


KPC Groep komt met methode voor aanpakken onderwijslogistiek

Logische scholen, zelfdenkende teams



Scholen worstelen met de vraag hoe ze hun organisatie zo kunnen inrichten dat die aansluit bij het competentiegerichte onderwijs. KPC Groep helpt scholen met het zo optimaal mogelijk inrichten van flexibele leerprocessen. Voor teams wacht een grote rol.

Een school krijgt nieuwbouw. Voor de berekening van het bouwvolume is men er vanuit gegaan dat een kwart van de leerlingen altijd op stage is. Alle ruimtes zijn permanent bezet. Heel efficiënt, gezien vanuit het perspectief van degene die het gebouw moet betalen. Maar er is geen ruimte voor een spontane les in het computerlokaal. En dat is weinig efficiënt gezien vanuit het perspectief van de lerende leerling.

Een school laat de eindwerkstukken van alle honderd leerlingen beoordelen door twee docenten. Misschien goed voor de lerende leerling, maar weinig efficiënt gezien vanuit de taakbelasting.

Een school stapt over op competentiegericht onderwijs, natuurlijk leren of nieuw leren. Niet de docent bepaalt wat de leerling doet, maar de leerling vraagt en de school en de docent bieden. De oude planningseenheid van een klas, een lokaal, een docent en een uur kan naar de prullenbak: te weinig flexibel. Maar wat nu? Hoe kan de school flexibiliseren en efficiënt werken tegelijk?

Het gaat hier over 'onderwijslogistiek'. Over gebouwen, inhouden, mensen, toetsing en over hoe je een school organiseert. "Dat gaat verder dan roosters maken", licht Koos de Doelder – senior adviseur bij KPC Groep – toe. "Het gaat om het vinden van evenwicht tussen het curriculum, het Human Resource Management (HRM), de organisatie, de beschikbare middelen en de monitoring en meting." Als voorbeeld noemt hij de organisatie die flink heeft geïnvesteerd in het curriculum, maar niet in het HRM, de manier waarop binnen een team de taken worden verdeeld. "Daar liggen in het begin van het jaar alle taken al vast, er is weinig ruimte voor spontane acties."

Outsourcen

Scholen stappen massaal over van het industriële naar het dienstverlenende tijdperk. Maar de planning van een dienstverlenende organisatie hebben ze meestal nog niet onder de knie. Scholen zoeken naar meer flexibiliteit om de vragende leerling te kunnen bedienen. Maar bij het streven naar meer flexibiliteit staat de efficiëntie nogal eens onder druk. "Voor flexibiliteit moet je ruimte



Hoe flexibel is uw organisatie? Koos de Doelder helpt scholen bij het vormgeven aan onderwijslogistiek

creëren", zegt De Doelder. "Je moet niet alles van te voren vastleggen. Je moet zorgen dat je nog wat ruimte over hebt, bij docenten, in het gebouw, budgettair."

KPC Groep heeft een methode ontwikkeld, 'Leren Goed Geregeld', waarmee

noemt dit het decomponeren: het uiteenrafelen van het onderwijs met alles wat daarmee te maken heeft. De Doelder: "Door al die stukjes tegen het licht te houden, vind je de plekken waar ruimte zit. Daarvoor moeten de docenten dan met elkaar om de tafel. Het gaat

'Het gaat om het vinden van evenwicht tussen het curriculum, het Human Resource Management, de organisatie, de beschikbare middelen en de monitoring en meting.'

een school kan onderzoeken waar die ruimte zit. Dat begint met het in kaart brengen, door de school en in samenwerking met KPC Groep, van alle onderdelen waaruit het onderwijs is opgebouwd. De school vormt zo haar eigen 'onderwijscatalogus' die behalve zo'n opsomming ook laat zien welke eisen de leereenheden stellen aan docenten, leeromgeving, voorzieningen. KPC Groep

erom dat ze kritisch naar hun werkvormen kijken." De werkvorm is het niveau waarop docent, leerling, inhoud, methodiek, gebouw en voorzieningen aan elkaar gekoppeld zijn. Daar kan een team ruimte vinden. De oplossingsrichtingen zijn divers. Een vak als Nederlands is op te splitsen in grammatica, communicatie, verslaggeving en presentatie. "Meestal geeft één docent het hele

pakket, maar misschien kunnen sommige onderdelen met een computerprogramma en dus onbegeleid door een docent. En de techniek voor het maken van een presentatie hoeft niet meerdere keren te worden uitgelegd”, oppert De Doelder. Bij avo-vakken zijn er vaak eenvoudige oplossingen te vinden, zoals uitbesteding aan een taalschool. Maar hoe zit het bij beroepsgerichte vakken? De Doelder noemt als voorbeeld *outsourcen*: onderwerpen door een ander team laten invullen. “Daar zijn teams vaak huiverig

anders het misschien goedkoper? Geen gemakkelijke gesprekken. Dat roept in het begin weerstand op. De Doelder: “Dan staat de aanwezigheid ineens ter discussie, dat mensen die fulltime werken van half negen tot vijf zichtbaar aanwezig zijn. Of het team vraagt zich af of het werkelijk logisch is dat elke mentor voor elke groep evenveel uren krijgt.” Maar uiteindelijk gaan zaken verschuiven. “Mensen gaan elkaar feedback geven, aanspreken op hun gedrag. Soms krijgen ze ook andere rollen. Ie-

mand die het leuk vindt om te plannen neemt dat voor zijn rekening. Als een team de verantwoordelijkheid en ruimte krijgt, gaat het zich er ook naar gedragen. De leden worden meer een team.”

Uitstromen

Maar werken aan onderwijslogistiek is beslist niet alleen een taak voor het middenkader. “Ook de schoolleiding moet keuzes maken”, zegt De Doelder. “Op de eerste plaats natuurlijk door het toekennen van meer autonomie aan de teams. Bijvoorbeeld door een basisrooster te laten maken dat de teams verder zelf in mogen vullen. En het stelt de randvoorwaarden vast. De leiding zal zeggen: als jullie iets willen organiseren dat heel erg duur is, dan zal daar ook iets goedkopers tegenover moeten staan.” Het hoger management zal ook grenzen stellen aan de autonomie van de teams. Dat vertaalt zich in het formuleren van een visie. Bijvoorbeeld over wat maatwerk inhoudt. Betekent het dat geen enkele leerling iets dubbel hoeft te doen, of betekent het dat leerlingen op elk moment uit kunnen stromen? Daar waar teams verschillende invulling geven aan het begrip, zal de leiding zich af moeten vragen of dat gewenst is, en als dat niet het geval is, uitkomst moeten bieden.

Aanpakken

Tot nu toe is er vooral ervaring met de methodiek bij roc’s. De Doelder erkent dat de situatie bij aoc’s anders kan zijn. Aoc’s hebben vaak kleinere vestigingen die verder van elkaar liggen. Daarmee is flexibilisering lastiger te realiseren. En het is nogal wat: onderwijscatalogus, decomponeren, werkvormen analyseren, teams versterken. Scholen die hun onderwijslogistiek aan willen pakken, hebben er een flinke kluit aan. Het St. Lucas in Boxtel is een jaar bezig geweest.

Maar scholen kunnen eerst een *quickscan* doen. Die laat zien waar de school de focus op heeft. Of er sprake is van evenwicht tussen HRM, organisatie, voorzieningen, monitoring en curriculum. “Dat legt al heel veel bloot”, zegt De Doelder. “Dat zet het gesprek al in gang. En dan ontstaan er ook oplossingen.” □



Het gaat bij onderwijslogistiek om het efficiënte gebruik van alle voorzieningen

voor. Ze hebben het dan minder in de hand, maar het kan ook een meerwaarde geven.”

Verschuiven

Volgens De Doelder is de spil in het hele proces de teamleider. Die moet enerzijds in gesprek met de locatiedirecteur. Dan gaat het vaak om meer autonomie voor het team. Ruimte om zaken zelf in te

vullen en te organiseren. “Daar hoort dus ook een budget bij,” vindt De Doelder, “zodat een team kan besluiten om die dure dierenarts voor een tijdje in te huren als vervanger voor een zieke collega.” Anderzijds zal de teamleider de gesprekken met en tussen de teamleden moeten organiseren. Gesprekken die gaan over: waarom doen wij dit eigenlijk? Kan het ook anders? Kan iemand