

Onderwijslogistiek is een **ondergeschoven**

Onderwijslogistiek is 'hot': Focus op Vakmanschap eist meer uren onderwijs bij gelijkblijvende budgetten. Maar de meeste roc's hebben hun onderwijslogistiek niet goed georganiseerd. Het is vaak een ondergeschoven kindje. Om dit te veranderen is actie vanuit het College van Bestuur nodig.

Jaap de Mare

Focus op Vakmanschap betekent een intensivering van het onderwijs, vooral in het eerste jaar. En omdat zo'n 40 procent van de studenten eerstejaars zijn, betekent dit een substantiële uitbreiding van het aantal uren onderwijs. Roc's gaan verschillend om met deze uitdaging. De meest voorkomende reactie is: meer van hetzelfde. Het is alsof men probeert meer augurken in een potje te krijgen door simpelweg harder te duwen. Het moge duidelijk zijn dat de mogelijkheden van deze aanpak beperkt zijn.

In veel roc's zijn de mensen die zich met logistiek bezig houden geen vakmensen maar autodidacten

Er zijn ook roc's die proberen het onderwijs slimmer te organiseren. Wijzigingen in het curriculum en het samenvoegen van kleinere opleidingen maken het mogelijk om onderwijs te geven aan grotere groepen. Door taal en rekenen horizontaal (op basis van niveaugroepen) te organiseren kunnen grotere, meer homogene groepen worden gevormd. Zo vermijd je dat je onderwijs geeft aan studenten die het eindniveau al gehaald hebben. Door het onderwijs in grotere blokken aan te bieden kunnen snijverliezen worden beperkt. En zo zijn er nog veel meer mogelijkheden.

Echter, de meeste roc's zijn niet zodanig georganiseerd dat ze het onderwijs heel anders en slimmer kunnen inrichten. Simpelweg omdat er niemand is die hierin de leiding kan nemen. Ja, de onderwijslogistiek is heel belangrijk, dat erkent iedereen, niet alleen vanwege bovengenoemde intensivering,

maar ook omdat (on)tevredenheid over roosters vaak een belangrijk issue is voor studenten. Maar de organisatie van de onderwijslogistiek weerspiegelt bijna nooit dit belang, met roostermakers schaal 6 of 7 die diep in de sectoren zitten zonder centrale aansturing of deel uitmaken van het facilitair bedrijf met de primaire focus op lokaalbenutting.

Om de onderwijslogistiek te verbeteren moeten diverse zaken worden 'opgelijnd' die in elkaars verlengde liggen en elkaar versterken. Iedere bestuurder zou zich in dit kader de volgende zes vragen moeten stellen:

1 Is de logistiek als functionele kolom georganiseerd?

In ieder roc is de financiële dimensie als functionele kolom georganiseerd; er is iemand eindverantwoordelijk. Idem voor de HR dimensie. Maar de verantwoordelijkheid voor de logistiek is vaak onduidelijk belegd, decentraal en zonder overkoepelende aansturing. Wie gaat initiatieven nemen om de logistiek te verbeteren? Wie tilt het naar een hoger niveau? Bij de meeste roc's is het hard nodig dat onderwijslogistiek als een volwaardige functionele kolom wordt georganiseerd, met een professional die procesverantwoordelijk is voor de logistieke processen, die de betrokken medewerkers functioneel aanstuurt en die het CvB kan adviseren over het logistieke beleid. Net zoals dat bij finance en HR het geval is.

2 Is er voldoende logistieke expertise aanwezig?

Logistiek is een vak, en vereist vakmensen. Maar in veel roc's zijn de mensen die zich met logistiek bezig houden autodidacten, mensen die zich de benodigde vaardigheden zelf hebben eigen gemaakt, die op zijn best een cursus Untis hebben gedaan en af en toe een conferentie bezoeken (als dat al gebeurt). Maar onderwijslogistiek heeft vakmensen nodig, mensen die over de schuttingen van het onderwijs kunnen kijken naar hoe de logistiek in andere sectoren wordt georganiseerd, mensen met theoretische bagage, mensen met een netwerk bij andere roc's. Mensen ook op een voldoende niveau: minstens hbo-ers. Niet veel roc's hebben deze expertise in huis.

3 Wordt het juiste gesprek gevoerd met de opleidingsmanagers?

Opleidingsmanagers maken belangrijke keuzes die de onderwijslogistiek beïnvloeden, zoals de opzet van het curriculum en de afspraken met individuele docenten. Wat betreft het cur-

kindje

Zes vragen die
iedere bestuurder zich
zou moeten stellen

riculum: wie het onderwijs slimmer organiseert, met een gelijkmatige belasting door het jaar en over de jaren, met grotere groepen voor vakken waar dat mogelijk is, met een grotere inzet van ict-hulpmiddelen in het leerproces, kan grote stappen maken. Maar ook 'in het kleine' zijn veel verbeteringen mogelijk, en de opleidingsmanager is hier vaak de sleutelspeler. De opleidingsmanager is ook degene die afspraken maakt met individuele docenten over werktijden, bapo-dagen et cetera. De vraag is nu: wie voert dit gesprek met de opleidingsmanagers? Zijn de mensen die zich met de onderwijslogistiek bezig houden goed in positie gebracht om dit gesprek op basis van gelijkwaardigheid te voeren? Zijn ze van voldoende niveau, hebben ze voldoende autoriteit, is er escalatie mogelijk?

4 Is er voldoende zicht op de logistieke performance?

Metten is weten. Maar hoeveel weten we van de logistieke performance van ons roc? Als we de logistiek definiëren als het optimaliseren van de roosters gegeven de beperkte beschikbaarheid van docenten en lokalen (een platte, maar voor dit artikel bruikbare definitie) dan hebben we inzicht nodig in de volgende zaken:

- a. De kwaliteit van de roosters
- b. Het gebruik van de lokalen
- c. De inzet van de docenten
- d. De grootte van de groepen

Vooraf dit eerste is moeilijk: hoe kun je de kwaliteit van roosters meten? Wat zijn goede roosters eigenlijk? Wat vinden studenten eigenlijk belangrijk aan roosters, wordt ze dat eigenlijk wel eens gevraagd? En als we dat weten, dan moeten we dit 'vertalen' naar een rapportage. Geen sinecure! Maar over de andere zaken, het gebruik van lokalen, de inzet van docenten en de grootte van groepen, zijn over het algemeen voldoende gegevens beschikbaar om goede rapportages te kunnen maken. Zodat op feiten gestuurd kan worden.

Het beter organiseren van
logistieke processen is niet zo
ingewikkeld, maar het vereist wel
een zekere cultuuromslag

Wie de onderwijslogistiek langs deze lijnen organiseert, zal merken dat verbeteringen als rijpe appels uit de boom vallen. Want wie op een willekeurige school rondloopt ziet iedere dag dat er veel te winnen valt. Scholen kennen veel inefficiënties. En dat grotere efficiëntie ook heel goed samen kan gaan met betere roosters, en met meer 'rust' in de roosters (iets dat studenten ook erg belangrijk vinden!).

5 Zijn de logistieke processen goed ingeregeld?

De processen rond planning en roostering zijn bij de meeste roc's uitvoerig beschreven, met deadlines die alle betrokkenen ruim de tijd geven om de benodigde gegevens aan te leveren. En desondanks komen roosters vaak te laat, is het vaak bij het begin van het schooljaar een puinhoop en wijzigen de roosters voortdurend. Hoe kan dat toch?

De oorzaak van deze procesmatige onrust ligt in de ruime deadlines, in combinatie met de onzekerheden die nu eenmaal rond het onderwijs bestaan. Het resultaat is dat deadlines boterzacht zijn, dat gegevens zelden in één keer goed worden aangeleverd, dat er nog diverse 'verbeterslagen' worden gemaakt waarin betrokkenen additionele wensen proberen te realiseren. 'Right first time' en 'lean' zijn niet bepaald de begrippen die hier worden toegepast. Het beter organiseren van deze processen is eigenlijk helemaal niet zo ingewikkeld, maar het vereist vaak wel een zekere cultuuromslag. Kortcyclische processen zonder allerlei goedkeuringsprocedures achteraf, heldere doelstellingen ('wat is voor ons een goed rooster') en heldere afspraken maken processen mogelijk die meer lijken op een levering van Wehkamp dan op de aanleg van de A4 tussen Delft en Rotterdam.

6 Is er adequate systeemondersteuning?

Het landschap van de applicaties die de logistieke processen moeten ondersteunen doet vaak nog het meest denken aan Finland. Het curriculum wordt in Word-bestanden vastgelegd, de docenten worden (handmatig) overgenomen uit het HR-systeem, de lesgroepen worden (handmatig) uit de kernregistratie overgenomen, en dat gaat allemaal in een grote gehaktmolen die 'Excel' heet waar de planning en werkverdeling in wordt gedaan. De resultaten worden

(handmatig?) in een roostersysteem ingegeven, waar ook de lokalen inzitten. De roostermakers roostert handmatig, zonder gebruik te maken van de roosterautomaat. Het resultaat wordt (op een manier die 10 jaar geleden al ouderwets was) ingelezen in het aan- en afwezigheidsregistratiesysteem – hè hè, dat is weer gelukt!

Dat kan beter. Er zijn modernere, beter geïntegreerde systemen beschikbaar. Maar ook door het maken van goede afspraken over het format van bestanden, over de te hanteren codes, en over de timing van de verschillende stappen (zie het vorige punt over processen) valt al veel te verbeteren.

Flexibel onderwijs

Maar er is meer. Want hoewel de trend van flexibele roosters, van zelfsturend en vraaggericht onderwijs de laatste jaren helemaal weg is, denk ik dat we daar weer veel meer aandacht aan moeten besteden. Het inspelen op de reeds aanwezige kennis en vaardigheden van studenten en op de verschillende leerstijlen van studenten, het beter gebruik maken van de mogelijkheden om met de inzet van ict onderwijs op maat aan te kunnen bieden – ik denk dat het onvermijdelijk is, zeker nu instellingen steeds meer met minder moet doen.

Het schoolse systeem van leerling > klas > rooster is gemakkelijk te organiseren, maar het is niet per sé goed en ook niet

Onderwijslogistiek, een kritische succesfactor

Op 22 april a.s. organiseert Profiel Conferenties in Leerhotel Het Klooster de expertmeeting '– over roosterloos roosteren en andere ontwikkelingen'

leuk. Veel studenten geven aan dat ze zich vervelen op school, dat het onderwijsaanbod vaak niet uitdagend is. Scholen kunnen deze signalen niet negeren, kunnen niet vanwege de eenvoud van de roosters studenten dwingen om dingen te doen die ze al kunnen of weten, of waar ze nog niet aan toe zijn.

Juist het organiseren van flexibel onderwijs vereist leiderschap, vereist logistieke expertise en een multidisciplinaire benadering. Wie kan die kar trekken? ■



Jaap de Mare is zelfstandig adviseur in het mbo. Sinds de zomer van 2013 is hij Kwartiermaker Coördinator Onderwijslogistiek bij het Drenthe College, jaap@demareconsulting.nl

advertentie



Academie voor leiderschap in onderwijs

Linnaeusstraat 35F • 1093 EE Amsterdam

De NSO is een samenwerkingsverband van vijf universiteiten en richt zich exclusief op leiderschap en management in het onderwijs.

OUD-DEELNEMERS:

“Stevige opleiding met balans tussen professionele en persoonlijke ontwikkeling.”

“De ‘werkweken’ zijn geweldig en zeer leerzaam.”

“De combinatie van theorie en praktijk sluit precies aan.”

‘Goed bereikbaar in Amsterdam.’

DÉ KWALITEITSOPLEIDER ONDERWIJSMANAGEMENT VOOR ALLE ONDERWIJSSECTOREN

Master of Educational Management

de tweejarige opleiding 

Voor schoolleiders en onderwijsdirecteuren.
Start oktober 2014.

Opleiding Middenmanagement

praktijkgerichte opleiding

Voor startende onderwijsmanagers. Start november 2014.

Master of Educational Management

in modulen 

Kies uw eigen studietempo! U schrijft zich in per module en bepaalt zelf de volgorde en omvang. De master kan een doorlooptijd hebben van 3, 4 of 5 jaar. Als u geen mastertitel ambieert, kiest u voor een beperkt aantal modulen, terwijl u toch op masterniveau leert.

Huis op orde (Kwaliteitszorg), start september.

Strategie en organisatieontwerp, start november.

Leidinggeven aan onderzoek, start november.

Meer weten? Kom naar de informatiebijeenkomst - voor beide opleidingen - op **donderdag 27 maart om 16.30 uur**. Aanmelding telefonisch of via e-mail.

nso@nso-onderwijsmgt.nl

020 568 2030

WWW.NSO-ONDERWIJSMANAGEMENT.NL