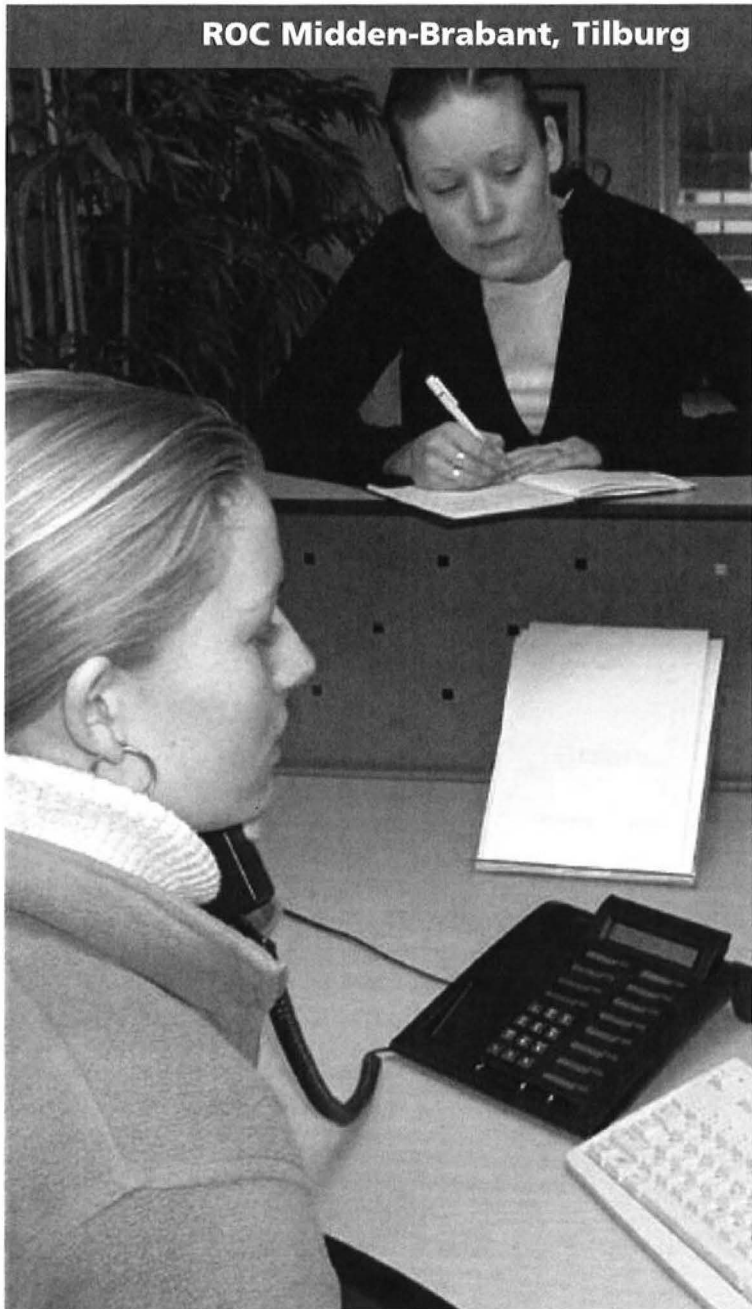
ROC Eindhoven heeft verder een uitstekende relatie met het regionale bedrijfsleven, waardoor het mogelijk is gezamenlijk nieuwe manieren van leren op de werkplek te ontwikkelen. Op dit gebied is veel werk aan de winkel. Voor sommige opleidingen wordt het vinden van relevante stages voor de deelnemers op niveau 1 en 2 bijvoorbeeld erg lastig. 'Er komen al verzoeken binnen om de praktijkbegeleiding van de BBL-deelnemers hier op school te verzorgen', weet [REDACTED] 'Wat ons zorgen baart, is dat niveau 2 in sommige richtingen geen startkwalificatie meer biedt. Wellicht zullen we zelfs opleidingen op niveau 1 en 2 met onvoldoende civiel effect moeten stopzetten.'

Brainport

De regio Eindhoven heeft de ambitie als technologiecentrum te klimmen van een derde naar een eerste plaats in Europa. ROC Eindhoven werkt daar graag aan mee. 'We participeren in het concept Brainport, een samenwerking van bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheid', vertelt [REDACTED]. 'Het is uniek dat we als ROC geaccepteerd worden als kennisinstelling en met hogeschool en universiteit aan één tafel zitten. Zo draaien we mee in diverse programmalijnen, bijvoorbeeld Zorg & Technologie en Design. En voor de doorstroming bij Techniek hebben wij een uitstekend werkend concept ontwikkeld. Een aantal vierjarige mbo- en hbo-opleidingen is bijvoorbeeld tot één traject van zeven jaar samengesmolten, dankzij de samenwerking tussen ROC Eindhoven en Fontys Hogescholen.' ●

● 'Competenties passen bij ROC-breed innoveren'

ROC Midden-Brabant, Tilburg



■■■■■■■■■■, lid College van Bestuur

Het ROC Midden-Brabant is al sinds de oprichting bezig met vernieuwing. Het competentiegericht opleiden is een logische stap in de lijn die in 1996 is ingezet. 'Herontwerp is een term die precies in het mandje viel.'

'We pakken vernieuwingen graag ROC-breed aan', vertelt CvB-lid ■■■■■■■■■■. 'Zes jaar geleden zijn we overgegaan tot teamvorming, dus dat is hier niet langer een *issue*. We hebben als voordeel dat onze teams goed functioneren en zich graag laten betrekken bij nieuwe ontwikkelingen. Onze investeringen in mensen en voorzieningen werpen vruchten af. Competentiegestuurd onderwijs vraagt om samenwerking tussen docenten. Het loslaten van het eigen vak en het samen met collega's vormgeven aan opleidingen is hier heel normaal.'

Educatie

■■■■■■■■■■ is heel duidelijk: educatie hoort evengoed bij een ROC als beroepsonderwijs. 'De ROC-vorming is goed uitpakket voor de educatie. De regionale inbedding is geslaagd en de status is, mede dankzij de nieuwe voorzieningen, gestegen. We bieden een pakket goede opleidingen. Het levenslang leren werken we uit op een zelfde manier als we hebben gedaan in het beroepsonderwijs. De integratie van educatie en beroepsonderwijs is al ver, maar kan nog beter. We hebben volwassenen veel te bieden en tegelijk soms ook heel weinig. Via maatwerkprojecten willen we deze doelgroep zo snel mogelijk naar de arbeidsmarkt leiden.' De afgelopen jaren is er veel veranderd. 'VAVO is van een tweede kans voor volwassenen een tweede weg voor jongeren geworden. Educatie is steeds meer gericht op het doen van wat eerder in de onderwijsloopbaan niet lukte. Er komen nieuwe doelgroepen als inburgeraars en straks waarschijnlijk ouderen. De vraag naar scholing buiten het reguliere aanbod om is van alle tijden. Een leven lang leren is een behoefte, dus moeten we daarvoor regionale voorzieningen in stand houden.'

Onderwijskundige religie

'Onze beroepsopleidingen zijn verankerd in het bedrijfsleven',

vervolg [REDACTED]. 'Dat geldt met name in de techniek en de gezondheidszorg. We hebben goede contacten met werkgevers in onder meer de metaal, logistiek, vliegtuigbouw en autotechniek. Ook de banden met de gezondheidszorg zijn weer aangehaald.' Het competentiegericht opleiden vloeit volgens [REDACTED] voort uit de wensen van het bedrijfsleven. 'Daarom mogen we er geen onderwijskundige religie van maken. Het denken over vernieuwing moet zakelijk zijn. Iedereen ziet de noodzaak van samenwerking in. "Bedrijf in school", "school in bedrijf" zijn concepten die we nu gaan waarmaken. We gaan ervoor zorgen dat de bpv nog beter geregeld wordt. Bedrijven geven inzicht in hun werkproces. Bij kleinere bedrijven wordt de bpv vaak nog niet competentiegericht ingevuld. Dat vraagt om extra inspanningen van onze kant. We doen niet aan eigen leerbedrijven. Er zijn voldoende bedrijven in de regio.'

Leerling als burger

'Het is onze taak als ROC om verder te kijken dan de competenties van een beroepsbeoefenaar,' aldus [REDACTED]. Grote winst van het herontwerp is, dat er weer aandacht is voor de leerling als burger. Wij willen leerlingen goed toerusten voor de maatschappij, voor een leven lang leren. Goed om te zien dat leerlingen tevreden zijn. Wel willen ze graag meer houvast en kijken de docent hierop aan. Een 16-jarige die goed weet wat hij of zij wil leren, is nog niet als vanzelf in staat de eigen studieloopbaan te regisseren. Deelnemers vragen terecht om structuur. Die bieden we, overigens zonder door te schieten. Het doel is leerlingen zelfstandig en competent te maken. We doen veel projecten en ander groepswork. Op ons ICT-lyceum verzorgen deelnemers presentaties, beoordelen mede elkaars werkstukken. Ze kunnen veel van elkaar leren.'

Terug aan de docent

'Het herontwerp geeft het onderwijs weer terug aan de docenten. We willen dat zij meer eigen initiatief gaan nemen en zich minder gestuurd voelen door het management. Een rol die ze graag oppakken. Docenten hebben soms een reputatie wat betreft mopperen en klagen, maar over deze onderwijsvernieuwing zijn ze positief. Sommigen worstelen nog met de vraag hoe ze te werk kunnen en mogen gaan, maar ze zijn stuk voor stuk doordrongen van de nood-

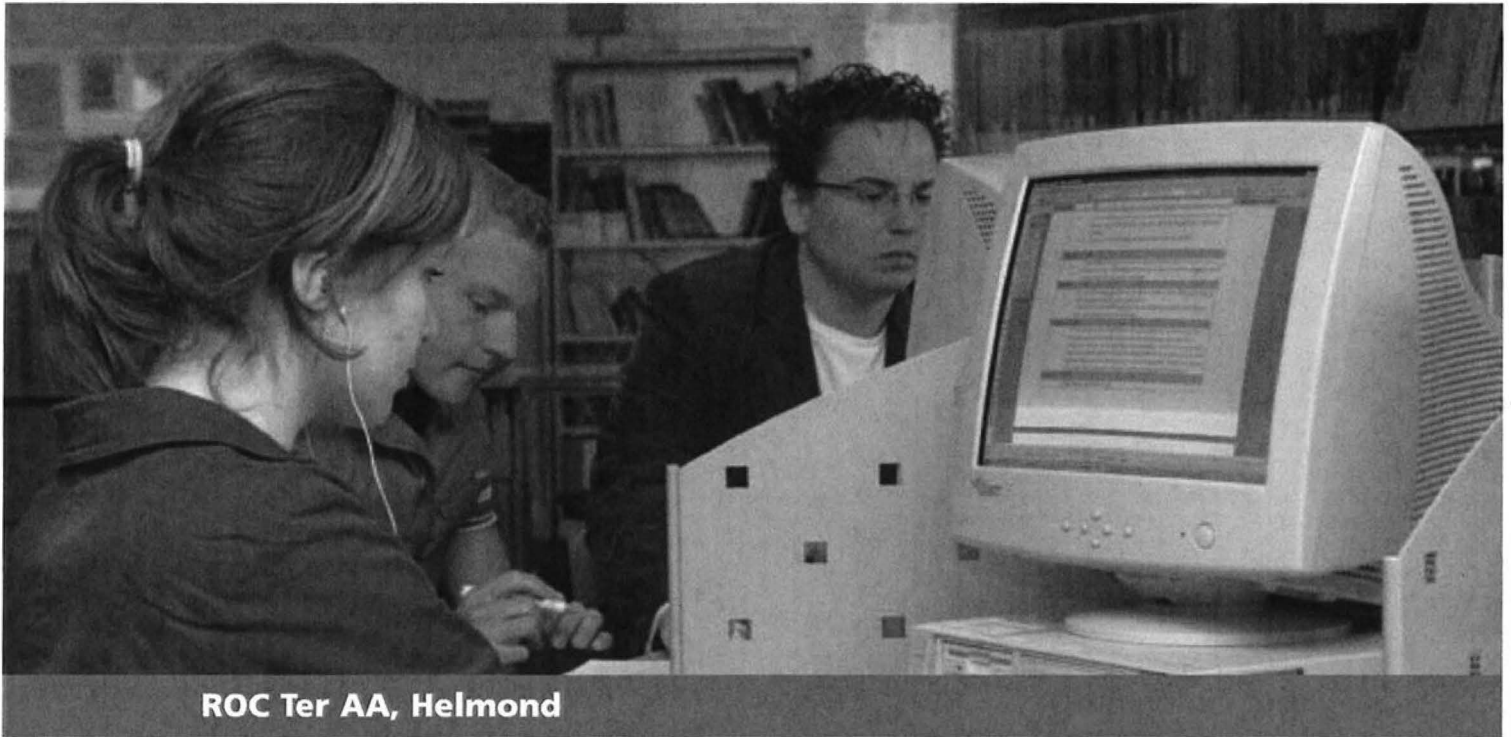
FEITEN & CIJFERS

Deelnemers	9.890
Aantal opleidingen in Proeftuinen 2004-2005	2
Aantal opleidingen in Experimenten 2005-2006	24
Aantal opleidingen in Experimenten 2006-2007	117
Deelnemers Proeftuinen 2004-2005	320
Deelnemers Experimenten 2005-2006	1.038
Deelnemers Experimenten 2006-2007	5.774

zaak van competentiegericht onderwijs. Sommige oudere docenten geven aan blij te zijn dat zij dit nog voor hun pensioen mogen meemaken! Logisch, want ze krijgen te maken met gemotiveerde leerlingen. Van wie de eigen wereld weer wordt verbonden met de wereld van de school. Neem ICT. De manier waarop leerlingen hun computer gebruiken, was voor ons een belangrijke inspiratiebron bij onze didactiek.'

Nieuwe balans

ROC Midden-Brabant kiest voor een nieuwe balans in onderwijsvormen. [REDACTED]: 'We zijn geen adept van het Natuurlijk Leren. De teams zoeken elk hun weg in herontwerp, wij bieden de kaders. Dit leidt automatisch tot diversiteit, maar dat is niet erg. Op termijn trekken de verschillende werkwijzen wel weer naar elkaar toe. Verwijten dat leerlingen door het herontwerp worden opgeofferd aan experimenten zijn onterecht. Die gaan simpelweg voorbij aan de ervaring van docenten die gemiddeld twintig jaar in het onderwijs werken. Deze mensen zullen nooit leerlingen opofferen, zij staan juist garant voor goed onderwijs.' ●



● Ontdek kwaliteit

■■■■■■■■■■, voorzitter College van Bestuur

ROC Ter AA pakt het herontwerp integraal aan: ROC-breed wordt de vernieuwing doorgevoerd. Het nieuwe concept werpt inmiddels zijn vruchten af: de school kan meer opleidingen aanbieden en zo beter inspelen op de vraag van arbeidsmarkt én deelnemers.

Voorjaar 2005 startte het Helmondse ROC Ter AA het herontwerptraject. 'We hebben met de afdelingen flink gepraat over bijvoorbeeld examinering en leerlingbegeleiding in het competentiegerichte onderwijs', vertelt CvB-voorzitter ■■■■■■■■■■. 'We bleken het op behoorlijk veel vlakken eens te zijn, dezelfde uitgangspunten te hebben. Met de resultaten van deze gesprekken hebben we rekening gehouden bij het vaststellen van gemeenschappelijke kaders.'

Resultaatafspraken

ROC Ter AA stelde zestien kernteams samen. Zo'n team bevat kern-docenten, docenten, onderwijsassistenten en instructeurs. ■■■■■■■■■■: 'Kerndocenten vervullen drie rollen: teamcoördinator, onderwijsarchitect en marktrelatiemanager.' De kernteams spreken met hun afdelingscoördinator een teamontwikkelplan af. De teamcoördinator regelt de totstandkoming. De onderwijsarchitect is verantwoordelijk voor onder meer de OER, de exameneisen en de samenhang met andere opleidingen. De rol van de marktrelatie-manager spreekt voor zich. In het teamontwikkelplan leggen de teams – in slim geformuleerde resultaatafspraken – vast hoe ze het onderwijsconcept vormgeven en hoe de rolverdeling is.

'Naast de kernteams hebben we expertiseteams geformeerd', gaat ■■■■■■■■■■ verder. 'Sinds twee jaar werken we met een expertiseteam voor moderne talen. Nederlands, ICT-vaardigheden en Burger-schapscompetenties komen daar op termijn waarschijnlijk bij. Twee



uur Engels per week inroosteren is niet per se goed. Van dat idee zijn we afgestapt. Uitgangspunt is het gewenste eindniveau: hoe krijgen we een competente deelnemer? Wat betekent deze aanpak voor taaldocenten? 'Ze werken niet meer bij een opleiding, maar ontwikkelen onderwijs voor leerlingen van verschillende opleidingen. Een ingrijpende verandering.'

Zichtbaarder en resultaatgerichter

Ook bij andere docenten ontstaat door het herontwerp een gevoel van onzekerheid. 'Ze weten nog niet hoe het nieuwe onderwijs eruit gaat zien. En wat de gevolgen voor hen zijn.' Hierover is ██████ glashelder: 'Docenten moeten meer samenwerken met collega's en als team verantwoordelijkheid dragen voor bepaalde werkzaamheden. Hun werk wordt zichtbaarder en resultaatgerichter.' Daar staat tegenover dat de teams binnen de streefformatie zelf bepalen welke functies ze opnemen. 'Ze vervullen een vacature met een docent in schaal 10, of kiezen bijvoorbeeld voor 1,2 fte aan instructeurs. Door een andere organisatie kunnen teams met hetzelfde budget meer onderwijsgeevenden inzetten. De afdelingsdirecteur bewaakt de kwaliteit en de resultaten. Ons doel is immers een groter onderwijsrendement en competentiegericht onderwijs is het middel om dat te bereiken.'

Scheidslijn

ROC Ter AA reorganiseerde de afdelingen en koppelde ze aan drie domeinen: Mens en Maatschappij, Techniek en Technologie en Bedrijf en Onderneming. Daarnaast heeft het ROC een afdeling Volwasseneneducatie en een loopbaancentrum. 'Ik verwacht dat in dit onderwijsontwerp de scheidslijnen tussen BOL en BBL én tussen de verschillende niveaus vervagen. Daarvoor hebben we een loopbaancentrum nodig. In dit loopbaancentrum komen ook deelnemers die hun beroepskeuze bij de intake nog onvoldoende motiveren. Als een deelnemer strandt en de opleiding kan het probleem niet oplossen, komt het loopbaancentrum eveneens in actie', aldus ██████

Zelfstandig

Een belangrijk voordeel van het herontwerp is een groot, toegesnelde aanbod. 'We willen aan de vraag van de deelnemer en de markt

FEITEN & CIJFERS

Deelnemers	3.422
Aantal opleidingen in Proeftuinen 2004-2005	5
Aantal opleidingen in Experimenten 2005-2006	15
Aantal opleidingen in Experimenten 2006-2007	94
Deelnemers Proeftuinen 2004-2005	203
Deelnemers Experimenten 2005-2006	727
Deelnemers Experimenten 2006-2007	1.506

tegenkomen en hebben daarom 66 nieuwe licenties en experimenten aangevraagd. Zo kan ROC Ter AA arrangementen op maat aanbieden. Zónder een traditionele koksopleiding zou een deelnemer met de juiste bpv-plaats tóch de opleiding kunnen afsluiten als beginnend kok.'

En het werkt, want studenten zijn over het algemeen tevreden. 'Een meisje uit een BOL-2 opleiding betoogde in een ontmoeting met Mark Rutte dat je met spijbelen alleen jezelf hebt. Ze ontkende ook dat het voor een 16-jarige te moeilijk is om zelfstandig te leren. Natuurlijk zijn er leerlingen die klagen dat ze te weinig les krijgen', bekent ██████ 'We moeten de jongeren die deze manier van werken niet oppakken, die meer structuur willen, niet uit het oog verliezen.'

Integraal

ROC Ter AA had als doelstelling dat augustus 2006 alle nieuwe leerlingen starten in een competentiegerichte opleiding. 'Helaas is dat niet gelukt, onder meer omdat er nog kwalificatiedossiers ontbreken.' Toch is CvB-voorzitter ██████ tevreden. 'Ons ROC is vergevorderd met het herontwerp. Dat komt doordat we al vroeg zijn begonnen met het organiseren van een aantal voorwaarden. Zoals de veranderingen in het werk van onderwijsgeevenden. Die hebben we in beeld gebracht en verwerkt in een competentiehandboek. Met nagenoeg iedere medewerker is een persoonlijk ontwikkelplan opgesteld. Kenmerkend voor ons herontwerp is onze ROC-brede integrale aanpak. Hierdoor veranderen personeelsbeleid en organisatie mee bij de vernieuwing van het onderwijs.' ●



ROC West-Brabant, Etten-Leur

● Decentraal werken is meer dan een besturingsfilosofie

■■■■■■, voorzitter Raad van Bestuur
 ■■■■■■ lid Raad van Bestuur

'Voor zover we weten hebben we als enige grote ROC ervoor gekozen onze scholen en instituten onder acht verschillende namen te laten opereren. Elke school heeft eigen personeel, een eigen profiel en eigen, kleine locaties met maximaal 1.000 leerlingen.' Aan het woord is ■■■■■■ voorzitter van de Raad van Bestuur van ROC West-Brabant.

84

ROC West-Brabant heeft een geslaagde fusie achter de rug. Tijd om verder te bouwen. 'De periode van heroriëntatie na onze fusie is nu grotendeels afgesloten', vertelt voorzitter ■■■■■■. 'De Raad van Bestuur heeft in samenspraak met onder meer de stakeholders een strategie uitgezet en deze uitgewerkt in vijf kernwaarden. We willen

een topinstelling zijn die ondernemerschap en lef toont, een decentrale en kleinschalige organisatie kent, een betrouwbaar, transparant en herkenbaar beleid voert en in de beroepskolom zorgt voor een goede doorstroom.'

Decentraal

Het streven van het ROC mag gerust ambitieus worden genoemd. Maar de school kan niet anders. De ene kernwaarde hangt samen met de andere. 'Onze keuze voor decentralisering vereist intern een grote transparantie', stelt ■■■■■■, eveneens lid van de Raad van Bestuur. 'Daarom verbeteren we ons managementinformatiesysteem, zodat we straks exact inzicht hebben in de resultaten per instituut. Als Raad van Bestuur moeten we op basis van de beschikbare informatie snel kunnen plussen en minnen, snel de juiste mensen binnen de organisatie kunnen aanspreken. Daarom staan er in onze organisatie tegenover alle centrale eenheden decentrale eenheden of