



Referentiemodel

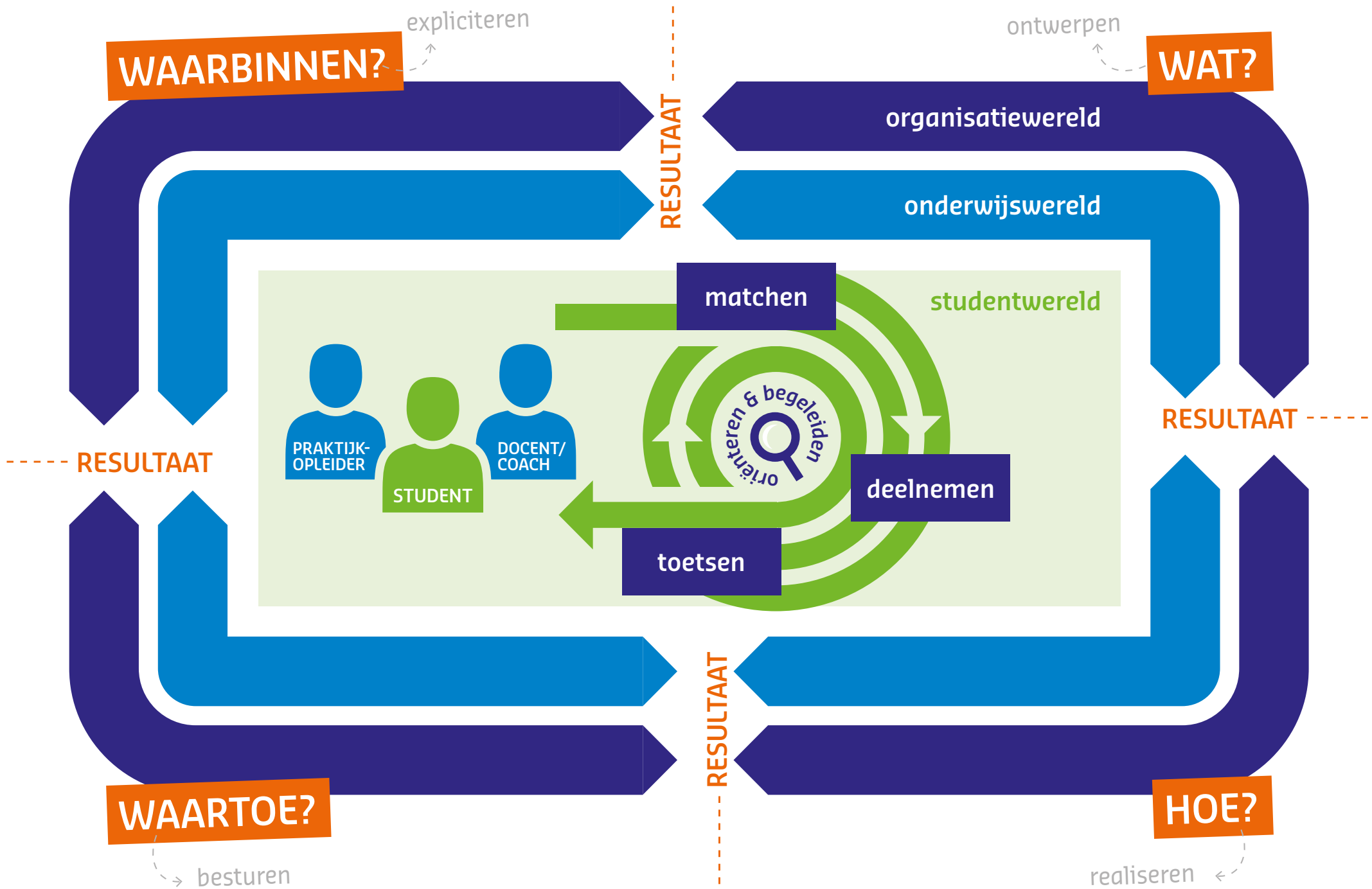
onderwijslogistiek

Handleiding



in het mbo







# Referentiemodel onderwijslogistiek in het mbo

## Onderwijslogistiek is hersengymnastiek!

Blended learning, keuzedelen of leren op eigen tempo - het onderwijs in het mbo wordt flexibel en meer gepersonaliseerd. Dit stelt nieuwe eisen aan het onderwijsontwerp en de organisatie van het onderwijs, ofwel onderwijslogistiek. Iedere betrokkene, zowel vanuit de bedrijfsvoering als het onderwijs, heeft hierbij verschillende wensen en belangen. Daarom richt je onderwijslogistiek vooral samen in, maar waar begin je? Het referentiemodel onderwijslogistiek in het mbo in deze handreiking vormt een startpunt. Iedere instelling is uniek, daarom biedt dit model geen kant en klare werkwijze, maar helpt het juist binnen jouw instelling het gesprek aan te gaan om samen passende oplossingen te vinden. Met deze handreiking ontdek je waar het referentiemodel op gebaseerd is en hoe je direct zelf aan de slag kunt.



# 1. Waarom onderwijslogistiek?

Digitalisering in de maatschappij en het onderwijs biedt steeds meer mogelijkheden voor flexibilisering en personalisering. Het mbo is momenteel sterk in beweging. Denk aan nieuwe vormen van leer/werkomgevingen, blended learning of keuzedelen. Deze ontwikkelingen vragen om een andere organisatie van het onderwijs, ofwel onderwijslogistiek. Hierbij spelen vele betrokkenen een belangrijke rol. De vrijheid voor studenten om bijvoorbeeld tijd- en plaatsafhankelijk te kunnen leren, heeft effect op het onderwijsontwerp, het beginpunt van onderwijslogistiek. Het ontwerpen van bijvoorbeeld verschillende leertrajecten of gepersonaliseerd onderwijs zorgt voor veel keuzevrijheid voor de student - hetgeen op zich ook weer gebruiksvriendelijk ingericht moet worden.

In de praktijk blijkt dat verschillende betrokkenen, vanuit de bedrijfsvoering en het onderwijs, vaak andere perspectieven en wensen hebben en elkaars taal niet spreken. Zo wordt het voor een stafmedewerker of hoofd logistiek een hele uitdaging om alles gestroomlijnd samen te brengen. Het succesvol doorvoeren van flexibilisering en personalisering blijkt alleen realiseerbaar te zijn wanneer onderwijslogistiek integraal wordt aangepakt. Betrokkenheid van elke schakel, vanuit de verschillende onderdelen van een instelling, is hierbij even hard nodig.

De ontwikkelingen rond digitalisering in het mbo zijn nog pril, daarom is het logisch dat veel instellingen nog zoeken naar manieren om hiermee om te gaan. Het referentiemodel onderwijslogistiek in het mbo is daarom door saMBO-ICT en Kennisnet ontworpen als gespreksstarter. Het biedt een gemeenschappelijke taal en aanpak. Het model bevat geen kant-en-klare oplossingen, want iedere instelling ziet er weer anders uit. De oplossing zit hem juist, in het samen ontdekken hoe je onderwijslogistiek het beste samen inricht in jouw instelling.

Met deze handreiking ontdek je de principes achter het referentiemodel en hoe je direct zelf aan de slag kunt!



## Wat is onderwijslogistiek eigenlijk?

Met onderwijslogistiek worden de processen zo ingericht, dat de leervraag van de student en het leeraanbod van de instelling bij elkaar komen, waarbij:

- er een passende route wordt geleverd aan elke student en aan de leervraag (wens) van de student zoveel mogelijk wordt voldaan
- er recht gedaan wordt aan verschillen tussen studenten (massamaatwerk, open en inclusief, van entree tot niveau vier)
- er recht gedaan wordt aan de inzetbare kwaliteit van de docent binnen de geldende wettelijke kaders (cao)
- er samenhangend georganiseerd wordt (ketendenken) en de onderwijsprocessen effectief en efficiënt worden geregeld en uitgevoerd (lean, operational excellence)
- het onderwijs betaalbaar blijft (balans customer intimacy en betaalbaarheid)



## 2. De zes principes achter

# het referentiemodel

Het referentiemodel onderwijslogistiek in het mbo is zowel gebaseerd op wetenschappelijk onderbouwde principes als praktijkervaringen in het mbo. Zo hebben saMBO-ICT en Kennisnet verschillende onderwijsinstellingen gevraagd hoe zij onderwijslogistiek verbeteren. Hieruit bleek dat iedere instelling een eigen aanpak heeft, maar dat er wel overeenkomsten zijn die anderen houvast kunnen bieden. Ook zijn er pilots uitgevoerd met het referentiemodel bij verschillende instellingen. Zo is ontdekt dat het model zowel bruikbaar is om nieuwe ideeën te verkennen als knelpunten bij de huidige ontwikkelingen te analyseren.

Meer weten over onderwijslogistiek in de praktijk? Bekijk de brochure '[Onderwijslogistiek in het mbo](#)', beschikbaar op de Kennisnet en saMBO-ICT site.

Hieronder vind je de zes principes waarop het referentiemodel onderwijslogistiek in het mbo is gebaseerd. Deze staan sterk met elkaar in verbinding en zijn elk als bouwsteen nodig om tot een effectief en succesvol onderwijslogistiekproces te komen.

### 1 Denken vanuit de student

Aan de basis van het referentiemodel staat het centraal stellen van de student. Het model gaat uit van de reis die de student door het onderwijs maakt, de zogenaamde 'student journey'. Dit bestaat uit: matchen, deelnemen en toetsen. Het is daarbij belangrijk dat de student keuzes heeft zoals het type opleiding, leerelementen en modules, planning en tijdspad. Die keuzemogelijkheden, die ontstaan vanuit de wens naar flexibeler en meer gepersonaliseerd onderwijs, vragen om een beter ingerichte onderwijslogistiek. Daarom staat de ervaring van de student aan de basis van dit proces.

### 2 De vier ontwikkelkwadranten van het onderwijs

Onderwijslogistiek bestaat uit verschillende lagen: het heeft een plek in alle vier de ontwikkelkwadranten van het onderwijs. Daarom vind je in het model deze kwadranten terug die alle vier een belangrijke vraag helpen te beantwoorden rond onderwijslogistiek:

#### Besturen (waartoe?)

Vanuit het bestuur worden fundamentele keuzes gemaakt over de visie van de instelling. Over bijvoorbeeld identiteit, positionering en de connectie met het bedrijfsleven en de regio. Een veranderingsproces zoals de verbetering van onderwijslogistiek vereist een heldere onderwijsvisie. Juist omdat de visie en aanpak verschilt per instelling, is het referentiemodel gemaakt om vanuit verschillende visies te gebruiken.

#### Expliciteren (waarbinnen?)

Dit staat voor het onderzoeken van de haalbaarheid van de gestelde doelen. Welke kaders zijn er nodig? Hoe wordt flexibiliteit mogelijk gemaakt via standaardisering? Hierbij is het ook belangrijk hoe de ondersteuning voor onderwijslogistiek in de organisatie belegd en uitgevoerd wordt.

#### Ontwerpen (wat?)

Hierbij staat het ontwerpen van onderwijsconcept, onderwijsaanbod en de richting van de organisatie centraal.

#### Realiseren (hoe?)

In dit kwadrant komen visie, kaders en ontwerp samen in een succesvolle uitvoering in de onderwijspraktijk. In dit kwadrant speelt de 'student journey' zich af.





### 3 Het samenbrengen van drie werelden

Onderwijs is mensenwerk en dat geldt ook voor onderwijslogistiek. In het gehele proces rond onderwijslogistiek is het daarom belangrijk om de drie werelden die er mee gemoeid zijn bij elkaar te blijven brengen:

- de studentenwereld, de student journey
- de onderwijswereld, het primaire proces
- de ondersteuningswereld, het secundaire proces

### 4 Verbinden

Omdat het gaat om drie verschillende werelden, met verschillende processen en betrokkenen - is het cruciaal om daartussen meer verbinding aan te brengen. De context van het onderwijs wordt steeds complexer, daarom wordt verbinding ook steeds belangrijker om de samenhang en effectiviteit van het onderwijs te waarborgen. Om die verbinding mogelijk te maken is er een goede en duidelijke communicatie nodig, zowel binnen als tussen de verschillende werelden, als over de verschillende stadia.

### 5 Ketendenken

Onderwijslogistiek kun je zien als een uurwerk, met radertjes die niet onafhankelijk van elkaar kunnen draaien. Het gehele proces is een keten. Daarbij is afstemming

van processen cruciaal, om bijvoorbeeld 'verlies' bij overdrachtsmomenten tegen te gaan. Denk aan alle stappen van het ontwerp van onderwijs tot aan het daadwerkelijke toetsen van een student.

Ook het helder vastleggen van verantwoordelijkheid, vooral op de grensvlakken van processen, is hierbij belangrijk. Dit wordt ook wel ketendenken genoemd. Het bewustzijn hierover en de vaardigheid erin, is in het mbo vaak nog niet voldoende aanwezig, wat haperingen veroorzaakt in de onderwijslogistiek.

Meer weten over ketendenken en onderwijslogistiek? Lees het artikel '[In onderwijslogistiek draait het altijd om de vraag hoe we meer waarde kunnen creëren](#)' op [Versnellingsvragen.nl](#).

### 6 Cyclisch denken

Het onderwijs ontwikkelt zich vooral via cyclische processen, waarbij er telkens geëvalueerd en verbeterd wordt. Daarom is het cyclische karakter van het onderwijsproces ook een belangrijk element van het referentiemodel. Denk bijvoorbeeld aan de zogenaamde plan-do-check-act-cyclus van Deming. Het is belangrijk om te doen, te leren, te evalueren en te verbeteren - en deze cyclus voort te blijven zetten om het geheel in beweging en in ontwikkeling te houden.



# 3. Nu aan de slag

## Een goede voorbereiding

### Waar toe?

Met het referentiemodel kom je tot een implementatieplan voor onderwijslogistiek door de onderdelen van het plan samen op te stellen. Het model biedt hierbij helderheid en structuur en houdt tegelijk alle werelden en kwadranten in balans.

De inventarisatie gaat in drie stappen:

1. De vraagstukken zo volledig mogelijk in kaart brengen
2. De actoren toevoegen aan de vraagstukken
3. De beoogde resultaten op een rijtje zetten

### Hoe?

Het model werkt het beste in een workshopsetting met betrokkenen uit de verschillende organisatieonderdelen, bijvoorbeeld: personeelszaken, informatiemanagement, communicatie, studentenzaken, plannen en roosteren, opleidingsmanager, onderwijs en kwaliteit, docent en student. Hierdoor krijgt iedereen meer inzicht in zowel de vraagstukken als elkaars expertise en wensen. Als stafmedewerker, hoofd logistiek of extern begeleider ben je hierbij gespreksleider.

### Wanneer?

Het model is bruikbaar in zowel de verkenningsfase van nieuwe ideeën, als de ontwerpfase van concrete ambities en de analyse van knelpunten bij lopende ontwikkelingen die moeizamer gaan dan verwacht.

### Door middel van?

De kern van het referentiemodel is het faciliteren van het gesprek tussen de verschillende betrokkenen in het onderwijslogistieke proces. In de praktijk betekent dit meestal de dialoog tussen het onderwijs en de ondersteuningswereld. Wanneer mogelijk, is het zeer aan te raden de studentenwereld hierbij te betrekken.

### Tips & tricks

- Kies vooraf of aan het begin van de workshop een specifiek thema of 'case' om aan te werken. Een te brede insteek is niet zinvol. Hoe concreter het onderwerp wordt beschreven, hoe nuttiger de uitkomsten van het gesprek zijn.
- Kies voor kleine groepen zodat iedereen de ruimte krijgt in gesprek te gaan.
- Kies voor een gevarieerde samenstelling, ieder onderdeel van de organisatie moet vertegenwoordigd zijn.
- Wanneer het niet mogelijk is om een student erbij te betrekken, laat dan andere aanwezigen de rol van de student vertolken.
- Hoewel de omgevingswereld niet expliciet aanwezig is, speelt deze toch een rol. Denk aan wetgevingen of maatschappelijke discussies en trends. Breng dit als gespreksleider regelmatig onder de aandacht. De bedrijven bevinden zich overigens in de onderwijswereld (vaak in de persoon van de praktijkbegeleider).
- Hou er rekening mee dat in een eerste workshop vaak voornamelijk de vraagstukken aan bod komen, plan daarom meer tijd in of een extra sessie om ook tot de andere stappen te komen.
- Zorg voor voldoende materiaal zoals eventueel extra A1 of A0 posters met het referentiemodel, stickynotes, pennen, plakband etc.

Jouw rol als begeleider of gespreksleider van de workshop is cruciaal:

- Het vastleggen en terugkoppelen van de bevindingen rond vraagstukken, actoren en resultaten
  - Het sturen en begeleiden van de workshop
- Wil je deze taken door andere deelnemers laten uitvoeren, maak hier dan afspraken over.





## De workshop inrichten

### Voorbeeldprogramma voor de workshop

Het inrichten van de workshop kan geheel naar eigen voorkeur, zolang de focus maar op het gesprek blijft en de inzichten die daaruit voortkomen. Een veelgebruikt programma voor de workshop bestaat uit de volgende onderdelen:

1. Kennismaking deelnemers
2. Korte uitleg van het referentiemodel
3. Uitgebreide uitleg van het thema of de case
4. Analyse van de onderwijslogistieke vraagstukken van de case
5. Inventarisatie van de actoren die bij de vraagstukken horen
6. Vaststellen van de beoogde resultaten om het vraagstuk op te lossen
7. Terugkoppeling en afspreken van vervolg

De onderstaande uitleg gaat alleen in op punten **4**, **5** en **6** - de programmapunten **1**, **2** en **3** kun je zelf naar eigen smaak invullen.

#### **4** De vraagstukken analyseren

In de praktijk is gebleken dat deelnemers geneigd zijn om vooral over de case te blijven praten. Het is daarom belangrijk om als gespreksleider de vraagstukken hieruit te identificeren en concretiseren. Dit kun je doen door:

- naar aanleiding van de discussie zelf de vraagstellingen te formuleren
- te controleren of de geformuleerde vraagstelling herkend wordt en juist beschreven is
- samen te bepalen in welk kwadrant van het model het vraagstuk thuishoort

Om het gesprek vloeiend te laten verlopen is het handig om een paar geformuleerde vraagstellingen op te sparen, voordat je het gesprek onderbreekt voor herkenning van de vraagstelling en plaats deze als vraagstuk in het model.

In deze fase blijkt in welke kwadrant de meeste vraagstukken liggen en welke relaties daartussen bestaan. Zo kan het bijvoorbeeld duidelijk worden dat een bepaalde casus wel in het bestuur- en ontwerpkwadrant voorkomt maar niet in het expliciteer-

of realisatiekwadrant. Op die manier wordt de volledige cyclus in de instelling helder en ook voor welk kwadrant nog meer aandacht nodig is voor een succesvolle implementatie.

Ook komen er in deze gespreksfase vaak vanzelf voorbeelden, bestaande oplossingen of zelfs nieuwe innovatieve ideeën naar voren. Dit is een waardevolle bijvangst die je als gespreksbegeleider kunt vastleggen in extra notitieruimte. Zo kunnen deelnemers hun ingevingen kwijt en kunnen deze later mogelijk ingezet worden.

#### **5** De actoren koppelen aan vraagstukken

Wanneer de vraagstukken helder en concreet zijn geformuleerd, kan aan ieder vraagstuk een betrokken actor gekoppeld worden. Dit doe je door per vraagstuk te bespreken wie de eigenaar en belanghebbende is. Als dit niet duidelijk is, dan kan dit een knelpunt vormen, leg het daarom wel vast.

Hierdoor ontdek je samen wie de belangrijkste actoren zijn om de casus te realiseren - een goede basis voor een projectplan. Ook krijg je zo helder hoeveel draagvlak er voor de casus is. En mogelijk ontdek je hierdoor nog meer vraagstukken, waardoor je analyse telkens helderder wordt.

#### **6** De beoogde resultaten vaststellen

Het doel van het referentiemodel, is om samen tot een plan van aanpak te komen. Daarvoor heb je een zo compleet mogelijk beeld nodig van de beoogde resultaten of tussenstappen daarvoor. In dit onderdeel inventariseer je welke projectresultaten er nodig zijn om de casus te gaan realiseren.

Vanuit stap 5 kunnen de actoren gekoppeld worden aan een projectresultaat. Daarmee begint het op een implementatieplanning te lijken, alleen het tijdspad en de kosten moeten dan nog toegevoegd worden. Dat is vaak een kwestie van de verantwoordelijken erbij betrekken.





## Variaties op het model

Het referentiemodel onderwijslogistiek in het mbo is bedoeld om met een multidisciplinaire groep te werken aan een concreet vraagstuk. Maar in de praktijk is gebleken dat er ook andere nuttige toepassingen zijn, zoals:

- Het bewustzijn van docenten over voor hen relevante besturing en beleidsdocumenten vergroten, zoals over flexibilisering, visie op gepersonaliseerd leren of op hybride leren.
- Docenten meer inspraak en gevoel voor de bestuurlijke en beleidsmatige context van onderwijsontwikkeling geven bij de vernieuwing van logistiek van een bestaande opleiding, denk bijvoorbeeld aan smart technologie.
- Meer structuur geven aan de inspraak van docenten en studenten bij aanpassingen van het onderwijs, zoals het onderwijs integreren in een contextrijke omgeving.
- Met beleidsmedewerkers tot meer inzicht komen over processen rond onderwijsveranderingen. Zoals besturingsaspecten of de rol en status van verschillende kaders.
- Bij een specifiek knelpunt met een multidisciplinair team, om de context ervan breed in beeld te brengen en omdenken te faciliteren. Bijvoorbeeld het organiseren van flexibel examineren.

Ook zijn er veel variaties op de werkvormen rondom het model, zoals:

- Laat iedere deelnemer (of kleine groepjes) het gehele model invullen en vergelijk de verschillende versies om inzichten op te doen.
- Laat de groep (of groepjes) zelf gericht vragen formuleren in plaats van de case te bespreken en de begeleider de vragen te laten formuleren.
- Houd een wedstrijdje voor de beste of meest heldere vraag over het onderwerp.
- Het model andersom doorlopen: eerst de resultaten, dan wie betrokken is en dan welke vragen er via de resultaten beantwoord moeten worden.

## Aan de slag!



Aan het begin van deze handleiding vind je het model om zelf mee aan de slag te gaan. Wil je meer weten of heb je er ondersteuning bij nodig? Het team achter het model is altijd beschikbaar voor vragen en toelichting. Neem daarvoor contact op met de programmamanager onderwijslogistiek van saMBO-ICT via [info@sambo-ict.nl](mailto:info@sambo-ict.nl). Helaas kan het team niet bij elke instelling langskomen om het model met elkaar te doorlopen. Maak vooral ook gebruik van ervaringen van collega's vanuit het netwerk onderwijslogistiek. Kijk daarvoor op het platform van dit netwerk op de saMBO-ICT site: [www.sambo-ict.nl/programmas/onderwijslogistiek](http://www.sambo-ict.nl/programmas/onderwijslogistiek). Daar is ook het materiaal van het model digitaal te vinden. Eerst meer achtergronden lezen? Bekijk dan de publicatie 'Onderwijslogistiek in het mbo, lessen uit de praktijk', beschikbaar op de Kennisnet en saMBO-ICT site.



# Colofon

# saMBO-ICT

# Kennisnet

## Referentiemodel onderwijslogistiek in het mbo

<b>Datum van uitgave</b>	November 2018
<b>Auteurs</b>	Edith Hofstede (saMBO-ICT), Wilmar de Lange (Kennisnet), Leo Bakker (Kennisnet), Jan Bartling (saMBO-ICT), Marianne Eggink (freelance)
<b>(Eind)redactie</b>	Marianne Eggink (freelance)
<b>Met dank aan</b>	Regiegroep en netwerk onderwijslogistiek, Tonny Plas (zelfstandig adviseur), Gert Idema (zelfstandig adviseur), Albeda college, mboRijnland, Samenwerkingsverband ROC6
<b>Fotografie</b>	Anne Carolien Kohler (p.3, p.4), Dirk-Jan Visser (p.6), Kennisnet (p. 9)
<b>Vormgeving</b>	Optima Forma bv



[kennisnet.nl](http://kennisnet.nl)

[sambo-ict.nl](http://sambo-ict.nl)

### Sommige rechten voorbehouden

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(s) en uitgever van Kennisnet geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten of onvolkomenheden.

### Over Kennisnet

Elke leerling verdient eigentijds, veilig en persoonlijk onderwijs. Daarom ondersteunt Kennisnet scholen met ict. We zorgen voor een landelijke ict-basisinfrastructuur, adviseren de sectorraden en delen onze kennis met het primair onderwijs (po), het voortgezet onderwijs (vo) en het middelbaar beroepsonderwijs (mbo). Kennisnet wordt gefinancierd door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW).

### Over saMBO-ICT

saMBO-ICT is een zelfstandige organisatie van en voor alle mbo-instellingen en heeft sterke banden met de MBO Raad en met Kennisnet. Belangrijke pijlers zijn belangenbehartiging, kennisdeling en projecten. saMBO-ICT houdt zich bezig met een breed aantal onderwerpen op het gebied van ict en informatievoorziening. saMBO-ICT maakt bij de activiteiten gebruik van de kennis en energie die binnen de instellingen aanwezig zijn en zorgt daarbij voor praktische ondersteuning.



