

Eindrapportage implementatie standaarden

Een onderzoek naar het verloop van het proces van implementatie van de onderwijscatalogus op basis van de onderwijsstandaarden bij het ROC Aventus

In opdracht van : ROC Aventus, werkgroep standaarden

Door : drs. I.A. (Inge) Strijker, Lectoraat ICT en Onderwijsinnovatie

Zwolle, september 2011

Versie : Definitief 1.0

**Christelijke Hogeschool Windesheim
Postbus 10090, 8000 GB Zwolle, Nederland**

**Lectoraat : ICT en Onderwijsinnovatie
Lector : Dr. S.P. (Peter) van 't Riet**

© Lectoraat ICT en Onderwijsinnovatie, Christelijke Hogeschool Windesheim

Inhoud

1. Inleiding.....	4
2. Onderzoeksopzet en uitvoering.....	5
2.1 Probleemstelling en onderzoeksvraag.....	5
2.2 Onderzoeksopzet	6
2.3 Uitvoering van het onderzoek	7
3. Beantwoording onderzoeksvraag	9
3.1 Factoren en implementatieproces.....	9
3.2 Resultaat	12
4. Conclusies en aanbevelingen	15
4.1 Conclusies	15
4.2 Aanbevelingen	15
Bijlage 1 Factoren.....	17
Bijlage 2 Vragenlijst eerste meting	19
Bijlage 3 Vragenlijst tweede meting	23
Bijlage 4 Beantwoording Deelvraag 1, 2 en 3	31
Bijlage 4.1 Deelvraag 1	31
Bijlage 4.2 Deelvraag 2.....	31
Bijlage 4.3 Deelvraag 3.....	35

1. Inleiding

Het ROC Aventus wil in de toekomst individuele leerarrangementen met studenten overeenkomen en uitvoeren. Om dit te bereiken voert men het project Excellent Leren en Excellent Organiseren (ELEO) uit. Dit project heeft een aantal werkgroepen, waarvan de werkgroep Standaarden er één is. Het Aventus Management Team (AMT) heeft deze werkgroep twee opdrachten gegeven: (1) ontwikkel onderwijsstandaarden en (2) implementeer deze standaarden binnen alle opleidingen en andere organisatieonderdelen. Opdracht 1 is gerealiseerd: de onderwijsstandaarden zijn in september 2009 door het AMT vastgesteld. Opdracht 2 is eind 2009 van start gegaan en loopt tot 2013. Deze opdracht bestaat uit een aantal clusters van activiteiten:

- Standaarden, visie en onderwijs
- Functioneel beheer en systemen
- Support, scholingen
- Communicatie

Naast deze activiteiten heeft het Lectoraat ICT en Onderwijsinnovatie van Hogeschool Windesheim onderzoek uitgevoerd, naar het verloop van deze implementatie. In dit onderzoek zijn twee metingen uitgevoerd. Beide om inzicht te krijgen in het verloop van het proces van implementatie en om na te gaan in hoeverre resultaten behaald zijn. Onderhavig rapport is de eindrapportage van het onderzoek en geeft antwoord op de onderzoeksvraag die in het onderzoek gesteld wordt.

2. Onderzoeksopzet en uitvoering

2.1 Probleemstelling en onderzoeksvraag

Het al dan niet succesvolle verloop van het traject om de standaarden te implementeren, is bepalend voor het uiteindelijke gebruik van de standaarden en daarmee bepalend voor het behalen van het eindresultaat van het project: het overeenkomen en uitvoeren van individuele leerarrangementen. Deze implementatie houdt een veranderingstraject in, immers het werken met onderwijsstandaarden behelst een verandering van de onderwijsprogrammering die gepaard gaat met veranderingen in de onderwijsleerprocessen. Dit betekent dat ook het verzorgen van onderwijs door docenten kan gaan veranderen. Dit veranderingstraject verloopt niet voor iedere opleiding, voor ieder docententeam en voor iedere medewerker op dezelfde manier. Sterker nog: de verwachting is dat het implementatieproces per opleiding, per team en zelfs per medewerker verschilt doordat factoren die dit proces beïnvloeden verschillen. Dit is op zich niet erg als uiteindelijk de doelstellingen van de implementatie maar gerealiseerd worden. Inzicht in de factoren die de implementatie van de onderwijsstandaarden door docententeams positief en negatief beïnvloeden en inzicht in de resultaten van dit project, is waardevol om het project indien nodig bij te sturen en de kans op succes te maximaliseren.

Bovenstaande probleemcontext heeft geleid tot de volgende onderzoeksvraag:

Welke factoren stellen we vast en wat is de invloed van het al dan niet vervuld zijn van deze factoren op het verloop van de implementatie van de onderwijsstandaarden in de docententeams van de opleidingen en op het resultaat van dit project?

De onderzoeksvraag is uitgesplitst in een aantal deelvragen:

1. A. Welke factoren bepalen het succes van de implementatie?
B. Hoe definiëren we het gewenste resultaat van het invoeren van onderwijsstandaarden?
2. Wat is de stand van zaken met betrekking tot het vervullen van deze factoren en met betrekking tot realisatie van het gewenste resultaat per team op moment t0 (moment dat implementatie start)?
3. Wat heeft het al dan niet vervuld zijn van deze factoren voor invloed op het verloop van het implementatieproces en moeten er extra maatregelen genomen worden om te komen tot het eindresultaat? (Op basis hiervan zal de werkgroep standaarden bepalen of bijsturing nodig is en welke interventies noodzakelijk zijn.)
4. Wat is de invloed van interventies op het al dan niet vervuld zijn van de factoren en op de realisatie van het gewenste resultaat? (deelvraag 2 op moment t1 en t2)

In deze eindrapportage worden alle deelvragen beantwoord.

2.2 Onderzoeksopzet

In de onderzoeksopzet is onderstaande aanpak van het onderzoek beschreven.

1. Vaststellen (door opdrachtgever) van de onderzoeksopzet. Tevens dient te worden vastgesteld welke teams worden betrokken in het onderzoek. Het voorstel is om het onderzoek uit te voeren door vier teams te volgen.
2. Opstellen factoren die het succes van implementatie bepalen, door onderzoekers in overleg met de werkgroep standaarden.
Bepalen wat het gewenste eindresultaat is dat gemeten gaat worden. Vaststellen hiervan (factoren en resultaat) door de opdrachtgever. Opstellen gestructureerde vragenlijst waarin alle te onderzoeken factoren terugkomen. Opstellen meetinstrument om mate van realisatie van het eindresultaat te meten. Hiermee antwoord op deelvraag 1.
3. Uitvoeren van nulmeting m.b.t. het vervullen van de factoren per deelnemend team. De meting wordt uitgevoerd door de vragenlijst mondeling af te nemen bij een afvaardiging van de deelnemende teams en bij de verantwoordelijke teammanagers. Daarnaast wordt een scan gemaakt van het curriculum om na te gaan hoeveel elementen gevuld moeten gaan worden in TRIBE, dus hoeveel elementen een standaardisatieslag moeten krijgen. Verder wordt gekeken hoeveel elementen al gevuld zijn in TRIBE. Hiermee antwoord op deelvraag 2. De teammanagers geven aan welke teamleden deel zullen nemen aan het interview. Deze afvaardiging wordt teruggekoppeld aan de werkgroep standaarden.
4. Rapporteren van de bevindingen over de mate van vervulling van de factoren in de teams, over de invloed hiervan op de voortgang van de implementatie van de standaarden en over de stand van zaken m.b.t. het te realiseren eindresultaat. Op basis van deze rapportage bepaalt de werkgroep standaarden of bijsturing nodig is en welke interventies noodzakelijk zijn, voor de opleiding en/of voor het team. Hiermee antwoord op deelvraag 3.
5. Uitvoeren van de meting naar mate van vervulling van factoren per deelnemend team op moment t1, dit is na eventuele interventie. Hiermee wordt nagegaan welke invloed de eventuele interventies van de werkgroep standaarden op het verloop van de implementatie hebben gehad. De meting wordt uitgevoerd door de vragenlijst mondeling af te nemen bij de afvaardiging van de teams (dezelfde groepen medewerkers als bij 3) en bij de verantwoordelijke teammanagers. Daarnaast wordt nagegaan hoeveel elementen al gevuld zijn in TRIBE. Hiermee antwoord op deelvraag 4.
6. Het opleveren van een tweede rapportage met de bevindingen over de mate van vervulling van de factoren in de teams, over de invloed hiervan op de voortgang van de implementatie van de standaarden en over de stand van zaken m.b.t. het te realiseren eindresultaat. In deze rapportage komen tevens de effecten van interventie aan de orde, indien die heeft plaatsgevonden. Op basis van deze rapportage kan de werkgroep standaarden bepalen of er verdere bijsturing noodzakelijk is, voor de opleiding en/of voor het team. Hiermee antwoord op deelvraag 3.
7. Uitvoeren van de laatste meting naar de mate van vervulling van factoren per deelnemend team op moment t2, dit is wederom na eventuele interventie. Daarmee wordt nagegaan welke invloed de eventuele nadere interventies van de werkgroep standaarden op het verloop van de implementatie hebben gehad. De meting wordt uitgevoerd door de vragenlijst mondeling af te nemen bij de afvaardiging van de teams (dezelfde groepen medewerkers als bij 3) en bij de

verantwoordelijke teammanagers. Daarnaast wordt nagegaan of alle elementen gevuld zijn in TRIBE. Hiermee antwoord op deelvraag 4.

8. Het opleveren van een derde rapportage met de bevindingen over de mate van vervulling van de factoren in de teams, over de invloed hiervan op de voortgang van de implementatie van de standaarden en over de stand van zaken m.b.t. het te realiseren eindresultaat. In deze rapportage komen tevens de effecten van interventie aan de orde, indien die heeft plaatsgevonden. Hiermee antwoord op deelvraag 3.
9. Opstellen (door onderzoekers) en vaststellen (door opdrachtgever) van eindrapportage met conclusies en aanbevelingen. Hiermee antwoord op de onderzoeksvraag.

2.3 Uitvoering van het onderzoek

1. De onderzoeksofzet is vastgesteld door de werkgroep standaarden en er is bepaald welke teams worden betrokken in het onderzoek. Dit zijn:

Sector	Team	Teammanager
Ondernemen	Kappen	Linda Louwisen
HTR	Recreatie	Ria van Helden
Mobiel	Management mobiel	Berry Lodder
Techniek	Elektro	Luuk Winkel

2. De factoren die het succes van de implementatie bepalen zijn uitgewerkt en vastgesteld door de werkgroep standaarden (bijlage 1). Vanuit deze factoren zijn gestructureerde vragenlijsten opgesteld, één voor de teammanagers en één voor de teamleden (bijlage 2). De factoren en de vragenlijsten zijn geaccordeerd door de Werkgroep Standaarden.

3. De nulmeting is uitgevoerd door de vragenlijst mondeling af te nemen bij een afvaardiging van de deelnemende teams en bij de verantwoordelijke teammanagers. Van de interviews zijn gespreksverslagen gemaakt. Deze zijn voorgelegd aan de geïnterviewden die soms aanpassingen hebben gedaan. Daarnaast is een scan gemaakt van het curriculum om na te gaan hoeveel elementen gevuld moeten gaan worden in TRIBE. Resultaat van deze scan is opgenomen als onderdeel van bijlage 4.2.

Stap 3 verliep niet vlekkeloos. De volgende incidenten hebben zich voorgedaan:

- Het was lastig om afspraken te krijgen met de teammanagers en de teams. Dit heeft geleid tot een uitloop in de planning van 3 maanden.
- Per team heb ik maar één teamlid kunnen interviewen, in plaats van de bedoelde afvaardiging van 4 teamleden. De geïnterviewde teamleden waren al betrokken bij onderwijsveranderingen. Hierdoor is het lastig iets te zeggen over de ideeën van de andere teamleden over de standaardisering.
- Bij het afnemen van de interviews bleek dat een tweetal teams nog niets doet aan invoering van de standaarden. Om deze reden is met de opdrachtgever afgesproken om één van deze teams niet verder te volgen. Hierbij is gekozen voor het team recreatie. De reden hiervoor is dat de teammanager aangeeft niet van plan te zijn om binnenkort iets met de standaarden te gaan doen.

- De vragenlijst bleek te uitvoerig te zijn. Doordat de geïnterviewden uitgebreid antwoord gaven op de vragen, waren veel van de vragen die later aan de orde kwamen reeds beantwoord. De vragenlijst voor de meting op moment t1 is daarom beknopter gemaakt.
- Er kon niet bij de teams zelf in TRIBE worden gekeken, omdat zowel teammanagers als docenten niet werken met TRIBE.

4. De interviews zijn geanalyseerd en de resultaten vastgelegd in de eerste tussenrapportage die is opgeleverd aan de werkgroep Standaarden. De analyse is gedaan per factor: visie/doelen, context/historie, rollen/actoren, fasen/processen, communicatie/informeren/interactie en sturing/facilitering.

5 en 6. Omdat er in stap 3 uitloop in doorlooptijd was, is in februari besloten om het aantal metingen terug te brengen van 3 keer naar 2 keer (t2 is vervallen). De reden hiervoor is dat de einddatum niet naar achter geschoven kon worden omdat het project in september 2011 afgerond moest zijn en het niet zinvol was om de metingen vlak achter elkaar te houden. Dan was er immers geen tijd om interventies door te voeren. Dit betekent dat de stappen 5 en 6 zijn overgeslagen.

7. De eindmeting (t1) is gedaan over de drie overgebleven teams.

Sector	Team	Teammanager
Ondernemen	Kappen	Linda Louwisen
Mobiel	Management mobiel	Berry Lodder
Techniek	Elektro	Luuk Winkel

De vragenlijst is hiervoor naar aanleiding van de bevindingen uit stap 3 aangepast (bijlage 3). Ten eerste is die simpeler gemaakt. Ten tweede is er een vraag toegevoegd waarbij het rode boekje met de standaarden gevolgd werd om na te gaan in hoeverre de teams daadwerkelijk de standaarden in hun curriculum hebben toegepast. Het resultaat van de interviews zijn de gespreksverslagen.

Omdat teammanagers en docenten me niet konden laten zien hoe TRIBE is gevuld (omdat ze er niet mee werken), heb ik gesproken met Jacob Hop, ICT-architect van Aventus. Hij heeft laten zien hoe TRIBE op dit moment is gevuld, hoe het gevuld zou moeten zijn en wat de onduidelijkheden hierin zijn.

8 en 9. De stappen 8 en 9 zijn samengevoegd. De rapportage van de tweede (en laatste) meting is de onderhavige eindrapportage.

3. Beantwoording onderzoeksvraag

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden, moeten eerst de deelvragen worden beantwoord. De deelvragen 1 tot en met 3 zijn al beantwoord in de tussenrapportage. Voor de volledigheid zijn deze antwoorden opgenomen in bijlage 4. De beantwoording van deelvraag 4 is gelijk aan de beantwoording van de onderzoeksvraag zelf. Om deze reden wordt in dit hoofdstuk de onderzoeksvraag beantwoord. Deze luidt:

Welke factoren stellen we vast en wat is de invloed van het al dan niet vervuld zijn van deze factoren op het verloop van de implementatie van de onderwijsstandaarden in de docententeams van de opleidingen en op het resultaat van dit project?

De beantwoording is opgesplitst in twee delen:

- 3.1 Het al dan niet vervuld zijn van de factoren en het verloop van het implementatieproces;
- 3.2 Het resultaat van de implementatie.

Beantwoording is gebaseerd op de inhoud van de interviews die ik heb gehouden, de scan van de inhoud van de studiegidsen en de presentatie van de inhoud van TRIBE door de ICT-architect (Jacob Hop).

In dit hoofdstuk wordt verwezen naar de verschillende teams. Om de leesbaarheid te vergroten wordt daarbij gebruik gemaakt van afkortingen.

- E= Elektrotechniek
- K = Kappen
- M = Management mobiel

3.1 Factoren en implementatieproces

Het proces van implementatie van de standaarden kan worden gezien als een verandertraject. Bij verandertrajecten spelen de volgende elementen een rol¹:

- Visie/doelen
- Context/historie
- Rollen/actoren
- Fasen/processen
- Communicatie/informereren/interactie
- Sturing/facilitering

Deze elementen zijn steeds uitgangspunt geweest in dit onderzoek. Ten eerste voor het opstellen van de factoren die het succes van de implementatie (bijlage 1) en vervolgens voor het opstellen van de vragenlijsten. Vanuit de analyse van de laatste meting wordt hieronder de stand van zaken per

¹ Caluwé, L. de en Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Kluwer: Deventer, p. 105.

factor beschreven. De interviews zijn gehouden op basis van een verkorte vragenlijst. De elementen communicatie/ informeren/interactie en sturing/facilitering zijn ondergebracht bij andere vragen en worden derhalve in onderstaand overzicht niet apart genoemd.

Visie/doelen

De geïnterviewden geven aan achter de visie van de onderwijsstandaarden te staan. Zij noemen hierbij de volgende aspecten.

E: Onderwijs zodanig inrichten dat studenten makkelijk kunnen doorstromen van het ene niveau naar het volgende. Gezamenlijk aanbieden van bepaalde vakken (bijv. wiskunde) over de vakgroepen heen.

K: Op eigen tempo door de opleiding gaan. Flexibele instroom en het voorkomen van uitstroom.

M: Standaarden gebruiken om kwaliteit van onderwijs te verbeteren en het onderwijs efficiënter en effectiever in te richten.

Duidelijk is dat binnen de verschillende domeinen verschillende beelden bestaan van wat de visie is achter het invoeren van de onderwijsstandaarden. Bij Kappen wordt genoemd dat de visie achter de onderwijsstandaarden niet duidelijk is gecommuniceerd vanuit het AMT. Kappen is dan ook niet expliciet bezig met het invoeren van standaarden vanuit het boekje. Toch richten zij het onderwijs wel redelijk volgens de standaarden in omdat de standaarden aansluiten bij de doelstellingen van het team.

In de tussenrapportage is geconstateerd dat de visie niet voor alle teams eenduidig is aangebracht. Deze constatering kan nu weer worden gedaan.

Context/historie

Hier is gevraagd naar wijzigingen in context die zich het afgelopen half jaar hebben voorgedaan.

E: Invoering van standaarden/flexibiliseren van onderwijs is nu ongoing business. Het is een lopend proces waar iedereen zijn rol in heeft. Verder: verbouwing van lokalen waarmee het flexibele onderwijs beter vorm kan worden gegeven.

K: Invoering van standaarden vindt niet expliciet volgens het rode boekje plaats. Wel is met de invoering van het programma Hair Level XL een slag gemaakt in het flexibiliseren van het onderwijs. Verder: nog steeds problemen met de bezetting. Nu ook problemen met de centrale planning. Bijv. inplannen van minoren zodanig dat die niet domeinbreed gevolgd kunnen worden. Verder: project Koersvast voor samenwerking teams uit Apeldoorn en Deventer.

M: Bezuinigingsrondes. Herprogrammering van onderwijs (werken met grote lokalen van waaruit studenten samen werken en leren, en docenten begeleiden in werkprocessen) is niet gelukt. Nu een compromis met het systeem LEGO (LeerEenheid Gestuurd Onderwijs). Goedkeuring gekregen voor summatieve deel van de toetsing van de onderwijsinspectie. Team wordt gestuurd door teamleden verantwoordelijk te maken voor resultaatgebieden (dagelijkse coördinatie, examinering, leertrajectbegeleiding, onderwijsontwikkeling, etc.).

Ieder team is het afgelopen jaar bezig geweest met het neerzetten van een gewijzigd onderwijsmodel. Soms hebben de standaarden hier een rol in gespeeld, soms niet.

Rollen/actoren

1. Teamleden. T: Niet ieder teamlid heeft voldoende kennis en vaardigheden om onderwijs verder te ontwikkelen. Er is geen aanspreekcultuur. K: Team pakt wijzigingen op. Docenten weten wat van ze wordt verwacht. Communicatie verloopt goed. Voldoende kennis, ervaring en werklust om wijzingen door te voeren. Wel te weinig tijd. E: Door het bieden van structuur weten docenten wat van hen wordt verwacht. Docenten zijn betrokken bij de studenten (hierdoor niet altijd even effectief).
2. Teammanager. T: Omdat het proces van standaardisering loopt is de rol van teammanager minder groot. Teammanager geeft extra aandacht aan docenten die er moeite mee hebben. K: Teammanager faciliteert wijzigingen door het beschikbaar stellen van tijd. M: De teammanager heeft een sturende rol maar wil in de toekomst naar een faciliterende rol.
3. Sectordirectie. T: Geen rol bij invoering standaarden. K: Sturing in werken met resultaatgebieden. Niet expliciet in het werken met standaarden. M: Sectordirecteur draagt standaarden uit. Maar is op afstand bij invoering ervan.
4. Project ELEO. T: Geen contact gehad de laatste tijd. K: Onduidelijk hoe project in elkaar zit. M: Geen contact gehad de laatste tijd.
5. Studenten. T: Studenten vinden het nieuwe onderwijsmodel prettig werken. K: Studenten merken niets van wijzingen omdat die ingaan bij een nieuw cohort. Studenten zijn wel enthousiast over het werken met Hair Level XL. M: Belangrijk voor studenten is een duidelijke structuur en een organisatie die goed loopt.
6. VMBO. T: Niveau instroom is lager doordat techniekopleidingen op VMBO geclusterd worden. K: We doen weinig met VMBO. M: Eén docent is verantwoordelijk voor contacten. Dit is net gestart, nog geen resultaten.
7. Werkveld. T: Model is goed ontvangen door het bedrijfsleven. K: Grote rol van werkveld in onderwijs. Werkveld mag zeggen wanneer studenten op stage moeten en hebben daarmee invloed op de roosters. Meeste contacten lopen langs BPV-coördinator. M: Grote rol van werkveld in onderwijs. Gastdocenten worden aangetrokken. Werkveld werkt mee in proeve.

Fasen/processen

E: Ondersteunende systemen nog niet allemaal ingericht op flexibel onderwijs. Bijvoorbeeld Gronos die alleen bij kan houden of een student aanwezig is op het moment dat hij verwacht wordt. Als een student op een ander moment komt (wat mag) wordt dit niet als aanwezig geregistreerd. Verder worden koppelingen van TRIBE naar de elektronische leeromgeving Learning4U gemist.

K: Lesprogramma is nu volledig opgenomen in Hair Level XL.

M: Bezig met de inrichting van het LEGO-systeem.

3.2 Resultaat

Stand van zaken standaarden

Tijdens de interviews is gevraagd wat de stand van zaken is voor wat betreft de invoering van de standaarden. Hieronder staat een tabel waarin is opgenomen welke onderdelen wel (W) en welke onderdelen niet (N) zijn ingevoerd. Een aantal onderdelen is voor een deel (D) ingevoerd. Hierachter staat telkens een toelichting.

Standaard	E	K	M	Toelichting
1.1 Dezelfde jaarcyclus	W	W	W	
1.2 Twee semester met elk twee kwartielen	W	W	W	
1.3 Formatieve beoordeling per kwartiel	N	D	W	K: gebeurt wel, maar periodisering wijkt af
1.4 Roostering per semester en tijdige publicatie	W	W	W	
2.1 Instroom ieder kwartiel	D	N	D	E/M: instroom kan ieder moment
3.1 Domeinbreed oriëntatieprogramma	N	N	W	
3.2 Instroom ieder kwartiel	D	N	D	E/M: instroom kan ieder moment
4.1 Onderwijseenheid (10 klokuren of veelvoud)	N	N	D	M: In ontwikkeling (LEGO)
4.2 Lange cursus	N	N	N	
4.3 Korte cursus	N	N	N	
4.4 Workshop	N	D	N	K: begint met workshopweken
4.5 Verschillende werkvormen	W	W	W	
4.6 Begeleidingsvormen bij onderwijseenheid	W	W	W	
4.7 Begeleiding bij onderwijsleerproces	W	W	W	
5.1 Toetsinstrumenten bij formatieve toetsing	W	W	W	
5.2 Afsluiting onderwijseenheid formatieve toets	D	D	D	E/K/M: gebeurt wel, is geen onderwijseenheid
5.3 Geïntegreerde onderwijsleeract vraagt geïntegreerde toets	W	W	W	
6.1 Summatieve beoordeling met proeve en/of dossierwaardering	W	W	W	
6.2 Examen: of verzamelen van bewijzen of vlg toets-/examenplan	W	W	W	
7.1 Onderwijscatalogus met opl, deelprogr, onderwijseenh etc.	N	N	N	
7.2 Beschrijving wat vastligt in onderwijscatalogus	N	N	N	
8.1 Eisen intakegesprek	W	W	W	
8.2 Eisen kennismakingstraject	W	W	W	
8.3 Eisen leertrajectbegeleiding	W	W	W	
8.4 Produkten digitaal ontwikkelingsportfolio	D	W	N	E: systeem is er, wordt erg weinig gebruikt
8.5 Digitaal ontwikkelingsportfolio is van student	W	W	N	
8.6 Initiatief vaststellen voortgang bij student of coach	W	W	W	
W = werken we mee				
N = werken we niet mee				
D = werken we deels mee				

De standaarden die gericht zijn op het inrichten van het onderwijs met behulp van onderwijseenheden (4.1 t/m 4.3) en de vastlegging daarvan in de onderwijscatalogus (7.1 en 7.2), zijn bij geen enkel team doorgevoerd.

Bijzonder detail is dat opleidingen die hebben meegedaan in de pilot ongeveer evenveel werken volgens de standaarden als opleidingen die dat niet hebben gedaan.

Scan Studiegidsen

Iedere teammanager heeft aangegeven dat TRIBE wordt gebruikt voor administratieve doeleinden (cijferlijsten voor studentenadministratie). De TRIBE functionaliteit 'Onderwijsmagazijn' is nog niet operationeel voor de opleidingen.

Uit bestudering van de opleidingsgidsen blijkt dat de terminologie zoals die is voorgeschreven in de standaarden, niet in de opleidingsgidsen terugkomt. Het gaat hier om:

- opleidingen (leerloopbanen);
- deelprogramma's van opleidingen (leertrajecten);
- onderwijseenheden (leertaken);
- leerinhouden (leereenheden);
- examens.

Bestudering van de opleidingsgidsen geeft een volgend beeld van de drie opleidingen uit het onderzoek:

	Kerntaken	Werkprocessen	Competenties
Manager mobiel - Verkoopmanager Mobiliteit	7		26
Kappen	3	16	
Elektrotechniek – Monteur	1 ²	7	25

Daarnaast wordt bij de opleiding verkoopmanager mobiliteitsbranche gesproken van kernopgaven. De opleiding tot monteur is opgesplitst in 6 thema's. Een thema bestaat uit 5 tot 6 vakstudieblokken en een blok LLB (leren loopbaan burgerschap). Na ieder thema volgt een toets. Verder zijn er op verschillende momenten competentiechecks. Alle drie de opleidingen hebben een proeve van bekwaamheid. Dit is een geïntegreerde praktijkopdracht die kan worden afgelegd als aan alle andere onderdelen wordt voldaan.

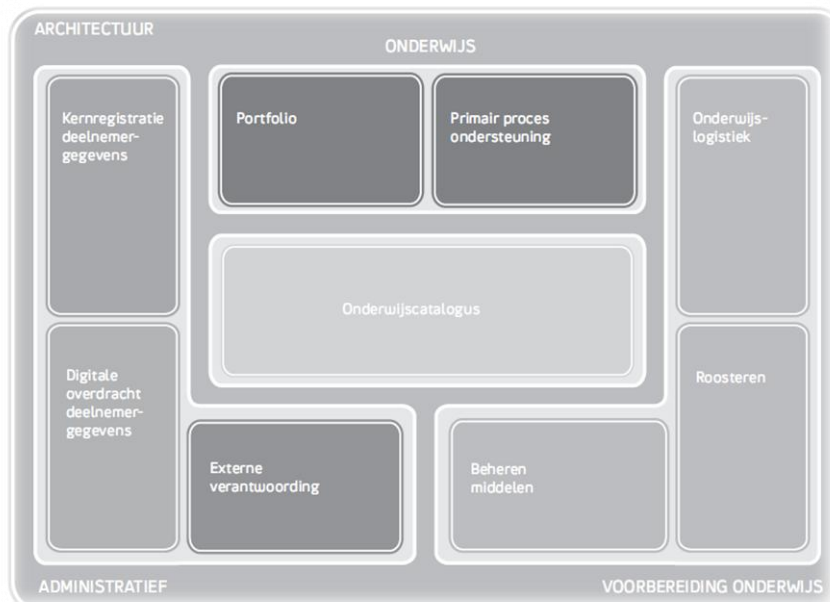
TRIBE

Hieronder een korte samenvatting van de uitleg van IT-architect (Jacob Hop) over TRIBE.

Men is gestart met de bouw van TRIBE omdat men ontevreden was met voormalige systeem Noise. Aan de bouw deden in eerste instantie 3 ROC's mee. Dat zijn uiteindelijk 12 ROC's geworden. Het zou een systeem worden met een encyclopedie en een leerlingvolgsysteem. Dit lijkt nu door elkaar te lopen en dat geeft verwarring

² De opleiding Elektrotechniek (monteur) kent maar één kerntaak. De reden hiervoor is dat die zo breed is gedefinieerd (Installeert elektrotechnische installaties) dat al het onderwijs eronder past.

Voor de duidelijkheid de volgende architectuurplaat:



Figuur 1. IT-architectuur rondom onderwijscatalogus

Op dit moment is de onderwijscatalogus met name ingericht ten behoeve van de kernregistratie van deelnemergegevens (linksboven). De reden hiervoor is dat dit het hardst nodig is: voor diploma's en voor externe financiering (bronuitwisseling). Dit betekent dat het primaire proces weinig van de onderwijscatalogus merkt en er praktisch niets mee doet. Zij werken met de elektronische leeromgeving Learning4U (blok primair proces ondersteuning). Maar er zijn geen koppelingen van Learning4U naar de onderwijscatalogus.

In de onderwijscatalogus is de terminologie van de standaarden niet terug te vinden. De onderwijscatalogus is nu zo ingericht dat er in past: opleiding – productregels – kerntaken – werkprocessen – resultaten (in de velden soort product en aggregatieniveau). Het is onduidelijk hoe onderwijseenheden, leerinhouden en examens (standaard 7.1) hier in zouden kunnen passen. En hoe deze begrippen zich verhouden tot de begrippen die nu in TRIBE leidend zijn.

4. Conclusies en aanbevelingen

4.1 Conclusies

Kijkend naar het resultaat van de implementatie, kunnen we concluderen dat alle teams voor een redelijk deel de standaarden hebben doorgevoerd in hun curriculum. Zelfs de teams die niet hebben geparticipeerd in de pilot, werken volgens een aantal standaarden. Onderdelen die nog niet goed zijn ingevoerd, maar die wel essentieel zijn voor het doel van ELEO (het overeenkomen en uitvoeren van individuele leerarrangementen) zijn het beschrijven van het curriculum aan de hand van **onderwijseenheden**, de vastlegging daarvan in de **onderwijscatalogus** en het werken met meerdere **instroommomenten** per jaar.

Vanuit het proces van implementatie valt op dat er bij de teams nog steeds geen duidelijk en compleet beeld is van de visie en de doelstellingen achter de standaarden. Navraag naar de visie levert (in beide metingen) een ambigu beeld op. Iedereen heeft een ander beeld bij de visie en doelstellingen achter de implementatie van de standaarden.

De context waarin de teams zich bewegen is wel iets veranderd, ten opzichte van de context tijdens de tussenmeting. Begin dit jaar gaf het team Kappen aan veranderingsmoe te zijn en de twee andere teams (M,E) dat er veel docenten waren die vast wilden houden aan het oude. Bij de eindmeting zijn deze argumenten niet genoemd. Bij deze laatste meting is wel genoemd dat de werkdruk nog steeds groot is. Onduidelijk is wat de invloed van deze werkdruk is op de implementatie van de standaarden. Het ene team (K) noemt dat de werkdruk maakt dat er geen tijd is om actief met de standaarden bezig te gaan. Een ander team (M) zegt dat de werkdruk hen dwingt om het onderwijs volgens de standaarden in te richten.

Bij navraag naar de verschillende actoren in het proces van implementatie valt een aantal zaken op. Ten eerste wordt vaak genoemd dat het onderwijs volgens de standaarden een goede structuur biedt voor zowel teamleden, studenten en het werkveld. Ook wordt gezegd dat er geen aanspreekcultuur is, waardoor er nog steeds ruimte is voor een aantal docenten om op hun eigen manier te blijven werken. Van de teammanager wordt iedere keer gezegd dat die een faciliterende rol zou moeten spelen, maar dat dit nu nog niet helemaal lukt. De sectordirectie is vaak op afstand en de teamleden voelen vanuit daar geen sturing voor het invoeren van de standaarden. Het project ELEO werd in de vorige meting als ondersteunend ervaren. Tijdens de laatste meting zeiden alle drie de teams dat ze het laatste half jaar niets meer gemerkt hadden van het project.

Over de systemen wordt gezegd dat deze niet voldoende ondersteunen. TRIBE is nog niet ingericht om het onderwijs volgens de standaarden erin te beschrijven, een tool ter ondersteuning van de onderwijscatalogus ontbreekt. Er zijn geen koppelingen tussen TRIBE en de andere systemen van het primaire proces (Learning4U en Gronos). En andere systemen (bijv. Gronos) bieden niet voldoende flexibiliteit om het nieuwe onderwijs optimaal te ondersteunen.

4.2 Aanbevelingen

Bovenstaande houdt in dat er nog het één en ander moet gebeuren voordat het proces van onderwijsstandaardisatie het gewenste resultaat brengt. Om te komen tot het eindresultaat dient de

visie over wat Aventus met de standaarden beoogt, eenduidig te worden neergelegd. Verder dient er een duidelijke planning te zijn. Hierin moet voor alle betrokkenen helder zijn: **welk onderdeel van de standaarden moet voor welke sector en daarbinnen welk team wanneer werken**. Bij het opstellen van de planning moet rekening worden gehouden met de werkdruk per team. Wanneer bepaalde onderwijsstandaarden voor bepaalde teams echt niet haalbaar zijn, dient duidelijk te zijn wat hiermee gebeurt: of de standaarden worden aangepast (als deze standaard voor ieder team niet haalbaar blijkt) of de sectordirecteur/teammanager maakt een voor hen (haalbare) resultaatafspraak met het CvB ten aanzien van de invoering van deze standaarden.

Verder dient duidelijk te zijn wat er binnen TRIBE moet gebeuren:

- welke onderdelen moeten wanneer gevuld zijn en hoe;
- welk tool ondersteunt bij het vullen van de onderwijscatalogus;
- hoe is TRIBE gekoppeld aan de systemen uit het primaire proces (Learning4U en Gronos).

Daarnaast zal de organisatie ervoor moeten zorgen dat de informatiesystemen (inrichting TRIBE, ondersteunend tool en koppeling met de systemen van het primaire proces) en faciliteiten (lokale, computerfaciliteiten) voldoen aan de eisen die het nieuwe onderwijs stelt, zodat medewerkers hierin geen excuus vinden om niet mee te werken. TRIBE dient zodanig te worden ingericht dat het curriculum hierin beschreven kan worden volgens de standaarden.

Dit geheel (visie, planning en vervolg TRIBE) zal gedragen moeten worden door de sectordirecteuren en uitgedragen door de teammanagers naar de teamleden. Uiteindelijk zullen de teamleden zich moeten conformeren aan de standaarden, aan de planning en aan het vullen van TRIBE op de juiste wijze. Per team moet worden vastgesteld hoe zij de planning realiseren. Hierbij zou elk teamlid een rol moeten krijgen en dient de teammanager – en sectordirecteur als nodig - sturend op te treden.

Op grond van bovenstaande stellen we de werkgroep standaarden voor de volgende interventies te plegen.

1. Het gesprek aan gaan met de sectordirecteuren en teammanagers over de visie achter de onderwijsstandaarden.
2. Informatie op diverse (interactieve) informatiedragers neerzetten (naast CLOPboekje standaarden).
3. Een heldere en haalbare planning opstellen voor de implementatie de nog niet gerealiseerde standaarden.
4. Zorgen voor de juiste inrichting van TRIBE waarbij met name de onderdelen uit de standaarden 4 en 7 (onderwijseenheden, leerinhouden, examens etc.) duidelijk terugkomen.
5. Zorgen voor de juiste koppelingen tussen TRIBE en de informatiesystemen van het primaire proces (zoals Learning4U en Gronos), zodat ook die ondersteunend zijn aan het werken volgens de onderwijsstandaarden.

Bijlage 1 Factoren

In de onderzoeksopzet worden de factoren genoemd waarop de teams bevraagd gaan worden en waarop het proces van implementatie gevolgd wordt. Hier volgt een nadere uitwerking van de factoren. Wanneer deze uitwerking compleet is, kan op basis hiervan de gestructureerde vragenlijst worden opgesteld, op basis waarvan de teams geïnterviewd gaan worden.

- a) Visie/doelen: Zijn de visie en de doelen achter de onderwijsstandaarden duidelijk en voor één uitleg vatbaar? Zijn de resultaten helder en is duidelijk wanneer welk resultaat behaald moet zijn? In hoeverre worden de visie en doelen uitgedragen door het management (strategisch en tactisch management)? In hoeverre wordt die gedeeld door teamleden?
- b) Context/historie: Wat is de voorgeschiedenis van de teams? Zijn er in het recente verleden ontwikkelingen geweest die van invloed kunnen zijn op de implementatie van nieuwe onderwijsstandaarden? Zijn hier belemmerende of juist succesfactoren te ontdekken? In welke context wordt dit traject opgepakt? Past het binnen deze context? Zijn er bijvoorbeeld (positieve of negatieve) ervaringen met ICT-implementatie en/of curriculumwijziging die van invloed zijn op dit traject?
- c) Rollen/actoren: De actoren in de implementatie: teamleden (medewerkers), teammanagers, sectordirecteuren, studenten, werkveld en projectleden.
 - 1. Teamleden: Is duidelijk wat van de teamleden verwacht wordt? Hebben ze voldoende kennis en vaardigheden, bijvoorbeeld op gebied van: curriculumontwikkeling, omgaan met ICT-systemen en veranderingsprocessen? Hoe is hun innovatiekracht, in hoeverre kunnen zij hun bagage afgooien en overgaan naar nieuwe manier van werken? In hoeverre draagt deze implementatie (niet) bij aan de uitvoering van hun werk?
 - 2. Teammanagers: Is duidelijk wat van de teammanagers verwacht wordt? Kunnen de teammanagers dit overdragen aan de medewerkers? Hebben ze voldoende kennis en vaardigheden, bijvoorbeeld op gebied van veranderingsprocessen? In hoeverre draagt deze implementatie bij aan doelen die zij moeten realiseren?
 - 3. Sectordirecteuren (worden niet bevraagd, maar de sturing door de sectordirectie bepaalt in hoge mate het resultaat van het traject, om deze reden wordt deze sturing bevraagd aan teamleden en teammanagers): Draagt de directie de doelen en visie achter onderwijsstandaarden helder uit naar de organisatie? Staan zij achter de invoering van deze standaarden? Wat merken de teamleden en teammanagers hiervan?
 - 4. Studenten (worden niet bevraagd, maar impact op studenten wordt aan medewerkers en eventueel aan teammanagers gevraagd): Wat merken studenten van implementatie van standaarden? Hoe worden zij hierop voorbereid en begeleid? Wat is hierbij de rol van de docenten?
 - 5. Werkveld (wordt niet bevraagd, maar impact op werkveld wordt aan medewerkers en aan teammanagers gevraagd): Wat merkt het werkveld van de implementatie van de standaarden? Wordt dit gezien als een positieve of negatieve verandering? Hoe wordt

het werkveld hierop voorbereid en begeleid? Wat is hierbij de rol van docenten en van teammanagers?

6. Projectleden (spelen een begeleidende en informerende rol in het onderzoek, zijn geen primair subject van onderzoek, de samenwerking met project wordt echter wel bevraagd aan medewerkers en teammanagers): Is duidelijk hoe het project ELEO in elkaar zit? Hoe is de samenwerking met het project? Wordt het project gezien als ondersteunend en faciliterend of juist als lastig? Wat doet het project goed, wat is voor verbetering vatbaar?
- d) Fasen/ processen: Hoe vindt de vertaling van standaarden naar de onderwijsbeschrijving plaats? Uit welke stappen bestaat dit proces, hoe verloopt dit? Waar lopen medewerkers/teams tegenaan. Hoe komen ze hiermee verder? Worden ze hierbij geholpen, zoeken ze hulp, of ontdekken ze dit zelf? Zijn er algemene standaarden of richtlijnen te ontdekken in het vertalen van de standaarden naar de onderwijsbeschrijving?
- e) Communicatie/informerend: Hoe verloopt de communicatie over en weer tussen de actoren over de implementatie en alle hiermee samenhangende factoren?

	Medewerkers	Teammanager	Sectordirectie	Werkveld	Studenten	Project
Medewerkers		X	X	X	X	X
Teammanager	X		X	X	X	X

Hebben medewerkers en teammanager voldoende informatie om implementatie uit te voeren? Krijgen zij voldoende feedback op uitvoering?

- f) Sturing/facilitering: Hoe wordt gestuurd op het halen van de doelstellingen en resultaten van de implementatie door de teammanagers, de sectordirectie en door het project? Hoe worden de medewerkers en teams gefaciliteerd met systemen/infrastructuur, werking van de systemen (technisch en functioneel), opleiding, tijd, materiaal als checklists, handleidingen en andere middelen?

Bijlage 2 Vragenlijst eerste meting

Hieronder is de vragenlijst voor de teammanager gegeven. Een vergelijkbare vragenlijst is er ook opgesteld voor de teamleden.

A. Visie/doelen

1. Wat vind je van de visie en de doelen achter het invoeren van de onderwijsstandaarden?
2. Zijn deze voor jou en voor je team helder en voor één uitleg vatbaar?
3. Worden deze visie en doelen door het management uitgedragen?
 - Zo ja -> door wie en hoe gebeurt dit?
 - Zo nee -> wie zou dit moeten doen en wat verwacht je daarbij?
4. Wat vind je van de verwachte resultaten van het gebruiken van de onderwijsstandaarden?
5. Ben je het eens met de visie, doelstellingen en resultaten.
 - Zo ja -> waarom?
 - Zo nee -> wat zou er volgens jou anders moeten?

B. Context/historie

1. Kun je in het algemeen iets vertellen over de voorgeschiedenis van dit team?
2. Zijn er in het recente verleden ontwikkelingen geweest die van invloed kunnen zijn op de implementatie van nieuwe onderwijsstandaarden?
 - Zo ja -> Zijn deze ontwikkelingen belemmerend of juist motiverend voor de invoering van de standaarden.
3. Zijn er (positieve of negatieve) ervaringen met onderwijsverandering die van invloed kunnen zijn op dit traject?
4. Zijn er (positieve of negatieve) ervaringen met ICT-implementaties die van invloed kunnen zijn op dit traject?

C. Rollen/actoren

Degenen die een rol spelen bij deze implementatie zijn: teamleden, teammanagers, sectordirecteuren, projectleden, studenten, VMBO en werkveld.

1. Teammanagers:
 - a) In hoeverre ondersteun je als teammanager je team bij deze implementatie?
 - b) Hoe doe je dat?
 - c) Heb je het idee dat je voldoende kennis en ervaring hebt met onderwijsverandering en met ICT-systemen om je team te kunnen ondersteunen?
 - d) In hoeverre draagt deze implementatie bij aan de doelen die jij als teammanager moet realiseren?
2. Teamleden:
 - a) Is duidelijk wat van het team wordt verwacht in dit project?
 - b) In hoeverre verandert deze implementatie de manier van werken van het team?

- c) Is er in het team voldoende kennis van en ervaring met onderwijsverandering en met ICT-systemen om dit project uit te voeren?
 - d) Kun je aangeven wie deze kennis en ervaring hebben en welke kennis en ervaring zij hebben?
 - e) Is het makkelijk voor het team om over te stappen naar de nieuwe manier van werken, of is dat juist lastig?
 - Makkelijk -> wat maakt dat dit goed verloopt?
 - Lastig -> wat maakt dat het moeizaam gaat?
 - f) In hoeverre draagt deze implementatie bij aan doelen die het team moet realiseren?
3. Sectordirecteuren (worden niet bevraagd, maar de sturing door de sectordirectie bepaalt in hoge mate het resultaat van het traject, om deze reden wordt deze sturing bevraagd aan teamleden en teammanagers):
- 1. Draagt de directeur de doelen en visie achter onderwijsstandaarden helder uit naar de organisatie?
 - 2. Hoe doet hij/zij dat?
4. Projectleden (spelen een begeleidende en informerende rol in het onderzoek, zijn geen primair subject van onderzoek, de samenwerking met project wordt echter wel bevraagd aan medewerkers en teammanagers) en andere organisatie-onderdelen:
- a) Is het je duidelijk hoe het project ELEO in elkaar zit?
 - b) Zijn er organisatie-onderdelen buiten het project die op de één of andere manier verantwoordelijk zijn voor het te behalen resultaat (standaardisatie). Bijv. de standaarden zijn via het Clopreeksboekje Standaarden via de stafdienst onderwijs product uitgegeven.
 - c) Hoe ervaar je de samenwerking met het projectteam (of met de andere organisatie-onderdelen)?
 - d) Wordt het project gezien als ondersteunend en faciliterend?
 - e) Wat doet het projectteam goed?
 - f) Wat is er in het project voor verbetering vatbaar?
5. Studenten (worden niet bevraagd, maar impact op studenten wordt aan medewerkers en eventueel aan teammanagers gevraagd):
- a) Wat merken studenten van implementatie van standaarden?
 - b) Hoe worden zij hierop voorbereid en begeleid?
 - c) Heb jij of heeft je team hierin een rol?
 - Zo ja -> welke?
 - Zo nee -> zou jij of je team hier een rol in moeten hebben en wat moet hiervoor gebeuren?
 - d) Verwacht je dat studenten straks gebruik zullen maken van de mogelijkheid om een individuele leerroute te kiezen?
6. VMBO (wordt niet bevraagd):
- a) Wat merkt het VMBO van de implementatie van de standaarden?
 - b) Hoe wordt het VMBO hier op voorbereid?

- c) Heb jij of heeft je team hierin een rol?
 - Zo ja -> welke?
 - Zo nee -> zou jij of je team hierin een rol moeten hebben en wat moet hiervoor gebeuren?
 - d) Is straks flexibelere instroom mogelijk?
 - Zo ja, hoe werkt dit?
 - Zo nee, wat moet hier nog meer voor gebeuren?
7. Werkveld (wordt niet bevraagd, maar impact op werkveld wordt aan medewerkers en aan teammanagers gevraagd):
- a) Wat merkt het werkveld (dat zijn de organisaties waar jullie voor opleiden en waar je contact mee hebt) van de implementatie van de standaarden?
 - b) Hoe wordt het werkveld hierop voorbereid en begeleid?
 - c) Heb jij of heeft je team hierin een rol?
 - Zo ja -> welke?
 - Zo nee -> zou je hierin een rol moeten hebben en wat moet hiervoor gebeuren?

D. Fasen/ processen

1. Hoe pakt je team het aan (of hoe heeft je team het aangepakt) om het onderwijs te beschrijven volgens de standaarden?
2. Welk rol speel jij hier in?
3. Hoe gebruikt het team ICT-systemen (zoals TRIBE, Learning4U portfolio/ELO) hierbij (of hebben zij hierbij gebruikt)?
4. Zijn er richtlijnen die je team kan gebruiken bij het vertalen van de standaarden naar de onderwijsbeschrijving?
 - Zo ja -> welke?
 - Zo nee -> wat zou je nodig hebben?
5. Waar lopen zij hierbij tegenaan?
6. Hoe kom ze dan verder? Worden ze hierbij geholpen, zoeken ze hulp, of vinden ze dit zelf uit?
7. Hoe komt het team van deze nieuwe onderwijsbeschrijving tot het uitvoeren van dit onderwijs?
8. Welke rol speel jij hier in?

E. Sturing/facilitering

1. Hoe wordt gestuurd op het halen van de doelstellingen en resultaten van de implementatie door de sectordirectie en door het project naar jou toe?
2. Hoe stuur jij het team op het halen van de doelstellingen en resultaten van de implementatie?
3. Wat merkt het team hiervan?
4. Word jij en wordt je team gefaciliteerd met bijvoorbeeld: systemen/infrastructuur, ondersteuning bij werking van de systemen (technisch en functioneel), opleiding, tijd, checklists, handleidingen en andere middelen?
5. Wat werkt hierin goed?
6. Wat is hierbij voor verbetering vatbaar?

F. Communicatie/informer

1. Hoe verloopt de communicatie over en weer tussen jou en de andere actoren over de implementatie en alle hiermee samenhangende factoren?
 - a) Team
 - b) Sectordirectie
 - c) Project
 - d) VMBO
 - e) Werkveld
 - f) Studenten
2. Heb je voldoende informatie om de implementatie in je team te kunnen sturen?
3. Heeft je team voldoende informatie om de implementatie uit te kunnen voeren?
4. Van wie krijg je feedback op het verloop van de implementatie binnen je team?
5. Krijg je voldoende feedback?
 - Zo nee -> wat zou hierin moeten veranderen?

G. Overig

1. Wil je nog andere opmerkingen over dit project maken die niet aan de orde zijn geweest?
2. Heb je nog tips voor het project ELEO?

Bijlage 3 Vragenlijst tweede meting

Opdrachtgever: Werkgroep Standaarden Aventus

Opdrachtnemer: Lectoraat ICT en onderwijsinnovatie, Hogeschool Windesheim, Inge Strijker

Datum: mei 2011

Versie: 0.3

A. Visie/doelen

1. Wat vind je van de visie en de doelen achter het invoeren van de onderwijsstandaarden?
2. Zijn deze voor jou en voor je team helder en voor één uitleg vatbaar?
3. Worden deze visie en doelen door het management uitgedragen?
 - Zo ja -> door wie en hoe gebeurt dit?
 - Zo nee -> wie zou dit moeten doen en wat verwacht je daarbij?
4. Wat vind je van de verwachte resultaten van het gebruiken van de onderwijsstandaarden?
5. Ben je het eens met de visie, doelstellingen en resultaten.
 - Zo ja -> waarom?
 - Zo nee -> wat zou er volgens jou anders moeten?

B. Context/historie

1. Is er het afgelopen half jaar (sinds ons vorige gesprek) iets gebeurd dat de invoering van de standaarden op positieve of negatieve manier heeft beïnvloed?
2. Zijn er (positieve of negatieve) recente ervaringen met onderwijsverandering die van invloed kunnen zijn op dit traject?
3. Zijn er (positieve of negatieve) recente ervaringen met ICT-implementaties die van invloed kunnen zijn op dit traject?

C. Rollen/actoren

Degenen die een rol spelen bij deze implementatie zijn: teamleden, teammanagers, sectordirecteuren, projectleden, studenten, VMBO en werkveld.

1. Teammanagers:
 - a) In hoeverre ondersteun je als teammanager je team bij deze implementatie? (of in hoeverre ondersteunt je teammanager jullie team bij deze implementatie?)
 - b) Hoe doe je dat? (of hoe doet hij/zij dit?)
 - c) Heb je het idee dat je voldoende kennis en ervaring hebt met onderwijsverandering en met ICT-systemen om je team te kunnen ondersteunen? (of heb je het idee dat de teammanagers....)
 - d) Heb je voldoende informatie om de implementatie in je team te kunnen sturen? (heeft de teammanager voldoende informatie.....)
 - Zo ja, van wie krijg je deze informatie?
 - Zo nee, wat mis je in de informatievoorziening?

- e) Van wie krijg je feedback op de uitvoering? Krijg je voldoende feedback? Zo nee -> wat zou hierin moeten veranderen? (van wie krijgt je teammanager....)
 - f) In hoeverre draagt deze implementatie bij aan de doelen die jij als teammanager moet realiseren? (in hoeverre draagt deze implementatie bij aan de doelen die de teammanager moet realiseren?)
2. Teamleden:
- a) Is duidelijk wat van het team wordt verwacht in dit project?
 - b) Hoe verloopt de communicatie in het algemeen met (binnen) het team?
 - c) In hoeverre verandert deze implementatie de manier van werken van het team?
 - d) Is er in het team voldoende kennis van en ervaring met onderwijsverandering en met ICT-systemen om dit project uit te voeren?
 - e) Kun je aangeven wie deze kennis en ervaring hebben en welke kennis en ervaring zij hebben?
 - f) Is het makkelijk voor het team om over te stappen naar de nieuwe manier van werken, of is dat juist lastig?
 - Makkelijk -> wat maakt dat dit goed verloopt?
 - Lastig -> wat maakt dat het moeizaam gaat?
 - g) In hoeverre draagt deze implementatie bij aan doelen die het team moet realiseren?
3. Sectordirecteuren (worden niet bevraagd, maar de sturing door de sectordirectie bepaalt in hoge mate het resultaat van het traject, om deze reden wordt deze sturing bevraagd aan teamleden en teammanagers):
- a) Draagt de directeur de doelen en visie achter onderwijsstandaarden helder uit naar de organisatie?
 - b) Hoe doet hij/zij dat?
 - c) Hoe verloopt de communicatie in het algemeen met de sectordirectie?
4. Projectleden (spelen een begeleidende en informerende rol in het onderzoek, zijn geen primair subject van onderzoek, de samenwerking met project wordt echter wel bevraagd aan medewerkers en teammanagers) en andere organisatieonderdelen:
- a) Is het je duidelijk hoe het project ELEO in elkaar zit?
 - b) Zijn er organisatieonderdelen buiten het project die op de één of andere manier verantwoordelijk zijn voor het te behalen resultaat (standaardisatie). Bijv. de standaarden zijn via het Clopreeksboekje Standaarden via de stafdienst onderwijs product uitgegeven.
 - c) Hoe ervaar je de samenwerking met het projectteam (of met de andere organisatieonderdelen)?
 - d) Wordt het project gezien als ondersteunend en faciliterend?
 - e) Hoe verloopt de communicatie in het algemeen met het project?
 - f) Wat doet het projectteam goed?
 - g) Wat is er in het project voor verbetering vatbaar?

5. Studenten (worden niet bevraagd, maar impact op studenten wordt aan medewerkers en eventueel aan teammanagers gevraagd):
 - a) Wat merken studenten van implementatie van standaarden?
 - b) Hoe worden zij hierop voorbereid en begeleid?
 - c) Heb jij of heeft je team hierin een rol?
 - Zo ja -> welke?
 - Zo nee -> zou jij of je team hier een rol in moeten hebben en wat moet hiervoor gebeuren?
 - d) Verwacht je dat studenten straks gebruik zullen maken van de mogelijkheid om een individuele leerroute te kiezen?
 - e) Hoe verloopt de communicatie in het algemeen met het studenten?
6. VMBO (wordt niet bevraagd):
 - a) Wat merkt het VMBO van de implementatie van de standaarden?
 - b) Hoe wordt het VMBO hier op voorbereid?
 - c) Heb jij of heeft je team hierin een rol?
 - Zo ja -> welke?
 - Zo nee -> zou jij of je team hierin een rol moeten hebben en wat moet hiervoor gebeuren?
 - d) Is straks flexibelere instroom mogelijk?
 - Zo ja, hoe werkt dit?
 - Zo nee, wat moet hier nog meer voor gebeuren?
 - e) Hoe verloopt de communicatie in het algemeen met het VMBO?
7. Werkveld (wordt niet bevraagd, maar impact op werkveld wordt aan medewerkers en aan teammanagers gevraagd):
 - a) Wat merkt het werkveld (dat zijn de organisaties waar jullie voor opleiden en waar je contact mee hebt) van de implementatie van de standaarden?
 - b) Hoe wordt het werkveld hierop voorbereid en begeleid?
 - c) Heb jij of heeft je team hierin een rol?
 - Zo ja -> welke?
 - Zo nee -> zou je hierin een rol moeten hebben en wat moet hiervoor gebeuren?
 - d) Hoe verloopt de communicatie in het algemeen met het werkveld?

D. Fasen/ processen

1. Hoe pakt je team het aan (of hoe heeft je team het aangepakt) om het onderwijs te beschrijven volgens de standaarden?
2. Welk rol speel jij hier in?
3. Hoe gebruikt het team ICT-systemen (zoals TRIBE, Learning4U portfolio/ELO) hierbij (of hebben zij hierbij gebruikt)?
4. Zijn er richtlijnen die je team kan gebruiken bij het vertalen van de standaarden naar de onderwijsbeschrijving?
 - Zo ja -> welke?

- Zo nee -> wat zou je nodig hebben?
- 5. Waar lopen zij hierbij tegenaan?
- 6. Hoe kom ze dan verder? Worden ze hierbij geholpen, zoeken ze hulp, of vinden ze dit zelf uit?
- 7. Hoe komt het team van deze nieuwe onderwijsbeschrijving tot het uitvoeren van dit onderwijs?
- 8. Welke rol speel jij hier in?

E. Stand van zaken standaarden

1. De jaarcyclus

Standaard 1.1: Alle sectoren en opleidingen van ROC Aventus hanteren dezelfde jaarcyclus en hetzelfde raster van halve uren.

Standaard 1.2: Het studiejaar is verdeeld in twee semesters van elk twee perioden van 10 weken (kwartielen), inclusief toetsmomenten (excl. Vakantieweken en verlofdagen).

Standaard 1.3:

- a) Het onderwijs voor voltijdse opleidingen wordt geprogrammeerd en formatief beoordeeld per kwartiel.
- b) Het onderwijs voor duale en deeltijd opleidingen wordt geprogrammeerd en formatief beoordeeld naar keuze van de opleiding per kwartiel of per semester.

Standaard 1.4:

- a) Het roosterproces en de aanleverende planningsprocessen worden zo ingericht dat roostering per semester wordt uitgevoerd.
- b) Halverwege het laatste kwartiel van een semester wordt het rooster voor het volgende semester gepubliceerd op basis waarvan studenten hun keuzemogelijkheden kunnen benutten.

2. Instroommomenten

Standaard 2.1: In alle opleidingen kunnen studenten die aan de instroomeisen voldoen, zonder belemmeringen instromen aan het begin van elk kwartiel en starten met een volledig studieprogramma.

3. Onderwijsprogrammering

Standaard 3.1:

- a) Binnen elk domein worden bij instroom in het eerste studiejaar naast de directe instroom in de opleidingen één of meer domeinbrede oriëntatieprogramma's met een looptijd van maximaal één semester (twee kwartielen) aangeboden.
- b) Sectoren kunnen zelf bepalen met welke fasering de overgang van domeinprogramma's naar opleidingsprogramma's wordt gemaakt.
- c) Domeinprogramma's mogen tot een studievertraging van niet meer dan één kwartiel leiden.

Standaard 3.2: Het onderwijs wordt inhoudelijk zo geprogrammeerd dat de instroom van nieuwe studenten mogelijk is aan het begin van elk kwartiel.

4. Onderwijseenheden

Standaard 4.1: Een onderwijseenheid is een verzameling onderwijsleeractiviteiten met een normatieve studiebelasting van 10 klokuren of een veelvoud van 10 klokuren. De onderwijseenheid wordt door middel van een formatieve beoordeling afgerond. De toetsingstijd maakt deel uit van de studiebelasting.

Standaard 4.2: Een lange cursus is een onderwijseenheid die gedurende een onderwijsperiode van een kwartiel of semester wordt gegeven met een studiebelasting van 40 klokuren of een groter veelvoud van 20 uur. Dit is inclusief de toetsingstijd.

Standaard 4.3: Een korte cursus is een onderwijseenheid die gedurende de eerste of laatste vijf (onderwijs)weken van een kwartiel (soms ook semester 4) wordt gegeven met een studiebelasting van 20 klokuren of een groter veelvoud van 10. Dit is inclusief de toetsingstijd.

Standaard 4.4: Een workshop is een kortdurende onderwijseenheid die binnen een week wordt aangeboden met een studiebelasting van 10, 20, 30 of maximaal 40 klokuren. Dit is inclusief de toetsingstijd.

Standaard 4.5: Een onderwijseenheid kan bestaan uit een of meer van de volgende werkvormen:

- praktijkopdracht(en)
- stage
-

Standaard 4.6: De begeleiding binnen een onderwijseenheid kan bestaan uit een of meer van de volgende begeleidingsvormen:

- ondersteuning, begeleiding en reflectie door de coach
- intervisie
- etc.

Standaard 4.7: Bij de onderwijsleerprocessen binnen een onderwijseenheid krijgen studenten begeleiding van een coach, die:

- ondersteuning geeft bij het uitvoeren van individuele en groepsopdrachten
- etc.

5. Formatieve beoordeling

Standaard 5.1: Bij formatieve beoordeling kunnen de volgende toetsinstrumenten worden ingezet:

- checklists bij het beoordelen van beroepsproducten die door de student(en) worden opgeleverd
- mondelinge / schriftelijke / digitale / multimediale presentaties die door een of meer studenten worden / zijn uitgevoerd

- etc.

Standaard 5.2:

- a) Elke onderwijseenheid wordt afgesloten met een formatieve beoordeling binnen het aantal voor die onderwijseenheid geldende studiebelastinguren;
- b) de toetsingsduur voor een onderwijseenheid omvat niet meer contacturen dan per week voor die onderwijseenheid aan lestijd is ingeroosterd;
- c) het moment van toetsing voor een onderwijseenheid wordt gelijktijdig met het rooster voor die onderwijseenheid gepubliceerd.

Standaard 5.3:

- a) Toetsing van geïntegreerde onderwijsleeractiviteiten heeft eveneens een geïntegreerd karakter; de context van de beroepsuitoefening wordt daarin meegenomen;
- b) kennis wordt getoetst d.m.v. presentaties, mondelinge gesprekken en/of schriftelijk toetsen;
- c) vaardigheden en houdingen worden afgetekend na beoordeling d.m.v. mondelinge gesprekken, presentaties, reflectieverslagen en/of observaties.

6. Summatieve beoordeling

Standaard 6.1:

- a) Bij summatieve beoordeling wordt gebruik gemaakt van proeven van bekwaamheid en/of dossierwaardering en eventueel aanvullende toetsen. Bij de aanvullende toetsen ligt het accent sterker op weten en cognitief toepassen dan op performance in de echte beroepspraktijk (bijv. casustoets).
- b) Summatieve beoordeling vindt plaats in of aan de hand van reële beroepssituaties of realistische situaties die ontleend zijn aan het beroep.
- c) De vertegenwoordigers vanuit de beroepspraktijk spelen bij minimaal 60% van de examenonderdelen die betrekking hebben op het beoordelen van kerntaken en werkprocessen een actieve rol als beoordelaar of medebeoordelaar.
- d) Voor objectivering van de beoordeling bij examenopdrachten worden eenduidige gedragsindicatoren geformuleerd en meerdere beoordelaars ingezet om intersubjectiviteit te waarborgen.

Standaard 6.2: Het examen wordt afgenomen volgens een van de volgende twee modellen:

- a) Verzamelen van bewijzen, waarbij tijdens en buiten de opleiding bewijzen worden verzameld die gewaardeerd en verzilverd worden opgenomen in het examendossier (dossierwaardering).
- b) Werken met een toets-/examenplan dat aangeeft hoe de studenten het examen afleggen (mix van dossierwaardering, proeven van bekwaamheid, aanvullende toetsen).

Standaard 6.3: Het examen wordt afgenomen volgens een van de volgende twee modellen:

- a) Verzamelen van bewijzen, waarbij tijdens en buiten de opleiding bewijzen worden verzameld die gewaardeerd en verzilverd worden opgenomen in het examendossier (dossierwaardering).
- b) Werken met een toets-/examenplan dat aangeeft hoe de studenten het examen afleggen (mix van dossierwaardering, proeven van bekwaamheid, aanvullende toetsen).

7. De beschrijving van het onderwijs

Standaard 7.1 : In de digitale onderwijscatalogus staat het volgende beschreven:

- opleidingen
- deelprogramma's van opleidingen
- onderwijseenheden
- leerinhouden
- examens

alsmede hoe deze samenhangen met competenties, kerntaken en werkprocessen.

Standaard 7.2 : In de onderwijscatalogus is voor elke onderwijseenheid het volgende vastgelegd:

- het normatieve aantal studiebelastinguren
- de onderwijsdoelstellingen
- de vakinhoudelijke inhoud (theorie en/of praktijk)
- de relatie met de beroepen waarvoor wordt opgeleid
- de gehanteerde of door de student te kiezen werkvormen
- het aantal contacturen
- de aard van de aangeboden begeleiding
- de inhoud, vorm en frequentie van de formatieve toetsing
- de samenhang met de kwalificatiestructuur

8. De begeleiding van studenten

Standaard 8.1: Elke student die zich inschrijft bij ROC Aventus doorloopt een intakeprocedure. Hierin is opgenomen een individueel gesprek van 30 - 45 minuten door een daartoe geschoolde docent. In dit intakegesprek komt tenminste het volgende aan de orde:

- vaardigheden en houdingsaspecten die van belang zijn binnen beroep en/of opleiding
- activiteiten die zelf ondernomen zijn in het loopbaanoriëntatie- en beroepskeuzeprocess
- etc.

Standaard 8.2: Op basis van de resultaten van de intakeprocedure kent elke opleiding als eerste fase een kennismaking(straject) waarin:

- de student zich oriënteert op de gekozen opleiding
- tot een gefundeerde definitieve keuze komt

- etc.

Standaard 8.3: Elke student krijgt leertrajectbegeleiding door een vaste leertrajectbegeleider voor de gehele opleiding die:

- de voortgang van de student volgt
- minimaal één keer per onderwijsperiode een begeleidingsgesprek voert
- etc.

Standaard 8.4: De vorderingen die een student tijdens het leerproces maakt worden vastgelegd in het digitale ontwikkelingsportfolio dat de volgende producten bevat:

- het persoonlijk opleidingsplan
- de producten van uitgevoerde opdrachten
- etc.

Standaard 8.5: Het digitale ontwikkelingsportfolio is eigendom van de student die zelf verantwoordelijk is voor het verzamelen van bewijsmateriaal en bijdragen die zijn vorderingen en leerproces inzichtelijk maken.

Standaard 8.6: Het initiatief tot het vaststellen van de voortgang kan zowel bij de student zelf liggen als bij de coach of leertrajectbegeleider.

F. Overig

1. Wil je nog andere opmerkingen over dit project maken die niet aan de orde zijn geweest?
2. Heb je nog tips voor het project ELEO?

Bijlage 4 Beantwoording Deelvraag 1, 2 en 3

Bijlage 4.1 Deelvraag 1

Het antwoord op de deelvraag: *welke factoren kunnen het succes van de implementatie bepalen*, is een uitgewerkte lijst met factoren. Deze lijst is opgenomen in bijlage 1. Deze lijst met factoren was input voor het opstellen van gestructureerde vragenlijsten (voor teammanager en teamleden). Hiervan is een voorbeeld opgenomen in bijlage 2. Zowel de lijst met factoren als de vragenlijsten zijn vastgesteld door de werkgroep standaarden. De vragenlijsten zijn gebruikt bij het doen van interviews voor beantwoording van deelvraag 2.

Het antwoord op de deelvraag: *hoe definiëren we het gewenste resultaat van het invoeren van onderwijsstandaarden*, is: al het onderwijs is beschreven volgens de standaarden en TRIBE is gevuld met (tussen haakjes staan de aanduidingen die TRIBE gebruikt):

- opleidingen (leerloopbanen);
- deelprogramma's van opleidingen (leertrajecten);
- onderwijseenheden (leertaken);
- leerinhouden (leereenheden);
- examens.

De mate van realisatie wordt gemeten door het aantal te vullen elementen in TRIBE (opleidingen, deelprogramma's van opleidingen, onderwijseenheden, leerinhouden en examens) af te zetten tegen het aantal elementen dat al gevuld is.

Bijlage 4.2 Deelvraag 2

Wat is de stand van zaken met betrekking tot het vervullen van deze factoren en met betrekking tot realisatie van het gewenste resultaat per team bij de eerste meting? Vanuit de analyse van de interviews wordt hieronder de stand van zaken per factor beschreven. Vervolgens wordt het resultaat van de scan van het curriculum gegeven. Waarmee kan worden nagegaan hoeveel elementen gevuld moeten gaan worden in TRIBE, dus hoeveel elementen een standaardisatieslag moeten krijgen.

In deze en volgende paragrafen wordt verwezen naar de verschillende teams. Om de leesbaarheid te vergroten wordt daarbij gebruik gemaakt van afkortingen.

- E = Elektrotechniek
- K = Kappen
- T = Toerisme en Recreatie
- M = Management mobiel

Visie/doelen

Opvallend is dat de geïnterviewden die zich hebben verdiept in de standaarden zeggen achter de visie te staan. Bij doorvraag blijkt echter dat er een ambig beeld bestaat van de beoogde

doelstellingen achter de standaarden. Genoemde doelen zijn, naast het bieden van eenduidigheid en duidelijkheid aan studenten (E), vooral gericht op het flexibiliseren van onderwijs, zodat:

- Studenten sneller of langzamer kunnen studeren (E);
- Studenten makkelijk kunnen doorstromen van de ene naar de andere studie(E);
- Vakken gezamenlijk (tussen opleidingen of zelfs intersectoraal) kunnen worden aangeboden (E, K, M);
- Flexibele instroom mogelijk is (K);
- Vakken bij andere opleidingen gevolgd kunnen worden (overigens ziet geen enkele van de geïnterviewden het gebeuren dat er vakken bij andere sectoren gevolgd worden) (T, K).

Nog een andere genoemde doelstelling is dat teams kaders nodig hebben om het onderwijs vorm te geven, nu teams zelf verantwoordelijk zijn voor de verdeling van het werk en daarmee ook de uitvoering van het onderwijs. Deze kaders worden geboden door de standaarden (M).

Alle geïnterviewde teammanagers zeggen dat de visie achter de standaarden helder wordt uitgedragen door de sectordirecteur. De teammanagers zijn verantwoordelijk voor het vertalen van deze visie naar de teams. Twee teammanagers (M, E) doen dit door één of twee medewerkers te betrekken bij het voorbereiden van de onderwijsveranderingen. Daarna hebben ze een concreet verhaal naar het team. De teammanagers denken dat de teamleden waarschijnlijk niet op de hoogte zijn van de inhoud van de standaarden (of zelfs niet van het bestaan ervan). De twee andere teammanagers (T, K) zijn nog niet bezig met het invoeren van standaarden en hebben daarom nog niets aan het team uitgedragen.

Geen van de teammanagers is het duidelijk wanneer zij hun onderwijs moeten hebben draaien volgens de standaarden. Het is hen ook niet duidelijk of al hun onderwijs noodzakelijkerwijs volgens de standaarden moet lopen, of dat er rek is in de voorgeschreven standaarden. Twee van de geïnterviewde teams zijn (volgens teammanagers en teamleden) volop bezig met het doorvoeren van de standaarden in hun onderwijs (M, E) en twee teams doen dit niet (T, K). Zij zeggen niet te weten wanneer hiermee te gaan beginnen.

Context/historie

Ieder team heeft een andere geschiedenis, maar toch zijn er elementen die in alle vier teams terugkomen. Ieder team heeft een periode van verandering achter de rug, als gevolg van het invoeren van het Competentie Gericht Onderwijs (CGO). Het ene team was hier snel mee, het andere team wat minder snel. Het lijkt erop alsof de teams die voorloper waren nu achter lopen met het invoeren van de standaarden (T, K). De teams die iets minder snel waren met het invoeren van het CGO, hebben dit later gedaan en zich daarmee tegelijkertijd al (min of meer) kunnen conformeren aan de standaarden (E, M).

In de teams E en M wordt geconstateerd dat het lastig is om alle teamleden mee te krijgen in een nieuwe manier van werken. Vooral docenten die vroeger op voorgangers van ROC's hebben gewerkt (bijv. MTS'en) willen klassikaal hun vak blijven uitdragen. De nieuwe manier van werken vraagt dat zij ook andere dingen doen, dat zij zich meer met de ontwikkeling van de studenten bezig gaan houden bijvoorbeeld. Dat geeft problemen. In elk team wordt gezegd dat er op dit moment

voldoende wijzigingen zijn geweest. Dat de docenten nu maar eens gewoon met rust gelaten moeten worden.

Rollen/actoren

1. Teamleden. Zowel teammanagers als teamleden zeggen dat alle teamleden voldoende toegerust zijn met kennis en ervaring om onderwijsveranderingen te kunnen doorvoeren. Ook krijgen ze hiervoor ontwikkeltijd, die in hun uren is inbegrepen. Bij de kennis en ervaring worden wel kanttekeningen bij geplaatst. Bij M. kunnen teamleden moeilijk hun eigen vak loslaten en kijken naar het grote geheel. Bij E. moeten docenten af van hun vertrouwde manier van lesgeven en blijken dit lastig te vinden. Bij K. zijn het de docenten die zijn toegerust, instructeurs zijn minder goed in randtaken. Om deze redenen zie je dat in de teams M en E maar één docent nauw betrokken is bij het vertalen van de standaarden naar het onderwijs. De andere teamleden krijgen de wijzigingen uitgelegd en kunnen daarop reageren.

Algemene constatering over de teamleden:

- E: De wijziging van het curriculum betekent vaak dat docenten een meer coachende rol krijgen en meer vakken moeten kunnen geven. Ze moeten van hun stokpaardjes af. Dit is lastig te accepteren voor een aantal docenten.
- M: Er zijn bezuinigingen waardoor docenten het drukker hebben met lesgeven. Er blijft weinig ontwikkeltijd over.
- K: Er is oud zeer, docententeams zijn veranderingsmoe, of docenten zijn bang dat ze weer moeten veranderen, terwijl het later toch teruggedraaid wordt.

2. Teammanager. De teammanagers van de teams M en E zeggen de teams te ondersteunen door de visie uit te dragen, en door tijd en middelen beschikbaar te stellen. De teammanagers van K en T zullen de teams faciliteren als zij de standaarden invoeren. De teamleden van de teams M en E voelen zich inderdaad gesteund door de teammanager bij het invoeren van de standaarden. Al merken de teamleden van beide teams op dat de teammanager soms wat duidelijker op kan treden wanneer andere teamleden zich niet conformeren aan afspraken. Verder merken de teamleden van K, M en E op dat de facilitering soms te wensen overlaat (zie sturing en facilitering). Zij zoeken de oorzaak hiervan trouwens niet bij de teammanagers, maar bij de organisatie.

3. Sectordirectie. De sectordirecteur draagt de visie uit naar de teammanagers. Dit wordt over het algemeen als voldoende ervaren. De teamleden krijgen de visie niet te horen van de sectordirecteur, maar via hun teammanager.

4. Projectgroepleden ELEO. De teams die bezig zijn met de standaarden (M en E) snappen hoe het project in elkaar zit en wat de projectgroepleden doen. De teams die daar niet bij betrokken zijn (K en T), weten niets van het project. Alle geïnterviewden ervaren het CLOPreeksboekje met de standaarden als duidelijk en waardevol.

5. Studenten. Zij merken de standaarden bijvoorbeeld door: flexibelere instroom, sneller of langzamer kunnen studeren, jaarcyclus en periodisering, het onderwijs verandert qua inhoud, etc. Op zich hebben de studenten de wijzigingen niet door omdat ze pas ingaan bij een nieuw cohort. Dit

geldt voor alle teams. Studenten worden over het algemeen niet actief betrokken bij de wijzigingen, al wordt er bij ieder team wel continu gepolst wat de studenten ervan vinden. Eén teammanager (M) houdt panelgesprekken. In zijn opleiding blijkt dat CGO een negatief imago heeft.

6. VMBO. Er wordt incidenteel samengewerkt met VMBO's. Maar niet als het gaat om standaarden of aansluiting van curricula.

7. Werkveld. Er is een diversiteit in het samenwerken met het werkveld. Het ene team werkt nauw samen met het werkveld en examineert voor een groot deel in de beroepspraktijk(T). Het andere team overlegt de proeve van bekwaamheid met het werkveld (M). En weer een ander team werkt minder samen met het werkveld (E). Verder kwam er in een aantal teams naar voren dat er nog niet zo lang met een BPV-coördinator wordt gewerkt. Dit is een te recente ontwikkeling om hier iets over te kunnen zeggen.

Fasen/processen

Een aantal vragen die hieronder vielen, zijn vaak al beantwoord in voorgaande onderdelen. Daarom wordt bij dit onderdeel gefocust op de ervaringen met de ICT-systemen.

TRIBE wordt gezien als een administratief systeem waarin alleen op hoofdlijnen (op deelkwalificatieniveau) beoordelingen kunnen worden bijgehouden. Een docent klaagt dat hij er de detailgegevens niet in kwijt kan (E). De deeltijfers (beoordelingen) van vakken binnen thema's kunnen hier niet worden bijgehouden en moeten ze weer zelf in Excel bijhouden.

Learning4U wordt gebruikt en wordt positief beoordeeld. Verder zijn er specifieke programma's als Hair Level XL voor het team Kappen en worden er eigen programmaatjes ontwikkeld om de beoordelingen en cijfers te registreren.

Communicatie/informerende/interactie

De vragen en antwoorden op het gebied van communicatie voegden niets toe aan antwoorden op eerder gestelde vragen omdat in de beantwoording van de eerdere vragen communicatie steeds al aan de orde is geweest.

Sturing/facilitering

Al hebben de teamleden het idee dat zij voldoende tijd krijgen om de veranderingen door te voeren en al wordt de sturing meestal vrij goed ervaren, toch ervaren zij een gemis in ondersteunende faciliteiten vanuit de organisatie. De lokalen zijn niet ingericht om het onderwijs op een nieuwe manier vorm te geven en computerfaciliteiten ontbreken (bijvoorbeeld bij Kappen) om de studenten zelfstandig hun werk te laten uitvoeren.

Resultaat scan

De teamleden en teammanagers die ik heb geïnterviewd, werken allemaal niet met TRIBE. Iedere teammanager heeft aangegeven dat TRIBE alleen wordt gebruikt voor administratieve doeleinden (cijferlijsten voor studentenadministratie) en niet als onderwijscatalogus.

Uit bestudering van de opleidingsgidsen blijkt dat de terminologie zoals die voor TRIBE wordt gebruikt, niet in de opleidingsgidsen terugkomt. Het gaat hier om:

- opleidingen (leerloopbanen);
- deelprogramma's van opleidingen (leertrajecten);
- onderwijseenheden (leertaken);
- leerinhouden (leereenheden);
- examens.

Bestudering van de opleidingsgidsen geeft een volgend beeld van de drie opleidingen (die meegaan in dit onderzoek):

	Kerntaken	Werkprocessen	Competenties
M = Verkoopmanager Mobiliteit	7		26
K = Kappen	3	16	
E = Elektrotechniek –Monteur	1	7	25

Daarnaast wordt bij de opleiding verkoopmanager mobiliteitsbranche gesproken van kernopgaven. De opleiding tot monteur is de opgesplitst in 6 thema's. Een thema bestaat uit 5 tot 6 vakstudieblokken en een blok LLB (leren loopbaan burgerschap). Na ieder thema volgt een toets. Verder zijn er op verschillende momenten competentiechecks. Alle drie de opleidingen hebben een proeve van bekwaamheid. Dit is een geïntegreerde praktijkopdracht die kan worden afgelegd als aan alle andere onderdelen wordt voldaan.

Bijlage 4.3 Deelvraag 3

Wat heeft het al dan niet vervuld zijn van deze factoren voor invloed op het verloop van het implementatieproces en moeten er extra maatregelen genomen worden om te komen tot het eindresultaat?

Het lijkt erop dat een aantal factoren deels is vervuld. Er is een visie, er is een werkgroep die, waar mogelijk, ondersteunt, er zijn ondersteunende ICT-systemen en de teamleden zijn toegerust met kennis, ervaring en tijd om het onderwijs te veranderen. Toch gaat de implementatie niet goed:

- Van de vier teams die ik zou volgen, zijn er twee teams nog niet begonnen (K, T). Zij geven aan ook niet te weten wanneer zij wel gaan beginnen.
- De twee teams die de standaarden wel invoeren (M, E), zijn nog niet bezig met het vullen van TRIBE als onderwijscatalogus.
- M krijgt het niet voor elkaar om met 4 instroommomenten te werken (er zijn maar 5 studenten per jaar die niet in september willen starten, dus de noodzaak is niet groot). Onduidelijk is of zij überhaupt kunnen werken volgens alle standaarden en zo niet, wat er dan gebeurt.
- E zegt wel aan alle onderwijsstandaarden te voldoen, maar zij constateren dat het lastig is om de standaarden in de andere teams bij Techniek in te voeren.

De redenen dat de implementatie niet op alle fronten goed verloopt, is gelegen in het minder vervuld zijn van een aantal factoren:

Visie

Al zegt iedereen de visie achter de standaarden te kennen, er is een diffuus beeld van wat Aventus met de invoering van de standaarden beoogt (van het flexibel instromen tot het kunnen volgen van vakken bij andere opleidingen). Opvallend is dat in de gesprekken de ontwikkelingen voor het CGO en de standaardisering door elkaar lopen. Het is niet duidelijk **wat** precies het eindresultaat is van het invoeren van de standaarden. Ook is onduidelijk **wanneer** dit eindresultaat behaald moet zijn. Het is een team (T) zelfs onduidelijk dat er überhaupt een resultaat moet worden opgeleverd. Ook is niet helder wat er gebeurt als elementen van de onderwijsstandaarden niet (kunnen) worden ingericht. Mag dit gewoon gebeuren, of moeten er dan extra maatregelen worden genomen (of onderwijs aanpassen, of standaarden aanpassen)?

Duidelijk is dat er over de helderheid van de visie en het tijdspad om te komen tot standaardisering maatregelen genomen moeten worden.

Context

De teamleden hebben moeite met verandering, of omdat ze veranderingsmoe zijn (K) of omdat zij vast willen houden aan het oude (M, E).

Actoren

Om genoemde contextuele redenen en omdat bepaalde teamleden beter overstijgend kunnen denken, wordt het uitdenken van standaarden in de teams M en E, gedaan door één teamlid, samen met de teammanager. Op die manier is het lastig draagvlak te krijgen bij de andere teamleden. De teammanager doet hiervoor wel zijn best en gebruikt hiervoor een zachte aanpak. Dit leidt niet altijd tot het gewenste resultaat.

Processen

TRIBE wordt niet gebruikt als onderwijscatalogus. Het is niemand van de geïnterviewden duidelijk of zij hier iets in moeten doen en wanneer dat moet gebeuren.

Faciliteiten

De faciliteiten (met name de lokalen) zijn nog niet ingericht op het nieuwe onderwijs. Dit roept weerstand op bij de teamleden die op een andere manier moeten werken, maar daarin (voor hun gevoel) niet ondersteund worden.