



De logistiek van flexibel onderwijs

Praktijkonderzoek naar de stand van zaken in het hbo

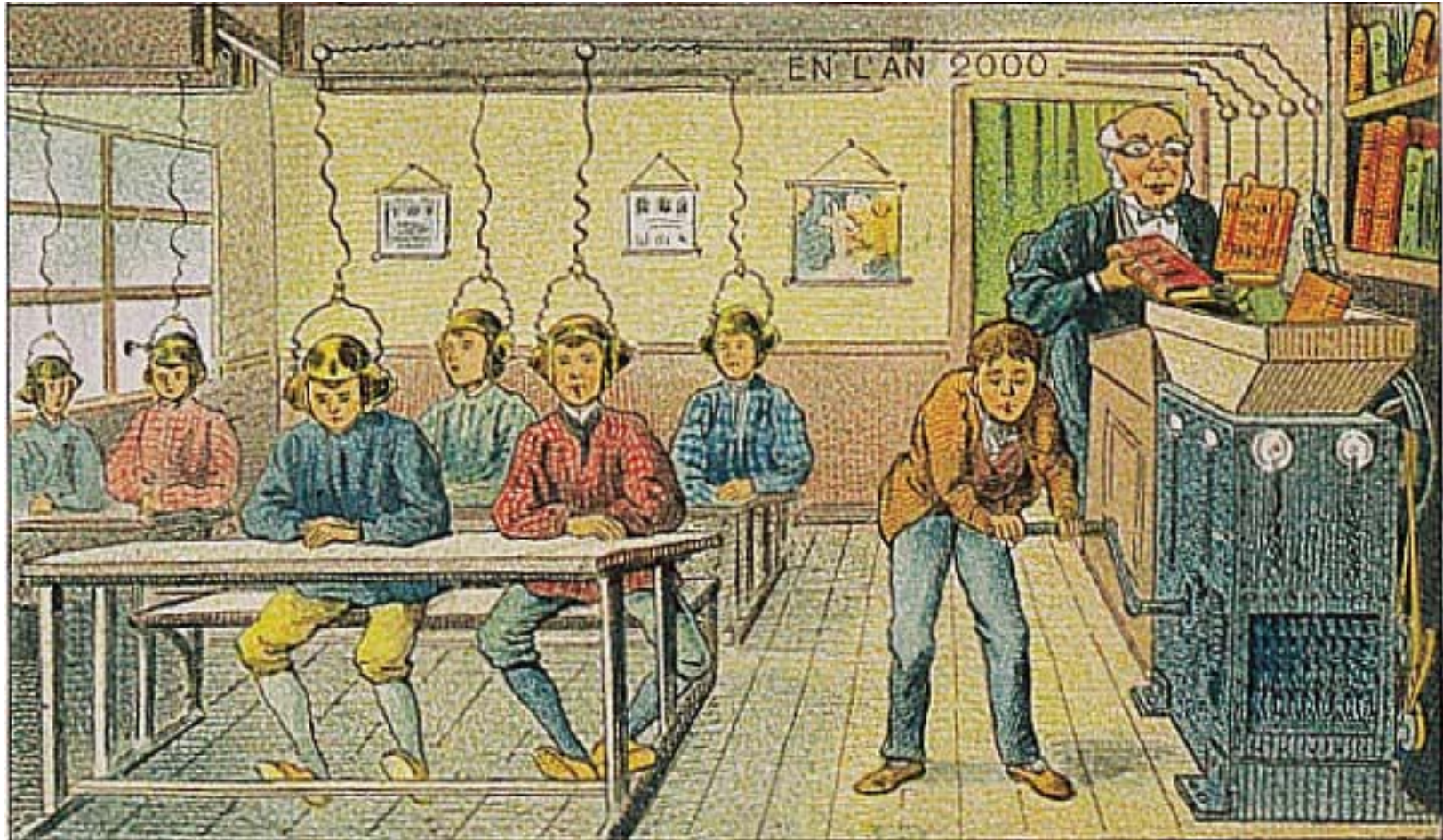
Jim Bijlstra

Santpoort, 9 juni 2010

- » Introductie
- » Onderwijs 2000 - 2010
- » Onderwijslogistiek
- » Onderzoek
- » Bevindingen
- » Aanbevelingen
- » Stellingen

- » **Atos Origin** is een internationale ICT dienstverlener die opereert volgens het *consult - build - operate* concept
- » **Atos Consulting** als onderdeel van Atos Origin levert business- en ICT-consultancy
- » De **marktgroep onderwijs** richt zich op vraagstukken op het gebied van moderne bedrijfsvoering, onderwijslogistiek en integrale informatievoorziening





Villemard 1910 - En L'An 2000 - A l'Ecole

In 1910 werd de digitalisering in het onderwijs al voorspeld,
de flexibilisering van het onderwijs niet...

- » Trends en ontwikkelingen in het hoger beroepsonderwijs:
 - » Betere aansluiting arbeidsmarkt (competentiegericht onderwijs)
 - » Groter accent op onderzoekscompetenties
 - » Verbeteren onderwijsrendement (aanval op studie-uitval)
 - » Leven lang leren (bedienen nieuwe doelgroepen)
 - » Flexibilisering van het onderwijs (vraaggestuurd onderwijs)

- » Flexibel onderwijs komt terug in de onderwijsvisie en strategie van hbo-instellingen langs drie dimensies (Collis, 1997; Geurts, 2004):
 - » Inhoud (volgorde, niveau)
 - » Didactiek (werkvormen, leermaterialen, communicatiemogelijkheden)
 - » Organisatie (plaats, tijd, instroommogelijkheden)

- » Onderwijslogistiek volgens Triple A (2009):
 - » is het matchen van de leervraag van de deelnemers (uitgedrukt in onderwijsproducten uit de onderwijscatalogus) met de beschikbare docenten en middelen
 - » met als resultaat het geroosterde onderwijs dat de basis vormt voor de uitvoering van het primaire proces

- » Onderwijslogistieke processen volgens Triple A (2009):
 - » Beheren onderwijscatalogus
 - » Arrangeren leervraag en plannen onderwijsaanbod
 - » Plannen middelen, personeel en ruimtes
 - » Roosteren

- » In 2009-2010 is binnen Atos Consulting een praktijkonderzoek geïnitieerd naar “de logistiek van flexibel onderwijs” in het hbo
- » **Vraagstelling:** Welke varianten van flexibel onderwijs worden gehanteerd en hoe raken deze de onderwijslogistieke processen en systemen?
- » **Doelstelling:** Inzicht geven in de stand van zaken door middel van pragmatische oplossingen (best practices) en geconstateerde knelpunten.
- » **Methodiek:** Interviews met medewerkers van zeven onderwijsinstellingen op strategisch, tactisch en operationeel niveau.
- » **Deelnemers:** Instellingen zijn geselecteerd op basis van geografische spreiding en variëteit in omvang



INHOLLAND



avans
hogeschool

Windesheim

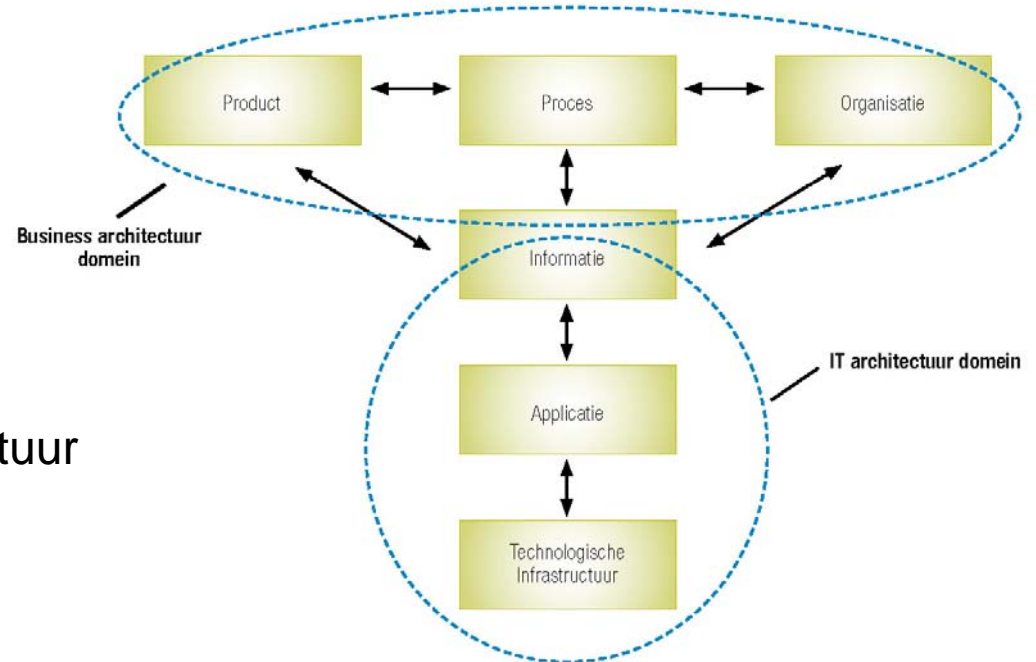


www.ou.nl



Architectuur

- » Enterprise architectuur als referentiekader
- » Businessarchitectuur
 - » Producten en diensten (onderwijsstrategie)
 - » Processen
 - » Organisatie
- » Informatie- en technische architectuur
 - » Informatiebeleid
 - » Applicaties
 - » Infrastructuur (buiten scope onderzoek)



- » Flexibel onderwijs is actueel; alle deelnemende instellingen houden zich hier mee bezig. Men vraagt zich op strategisch niveau wel af hoe ver men moet gaan:
 - » Wat vraagt de student? Wat kan de student aan?
 - » Wat is mogelijk binnen de bestaande bekostigingsregels, accreditiekaders en aangekondigde bezuinigingen?
- » In de visie van elke instelling komt flexibiliteit langs alle drie de dimensies terug; wel met accentverschillen:



INHOLLAND

Hogeschool INHolland profileert zich op de dimensie *inhoud* met haar differentiatie minoren programma: 'De student als architect van zijn eigen loopbaan'.



avans
hogeschool

Met 'de leerbeleving centraal' richt de Academie voor Financieel Management van Avans Hogescholen zich op de dimensie *didactiek*. Zij biedt studenten vier verschillende leerroutes binnen dezelfde opleiding.



www.ou.nl



Als 'de universiteit voor een leven lang leren' positioneert de Open Universiteit zich op de dimensie *organisatie*. Studeren op basis van het 'anytime, anyplace, anywhere' principe!

- » Alle instellingen houden zich bezig met (vormen van) flexibel onderwijs
- » Onderwijsafdelingen hebben doorgaans veel ruimte voor eigen invulling onderwijsbeleid
- » Flexibilisering op de dimensie inhoud komt het meest voor
- » Flexibilisering beperkt zich veelal tot het niveau van de 'minoren'
- » Individuele onderwijsprogramma's op basis van EVC komen nog niet of nauwelijks voor
- » Onderwijsstrategie met betrekking tot flexibiliteit wordt niet doorvertaald naar de inrichting van de onderwijslogistieke processen, organisatie en systemen

Pragmatische oplossingen

- » De invullingen van inhoudelijke, didactische en organisatorische flexibiliteit op de onderwijslogistieke processen en systemen:

Inhoud

- » Uitgebreide onderwijscatalogus op instellingsniveau. Student heeft inzicht in keuzemogelijkheden en standaardisatie over domeinen is een voorwaarde.
- » Begrenzing van aantal studenten per vak i.v.m. economische haalbaarheid.
- » Een uniform centraal beheerd applicatielandschap om onderwijs over verschillende locaties mogelijk te maken.

Didactiek

- » Leermateriaal en faciliteiten zijn divers, aangepast aan didactische varianten.
- » Relatie met stagebedrijven is aangehaald voor praktijkgerichte variant.
- » Docent ontwikkelt vaardigheden om op meerdere manieren te doceren.
- » De leerbeleving van de student staat centraal. Binnen een opleiding worden meerdere leerroutes aangeboden.

Organisatie

- » Nadruk ligt op ondersteunende ICT om “afstandsleren” mogelijk te maken.
- » Leermateriaal is makkelijk te ontsluiten en self-explaining.
- » Onafhankelijk van tijd flexibel toetsen in digitaal toetscentrum.
- » Roosteren zonder onderwijsruimte; de docent zoekt met de studenten zelf een adequate, beschikbare ruimte.

Geconstateerde knelpunten

- » Op tactisch/operationeel niveau worstelen instellingen met de inrichting van de onderwijslogistieke processen, organisatie en systemen. Dit geldt in het bijzonder bij flexibel onderwijs:

Processen

- » Planningsprocessen zijn per onderwijsafdeling verschillend ingericht.
- » Roosterprocessen zijn steeds meer gestandaardiseerd vanwege gebruik centrale applicaties.
- » Kwaliteit planningsprocessen laat te wensen over, waardoor volledigheid en tijdigheid roosters onder druk komt te staan.

Organisatie

- » Plannings- en roosterprocessen zijn bij verschillende organisatieonderdelen belegd.
- » Hybride besturingsfilosofie in de onderwijslogistieke keten (centraal / decentraal).
- » Weinig samenhang tussen planning en roostering, waardoor dienstverlening moeizaam verloopt.

Informatie & Applicaties

- » Geen integraal informatiebeleid; geen koppeling tussen informatiedomeinen
- » Centrale applicaties vooral ter ondersteuning van de traditionele ondersteunende processen (financiën, personeel, inkoop, facilitaire zaken).
- » Veel verschillende (overlappende) applicaties in de onderwijslogistieke keten. Overnemen gegevens in spreadsheets.

Management & Organisatie	Mens & Cultuur
<ul style="list-style-type: none">» Stuur integraal op onderwijsstrategie en onderwijslogistiek en kies voor een realistisch ambitieniveau.» Standaardiseer organisatie-inrichting onderwijsafdelingen en ondersteunende diensten.» Standaardiseer onderwijscatalogi en onderwijsproducten.	<ul style="list-style-type: none">» Leg taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van alle betrokkenen in de onderwijslogistieke keten goed vast.» Ontwikkel competenties op het gebied van plannen en beheren van personeel, ruimtes en middelen).» Ontwikkel een cultuur van afspraakbetrouwbaarheid.
Processen	Infrastructuur
<ul style="list-style-type: none">» Standaardiseer en beschrijf alle processen in de onderwijslogistieke keten.» Stimuleer een correcte uitvoering van de onderwijslogistieke processen door periodieke audits.	<ul style="list-style-type: none">» Ontwerp een integrale informatiearchitectuur voor de onderwijslogistieke keten.» Zorg voor geautomatiseerde koppelingen tussen de verschillende applicaties.» Gebruik proven technologie bij grootschalige invoering van applicaties.

- » Instellingen moet niet te veel flexibiliseren. Studenten hebben daar helemaal geen behoefte aan en qua bedrijfsvoering is het veel te complex
- » Instellingen die studenten, al dan niet op basis van EVC-trajecten, onderwijs op maat willen bieden, moeten dit separaat organiseren en (voor een deel) door de studenten zelf laten betalen
- » Omdat een adequate onderwijslogistiek essentieel is voor het realiseren van 'operational excellence', moet de integrale sturing vanuit het College van Bestuur plaatsvinden



Voor meer informatie:

Jim Bijlstra
m +31 (0)6 309 174 46
jim.bijlstra@atosorigin.com

Atos Consulting
Papendorpseweg 93
3528 BJ Utrecht
www.atosconsulting.nl