

# Flexibele onderwijsontwerpprocessen in het hbo

Dit artikel beschrijft het innovatieproces rondom het ontwerpen van curricula gericht op onderwijsflexibilisering dat heeft plaatsgevonden binnen Zuyd Hogeschool. Met behulp van het onderwijsinnovatiemodel van Vodegel wordt een casus beschreven om zo kennis te genereren voor volgende soortgelijke innovatieprocessen.

Onderwijsinnovatie wordt door Waslander (2007) omschreven als iets dat zich in gedrag manifesteert. Het gaat om activiteiten die een concept of idee omvatten en deze praktisch vertalen. In dit artikel beschouwen we een onderzoek naar een onderwijsinnovatieproces dat heeft plaatsgevonden binnen Zuyd Hogeschool. De uitkomsten van dit onderzoek worden met behulp van het onderwijsinnovatiemodel van Vodegel (Vodegel, Van den Bosch & Smid, 2015) ontleed. Voor dit model is gekozen omdat het een multidimensionaal perspectief geeft op onderwijsinnovatie.

Een leven lang leren is voor politiek en onderwijs een belangrijk speerpunt. Meer dan ooit is er behoefte aan voortdurende bij-, om- en opscholing. De vraag naar hoger opgeleiden met erkende diploma's op de arbeidsmarkt zal harder blijven stijgen dan het aanbod. Er is daarom behoefte aan (korte, online) opleidingstrajecten die aansluiten bij de mogelijkheden en behoeften op de werkplek waarbij men kan deelnemen aan (modulen van) opleidingen. Flexibel onderwijs dus, waardoor mensen hun studieactiviteiten beter kunnen afstemmen op hun werk en privéleven en via het stapelen van modulen een diploma kunnen behalen. Modern onderwijs moet flexibiliteit bieden naar tempo, inhoud, plaats en vorm terwijl er geen concessies worden gedaan aan niveau en kwaliteit. Dit stond Zuyd Hogeschool voor ogen bij het ontwikkelen van het organisatieonderdeel Zuyd Professional, waarin maatgericht flexibel onderwijs voor volwassenen wordt aangeboden.

## Onderwijsinnovatiemodel

Waslander (2007) constateert dat vernieuwingen die gelijktijdig aangrijpen op meerdere facetten van de school, vaak succesvoller zijn dan projecten die zich op een specifiek aspect richten. Scholen die er in slagen zich blijvend te vernieuwen onderscheiden zich volgens haar doordat ze afstemmen op en ingebed zijn in hun omgeving en leren van de eigen veranderingen. Vodegel e.a. (2015) beschrijven dat te veel onderwijsinnovaties in de versukkeling raken omdat de innovatie vaak exclusief onderwijskundig of technologisch wordt benaderd. Het blijkt dat een bredere kijk nodig is; immers onderwijsinno-

vatie is óók een organisatieveranderingsproces waarbij vaak meerdere factoren een rol spelen. Dit lijkt samen te hangen met het feit dat onderwijsinnovatie een bijzonder complex, multidimensionaal proces is, dat moeilijk te overzien is. Hierdoor kunnen faalfactoren de kop opsteken die het hele proces kunnen stagneren of laten mislukken. Vodegel e.a. hebben getracht dit complexe innovatieproces weer te geven in een model. Zij benaderen daarbij de onderwijsinnovatie vanuit twee invalshoeken: een onderwijskundige en een veranderkundige invalshoek. Er moet een wisselwerking zijn tussen deze beiden. Het model toont dat een veranderkundige interventie leidt tot een onderwijskundige interventie die gericht is op de implementatie van de onderwijsinnovatie en visualiseert dat motieven voor onderwijsinnovatie, na een iteratief veranderproces, resulteren in kennis en onderwijsmaterialen. Dit zorgt voor nieuw handelen, waarmee nieuwe onderwijskundige aspecten (veranderingen in didactiek, onderwijsinhoud en ict-gebruik) uiteindelijk tot een hogere systeemproductiviteit leiden: het distaale effect van de innovatie. Tenslotte noemt Vodegel het relationele proces en het belang om verschillen van inzicht tussen verschillende actoren in onderwijsinnovatieprocessen te overbruggen.

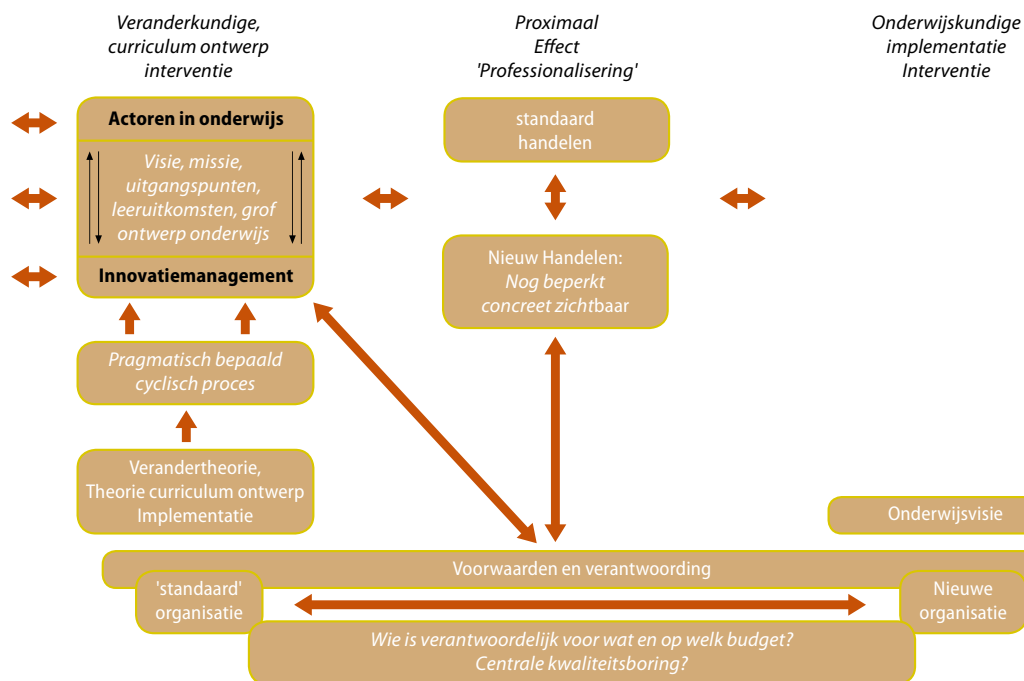
## Casus Zuyd Professional

Zuyd Hogeschool is in het studiejaar 2015-2016 met Zuyd Professional gestart; een nieuw organisatieonderdeel dat zich richt op volwassenonderwijs. Eén van de ontwikkelingen daarbinnen betrof het ontwerpen van vijf flexibele deeltijd opleidingstrajecten, op het terrein van ict, verpleegkunde, social work, techniek en economie, met als eindresultaat een associate degree certificaat of bachelordiploma. Het ministerie van OC&W verstrekke subsidie voor het project op voorwaarde dat de opleidingen in september 2016 zouden starten. Om te expliciteren hoe de opleidingstrajecten tot stand zijn gekomen en te leren van de ervaringen van deze eerste tranche van vijf opleidingen heeft het lectoraat Professionalisering van het Onderwijs van Zuyd Hogeschool anderhalf jaar geleden een onderzoek uitgevoerd tijdens dit proces. Dit onderzoek wordt hier

## Erica Baarends Miriam Goes- Daniëls

Baarends werkt als senioronderzoeker bij het lectoraat Professionalisering van het Onderwijs van Zuyd Hogeschool. Goes-Daniëls is zelfstandig onderwijswetenschapper en eigenaar van 'Competent Gemonitor'. Meer informatie over dit artikel: [erica.baarends@zuyd.nl](mailto:erica.baarends@zuyd.nl) of [competentgemonitor@kpnmail.nl](mailto:competentgemonitor@kpnmail.nl). Verder lezen: op de website van het lectoraat ([zuyd.nl/onderzoek/lectoraten/Professionalisering-van-het-Onderwijs](http://zuyd.nl/onderzoek/lectoraten/Professionalisering-van-het-Onderwijs)) staat meer onderzoek naar curriculumontwikkeling.





Figuur 1: Onderwijsinnovatieproces casus Zuyd Professional.

aangeduid als 'casus Zuyd Professional' (Baarends, Kockelkoren, Goes & Van der Klink, 2017). De centrale onderzoeksvraag luidde: "Hoe is binnen Zuyd Professional de ontwikkeling van het curriculum van opleidingstrajecten vormgegeven en wat is daarin als zowel positief als uitdagend ervaren?"

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden, heeft een beschrijvend kwalitatief onderzoek plaatsgevonden, met onderliggende kenmerken en principes vanuit Interpretive research (Yanow & Schwartz-Shea, 2006). Gedurende het onderzoeksproces zijn gegevens verzameld en namen de onderzoekers deel aan het proces van curriculumontwikkeling. Om het onderzoek hanteerbaar te houden, is de focus gelegd op twee van de vijf opleidingstrajecten. Deze twee opleidingstrajecten varieerden in voortgang (fase van ontwikkeling van de opleiding) en in beroepsdomein. Aan de hand van een interviewleidraad zijn bij de projectgroepen en het management semi-gestructureerde interviews afgenomen. Daarnaast werden (project)bijeenkomsten participierend geobserveerd en zijn documenten op inhoud geanalyseerd. Tussentijds zijn de ervaringen van de participerende observatie in de onderzoeksgroepen gedeeld en bediscussieerd. Er is vooral nagegaan wat bevorderend en uitdagend werkte in het innovatieproces. Daarbij zijn drie hoofdthema's onderscheiden: 1) het proces van het curriculumontwerpproces, 2) een integratief curriculum van kwaliteit, en 3) participatie van alle belangrijke stakeholders. De onderzoeksgroep heeft gezamenlijk een analyse- of codeerschema opgesteld gebaseerd op literatuur (Dick, Carey en Carey, 2015; Dochy, Segers, Koenen & Berghmans, 2015) en vanuit de gegevens (Elo & Kyngas, 2008). In een gezamenlijke interpretatie van de analyse zijn de belangrijkste stimulerende en uitdagende factoren per hoofdthema

beschreven. Na bespreking met de projectleiders van de opleidingstrajecten zijn deze factoren aangepast en aangevuld. De uitkomst van deze analyse is vervolgens besproken met het managementteam van Zuyd Professional. Reacties van het managementteam bevestigden de resultaten en hebben niet geleid tot verdere aanpassingen van de stimulerende en uitdagende factoren. Tot slot zijn de onderzoeksresultaten vergeleken met het onderwijsinnovatiemodel van Vodegel om zo na te gaan of en hoe de ervaringen met de casus pasten binnen dit model.

### Pragmatisme in werkwijze

De deelnemers aan het onderzoek hebben een globaal ontwerp van het nieuwe onderwijs ontwikkeld, maar de visie, missie en de gezamenlijke uitgangspunten bléven onderwerp van een voortdurend iteratief proces. Het proces van het curriculum design – wat door Vodegel in het model wordt aangeduid als veranderkundige interventie – bleef hiermee circuleren rondom het globale onderwijsontwerp, waarbij de ontwikkeling van concrete onderwijsmaterialen vertraagde. De ontwikkelgroepen werkten pragmatisch en niet volgens een vooraf opgezet projectplan dat past bij een ideaal curriculum designproces. Tussen de verschillende ontwikkelgroepen ontstond onduidelijkheid over wat precies afgesproken was. Het gevolg: steeds weer discussies over zaken die (deels) al besproken waren. Daarnaast waren er ook positieve factoren. Zo waren de projectgroepen klein waardoor de leden vanuit een interne gezamenlijke duidelijke visie besluiten namen. De docenten waren respectvol-kritisch naar elkaar, accepteerden een zekere mate van onzekerheid en gingen graag uitdagingen aan. Verder was er een continue cyclische werkwijze van denken, checken, aan-





passen en controleren, met voortdurend overleg en discussie. De push vanuit deadlines werkte positief, net als het opgebouwde vertrouwen van het werkveld en de enthousiaste reacties uit het werkveld.

Aangezien de ontwikkelgroepen moeite hadden om progressie te boeken bij het ontwikkelen van nieuwe materialen, was het 'nieuwe handelen' niet iets dat zomaar ontstond. Een belangrijke uitdagende factor was dat er onduidelijkheid en onzekerheid bestond over de kernuitgangspunten van flexibel onderwijs. Zo moesten de ontwikkelgroepen een omslag maken naar volwassenenonderwijs, van face to face naar blended onderwijs, van leerwegafhankelijk toetsen naar leerweg-onafhankelijk toetsen en van voornamelijk binnenschools leren naar hoofdzakelijk werkplekleren. Lang was onduidelijk hoe dit alles geconcretiseerd moest worden. Bij afronding van het onderzoek was nog beperkt zichtbaar in hoeverre er sprake was van nieuw, flexibel, onderwijs dat voldeed aan de kernuitgangspunten.

### Voorwaarden en verantwoording

In de casus was geen vloeiend lineair proces van curriculumontwikkeling te duiden. Het proces verliep via een stap vooruit, een stap achteruit en dan weer een stap vooruit. Een groot deel van de beïnvloedende factoren lag in wat door Vodegel is benoemd als 'voorwaarden en verantwoording'. Een van die voorwaarden was dat Zuyd Professional een nieuw organisatieonderdeel in wording was en daarmee bij de start nog druk bezig was met het verwerven van draagvlak binnen de organisatie. Daardoor ontstond een wij-zij-situatie; wie is eigenaar van het opleidingstraject, werken docenten voor ons of voor die ander en wie betaalt dat? Ook de enorme tijdsdruk werkte niet bevorderend. Schreven we hiervoor dat een zekere push goed werkt, tijdsdruk heeft ook een belangrijke keerzijde: er is te weinig ruimte voor discussie, reflectie en overleg om onderwijskundige en contextuele uitgangspunten om te zetten in concrete onderwijsmodules en toetsen. Daarnaast bleek een sterke behoefte aan onderwijskundige kwaliteitsborging; er waren vooraf geen kwaliteitscycli ingepland over wie wat op welke manier zou doen in termen van kwaliteitsbewaking. Tenslotte werden de betrokkenen geconfronteerd met het feit dat verschillende – zowel wettelijke als beleidsmatige – kaders andere (nieuwe) werkwijzen niet toelieten.

In figuur 1 wordt de casus Zuyd Professional weergegeven in een fragment van het onderwijsinnovatiemodel van Vodegel. Hieruit blijkt dat de processen bij casus Zuyd Professional niet lineair, maar iteratief verliepen, dit in tegenstelling tot het model van Vodegel. Tevens zijn er meer processen gaande zoals een organisatieverandering en docentprofessionalisering. Het proces van curriculum-design stagneerde (op het moment van onderzoek) bij een grof ontwerp, waarmee 'nieuw' handelen maar beperkt zichtbaar was. Er was niet – zoals in het model van Vodegel – sprake van een gestructu-

reerde veranderstrategie, maar meer van een pragmatisch cyclisch proces dat het curriculumontwerp aanstuurde.

### Conclusies en aanbevelingen

De onderzoeksresultaten van casus Zuyd Professional maken duidelijk dat onderwijsinnovatie op meerdere vlakken zorgt voor veranderingsprocessen, bijvoorbeeld op het gebied van curriculum design, organisatieverandering, docentprofessionalisering en implementatie. Al deze processen beïnvloeden elkaar. Er is geen lineair patroon in onderwijsinnovatie, maar een ingewikkeld iteratief en pragmatisch bepaald patroon van factoren en processen die elkaar beïnvloeden. Het getuigt van veel flexibiliteit en kunde, om in deze 'wirwar' van processen steeds weer een gerichte koers te varen naar een concreet gewenste onderwijsinnovatie. Waslander (2007) wijst bij innoveren binnen onderwijsorganisaties op het belang van zeven condities, de zeven C's: 1) concentratie, 2) coherentie, 3) commitment, 4) community, 5) continuïteit, 6) consistentie en 7) contextmanagement. Vanuit dit kader maakt het onderzoek duidelijk dat deze voorwaarden voor innovatie niet (geheel) afgedekt waren in de casus Zuyd Professional. Vooral het belang van commitment, consistentie, continuïteit en contextmanagement is duidelijk bevestigd in deze casus.

Op basis van het onderzoek doen wij de volgende aanbevelingen: eigenaarschap van flexibel onderwijs op maat is nodig, evenals docentprofessionalisering. Continuïteit is een belangrijk punt; een onderwijsinnovatie, zoals het ontwikkelen van flexibel onderwijs op maat, kost tijd. Het is wellicht beter om eerst kleinere 'producten' (zoals modules) te vervaardigen en die naderhand door te ontwikkelen tot bijvoorbeeld een heel opleidingstraject. Consistentie is noodzakelijk; organisatorische en onderwijskundige uitgangspunten dienen voortdurend geborgd en gedeeld te worden met alle stakeholders. Contextmanagement is nodig om zowel inhoudelijk als organisatorische regie te kunnen voeren. Verder is de organisatie rondom de kwaliteitsborging in de innovatie van belang. Tenslotte wijzen we op het belang van structuur in de onderwijsinnovatie, bijvoorbeeld door het op tijd aanleveren van gezamenlijke formats en het werken volgens een vooropgezet projectplan.

Het beschreven proces van onderwijsinnovatie, is niet uniek en geldt voor veel hogescholen die geconfronteerd worden met het ontwikkelen van flexibel onderwijs voor volwassenen. Innovatie brengt een 'fuzzy process' (Fullan, 2001) met zich mee. Het eerlijk onder ogen zien van deze ingewikkelde en uitdagende processen is in onze ogen nodig en bijzonder functioneel. Het heeft ook binnen Zuyd Professioneel duidelijk een bijdrage geleverd aan de doorontwikkeling van het volwassenonderwijs. Daarom blijft het van groot belang om meer onderzoek te doen naar juist de knelpunten in onderwijsinnovatie.

