

Aan het werk met de CLOP-scan[©]

Achtergronden en gebruik

CINOP, 's-Hertogenbosch

Gerdien Wijntje en José van den Berg

Colofon

- Titel:** Aan het werk met de CLOP-scan® : Achtergronden en gebruik
- Auteurs:** Gerdien Wijntje en José van den Berg
- Met medewerking van:** Jurrien Biessen, Cees Doets, Wil van Esch, Tonny Huisman, Marinka Kuipers, Jan Neuvel en Anneke Westershuis
- Tekstverzorging:** Petra Schulte
- Ontwerp/opmaak:** Evert van de Biezen
- Bestelnummer:** A00302
-
- Uitgave:** CINOP, 's-Hertogenbosch
Juni 2005

© CINOP 2005

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, op welke andere wijze dan ook, zonder vooraf schriftelijke toestemming van de uitgever.

ISBN 90-5003-456-X



Centrum voor innovatie van opleidingen
Postbus 1585
5200 BP 's-Hertogenbosch
Telefoon: 073-6800800
Fax: 073-6123425
www.cinop.nl

Voorwoord

Voor de komende jaren is de wending naar competentiegericht leren een centraal thema in de BVE-sector (Van Gils, 2003). De omslag naar competentiegericht leren lukt niet van de een op de andere dag. Het is een meerjarig en complex proces dat de hele architectuur van een ROC¹ raakt, variërend van: de methodiek, inhoud en beoordeling van programma's tot de organisatie van de leerprocessen, de inrichting van de ROC-organisatie en de relatie met de omgeving. Competentiegericht leren en opleiden heeft gevolgen voor het *wat* en het *hoe* van het leren van deelnemers en manifesteert zich zowel in de innovatie van (primaire) leerprocessen als in de innovatie van (secundaire) organisatieprocessen.

De ontwikkeling naar competentiegericht leren gebeurt op diverse manieren en in vele soorten arrangementen. Er zijn landelijke projecten, samenwerkingsprojecten van ROC's (en derden) en projecten van afzonderlijke (afdelingen van) ROC's. Hierin wordt op verschillende manieren invulling gegeven aan competentiegericht leren en opleiden. Hoewel de projecten de nodige variatie vertonen, lijkt er een grote mate van overeenstemming te bestaan over de richting waar de BVE-sector met competentiegericht leren en opleiden heen gaat. Dat geldt ook voor de basiskenmerken waaraan competentiegericht leren zou moeten voldoen of herkend kan worden.

Deze basiskenmerken zijn uitgewerkt tot een conceptueel kader (Van den Berg e.a., 2004). Dit kader is gebruikt bij de ontwikkeling van een monitorinstrument om de voortgang van het innovatieproces in kaart te brengen: de CLOP-scan[®], op verzoek van de Bve Raad ontwikkeld door het Expertisecentrum CINOP. Praktijkdeskundigen en experts op het terrein van competentiegericht leren zijn actief betrokken bij de validering en het uittesten van de scan in de praktijk.

De CLOP-scan[®] is webbased beschikbaar op ROCSpiegel/AOCSpiegel en is een eenvoudig te gebruiken instrument, waarmee op gezette tijden de voortgang in het veranderingsproces richting competentiegericht leren in kaart kan worden gebracht. Hij kan zowel op instellingsniveau als op stelselniveau worden gebruikt. In het eerste geval kunnen de resultaten benut worden voor bijsturing van het veranderingsproces in de eigen onderwijsinstelling. In het tweede geval kunnen ze worden benut om inzicht te krijgen in de voortgang van het ontwikkelproces op stelselniveau. Daarbij is tevens benchmarking mogelijk.

Deze brochure gaat in op de achtergronden van de CLOP-scan[®] en geeft de lezer suggesties hoe met de scan gewerkt kan worden.

Hans Huibers, directeur Bve Raad

Cees Doets, directeur Expertisecentrum CINOP

¹ Waar ROC staat, kan ook AOC of vakschool worden gelezen.

Inhoudsopgave

1	Achtergronden CLOP-scan®	1
1.1	Ontwikkelingen	1
1.2	Vier uitdagingen	3
2	Thema's in de CLOP-scan®	7
2.1	Thema's strategische positionering	8
2.2	Thema's onderwijsvernieuwing	9
2.3	Thema's organisatieontwikkeling	10
2.4	Thema's versterken innovatiekracht	11
3	Gebruik CLOP-scan®	13
3.1	Spelregels CLOP-scan®	14
3.2	De stappen in het gebruik van de CLOP-scan®	16
3.3	Helpdesk	20
Bijlage		
1	Betrokkenen	21
Literatuur		
23		

1

Achtergronden CLOP-scan[®]

“Als BVE-sector hebben we een jaar of twee geleden de ‘deelnemer’ centraal gesteld. Dit uitgangspunt van beleid is nooit geland bij de mensen op de werkvloer, die dit waar moeten maken. De meesten van onze docenten zijn nog alleen gericht op opleidingen en branches die goed bediend moeten worden. De deelnemer moet hiervoor geschikt gemaakt worden. En dit in een tijd waarin er maatschappelijk zeer grote veranderingen aan de gang zijn, die ernstige consequenties hebben voor onze opgroeiende jongeren, als wij in ons onderwijs niet tijdig onze koers veranderen.”

Jos Atteveld, onderwijsmanager/projectleider MTSplus, ROC Leiden

1.1 Ontwikkelingen

BVE-instellingen worden geconfronteerd met veranderingen in hun omgeving. Onstenk e.a. (2004) categoriseren deze veranderingen in: 1) ontwikkelingen in de maatschappelijke omgeving, 2) veranderingen in werk en beroep, 3) veranderende deelnemers en 4) de uitgangspunten van een leven lang leren.

Deze veranderingen hebben gevolgen voor de wijze waarop BVE-instellingen vorm geven aan hun onderwijs: hoe positioneren zij zich in de regio, hoe bereiden ze de deelnemers voor op de genoemde veranderingen en hoe kunnen zij zelf slagvaardig en flexibel inspelen op veranderingen?

De BVE-sector geeft met de focus op de ontwikkeling van de competenties van deelnemers een – inhoudelijk – antwoord op deze vragen, bijvoorbeeld in het werken met een competentie-gerichte kwalificatiestructuur. Het centraal stellen van competenties van deelnemers veronderstelt een omslag van aanbodsturing vanuit gestandaardiseerde opleidingen naar vraagsturing, waarbij de loopbaan van de deelnemer uitgangspunt wordt. Competentiegericht leren is een aanpak voor onderwijsinstellingen om flexibel mee te veren met veranderingen in de omgeving.

Van den Berg e.a. (2004) hebben een conceptueel kader ontwikkeld dat competentiegericht leren in verschillende facetten beschrijft. Dit kader is niet bedoeld als blauwdruk, maar als referentiekader met behulp waarvan onderwijsinstellingen competentiegericht leren in hun eigen praktijk vorm kunnen geven.

Kern van het conceptuele kader is dat de ontwikkeling van competentiegericht leren niet alleen betrekking heeft op onderwijsinhoudelijke vernieuwingen, maar ook gevolgen heeft voor de inrichting van de organisatie.

Om competentiegericht leren in praktijk te brengen, is er voor onderwijsinstellingen op meer fronten werk aan de winkel. Uitdagingen liggen er op vier terreinen:

- 1 externe gerichtheid en 'co-makership' met bedrijven en instellingen realiseren (strategische positionering);
- 2 een nieuw onderwijsconcept ontwikkelen voor de inhoud en organisatie van het primaire proces (onderwijsvernieuwing);
- 3 een nieuw organisatie- en bedrijfsvoeringsconcept vormgeven dat competentiegericht leren faciliteert en ondersteunt (organisatieontwikkeling);
- 4 het innovatievermogen vergroten om de beoogde complexe veranderingen in de primaire en secundaire processen te kunnen realiseren (versterken innovatiekracht).



Figuur 1: Het conceptuele kader van competentiegericht leren

Competentiegericht leren kun je zien als een nieuw dienstverleningsconcept dat, vanuit het onderwijsproces bekeken, doorwerkt in de organisatorische randvoorwaarden. Het *wat* en *hoe* grijpen in elkaar. Het realiseren van een nieuw onderwijsconcept, waarin van buiten naar binnen wordt gedacht, kan niet gerealiseerd worden zonder de secundaire processen aan te passen. Zo is er heel wat innovatiekracht nodig om werkelijk de omslag te maken van klassikaal instructie-onderwijs naar leerarrangementen die de loopbaan van de deelnemer als uitgangspunt nemen.

Het conceptuele kader bevat kenmerken van competentiegericht leren en opleiden en schetst op vier terreinen een 'ideaalplaatje' voor de middellange termijn. Het maakt echter ook zichtbaar dat in de daadwerkelijke implementatie de samenhang en afstemming tussen de verschillende dimensies bewaakt moeten worden. Bezig zijn met onderwijsinhoudelijke aspecten van competentiegericht leren, zonder bijvoorbeeld ook te werken aan teamontwikkeling en competentie management, leidt vaak tot 'trekken aan een dood paard'. Invoering van competentiegericht leren is balanceren tussen onderwijsinhoudelijke vernieuwingen en het realiseren van organisatorische randvoorwaarden. Veel instellingen zijn op zoek naar deze balans.

Om een goede balans te vinden, heeft Expertisecentrum CINOP op verzoek van de Bve Raad de CLOP-scan[®] ontwikkeld. De scan heeft de samenhang tussen diverse aspecten van competentiegericht leren en opleiden als referentiekader en brengt de huidige situatie van scholen op deze aspecten in beeld. Ook brengt de scan in kaart hoe scholen aankijken tegen wat als gewenste situatie op deze aspecten is getypeerd.

De CLOP-scan[®] biedt de mogelijkheid om in dialoog met sleutelfiguren overeenkomsten en verschillen in belevingen te expliciteren en op basis daarvan aangrijpingspunten voor verdere ontwikkeling te identificeren. Het instrument is een hulpmiddel om gezamenlijk een punt van vertrek vast te stellen, een helder perspectief te schetsen voor de uitkomst van een innovatietraject en van daaruit de invoering en monitoring van competentiegericht leren ter hand te nemen.

De CLOP-scan[®] kan gebruikt worden als:

- (valide en betrouwbaar) instrument voor ROC's om vorderingen in de richting van competentiegericht leren in de eigen instellingen vast te stellen/bij te houden en, in het verlengde daarvan, aangrijpingspunten voor bijsturing (of extra inspanning) te identificeren;
- instrument voor benchmarking waarbij ROC's (of afdelingen van ROC's) eigen vorderingen kunnen vergelijken met die van andere ROC's (afdelingen van ROC's);
- instrument waarmee op stelselniveau de stand van zaken van de wending naar competentiegericht leren in beeld kan worden gebracht en, indien nodig, fricties dan wel aangrijpingspunten voor bijsturing/extra impulsen kunnen worden vastgesteld.

1.2 Vier uitdagingen

Het conceptuele kader (Figuur 1) belicht vier – met elkaar samenhangende – uitdagingen waarvoor onderwijsinstellingen zich gesteld zien, als zij competentiegericht leren in praktijk willen brengen.

STRATEGISCHE POSITIONERING

Cruciaal element in de wending naar competenties en een competentiegerichte kwalificatiestructuur is dat leren, sterker dan ooit, gestuurd wordt door eisen die de beroepspraktijk stelt. Deze praktijksturing is noodzakelijk opdat een deelnemer zich ontwikkelt tot een competente beroepsbeoefenaar. In de kern gaat het hier om een ontwikkeling van aanbod- naar vraagsturing. Daar hoort van 'buiten naar binnen' denken bij: inspelen op veranderingen in het werk en beroep en de consequenties daarvan vertalen naar inhoud en vormgeving van leren.

De uitdaging van BVE-instellingen in hun strategische positionering is of ze de omslag weten te maken van een (industriële) opleidingsfabriek naar een loopbaancentrum. Dat vraagt om versterking van de banden met het regionale bedrijfsleven en met andere onderwijsinstellingen in de (beroeps)onderwijskolom. Een sterke externe oriëntatie is voorwaardelijk om samen met bedrijven en instellingen in de regio vorm te geven aan vraaggestuurde vormen van leren en opleiden en om deze in co-makership waar te maken.

ONDERWIJSVERNIEUWING

Competentiegericht leren impliceert een andere pedagogisch-didactische aanpak. Een aanpak waarbij leren plaatsvindt in realistische contexten. Een aanpak waarbij theorie en praktijk veel meer verstrengeld zijn en waarbij talent- en loopbaanontwikkeling van deelnemers met behulp van eigentijdse (HRM-)instrumenten gerealiseerd wordt. Dit leren gaat gepaard met een andere vormgeving en inrichting van het primaire proces. De scheiding tussen praktijk en school vervaagt en de deelnemers worden vanaf de start van de opleiding geconfronteerd met de beroepspraktijk. Er vindt een continue reflectie plaats op wat een deelnemer kan, op welke punten hij zich verder wil ontwikkelen en welke competenties hij moet verwerven om een goede beroepsbeoefenaar te worden.

De uitdaging op onderwijsinhoudelijk terrein is om deelnemers zo realistisch mogelijk voor te bereiden op het competent zijn in de (beroeps)praktijk. Dit veronderstelt dat het leren en ontwikkelen van competenties centraal komt te staan en richting geeft aan inhoud en programmering van opleidingen en aan de begeleiding en beoordeling van deelnemers. In leerprocessen worden aspecten als 'zijn', 'willen', 'kunnen' en 'weten' in relatie tot elkaar ontwikkeld. Talentontwikkeling en de loopbaan van deelnemers worden als vertrekpunt genomen en krijgen hun neerslag in nieuwe rollen en taken van opleiders in school en bedrijf.

ORGANISATIEONTWIKKELING

Leren en ontwikkelen van competenties bij deelnemers vraagt om verschillende soorten expertise en vormen van professionaliteit van opleiders. Daarbij ligt de kracht in de verbinding: opleiders die zich samen – met inbreng van eigen expertise en professionaliteit – verantwoordelijk maken voor de competentieontwikkeling van een bepaalde groep deelnemers. Dit is niet te realiseren in een organisatorische context waarin onderwijsgeevenden opereren als

‘admiraal in eigen klaslokaal’ en leidinggevend handelen als ‘toezichhouders van administratieve procedures’.

Op het terrein van organisatieontwikkeling is de uitdaging om een nieuw organisatie- en bedrijfsvoeringsconcept vorm te geven dat competentiegericht leren faciliteert en ondersteunt. Flexibele organisatieontwerpen zijn nodig om leren en werken binnen de school te organiseren in interactie met bedrijven en instellingen in de regio. Teamvorming (op elk niveau van de organisatie) is een wezenlijk kenmerk van een dergelijk ontwerp. Cruciaal daarin is dat teams ruimte krijgen om een opleiding, of cluster van opleidingen, naar eigen inzicht in te richten en met externe betrokkenen vorm te geven. Competentie- en teamontwikkeling, de ontwikkeling van onderwijskundig leiderschap en het afleggen van verantwoording over afgesproken teamprestaties zijn daaraan gekoppeld.

VERSTERKEN INNOVATIEKRACHT

De invoering van competentiegericht leren is een meerjarig en complex veranderingsproces dat een krachtig beroep doet op het innovatievermogen van onderwijsinstellingen. Activiteiten in de sfeer van strategische positionering, onderwijsvernieuwing en organisatieontwikkeling raken verankerd en krijgen duurzaamheid, als een instelling voldoende innovatiekracht weet te mobiliseren. Management en teams stellen zich in dat geval op als producenten van het innovatieproces en niet als consumenten die door derden bedachte en ontwikkelde concepten implementeren.

De uitdaging van BVE-instellingen in het versterken van hun innovatiekracht is of ze de consumentenrol weten in te ruilen voor de producentenrol. Deze producentenrol stelt eisen aan de organisatie. De managementaansturing wordt gekenmerkt door coachend leiderschap en resultaatgericht management. De leiding treedt kaderstellend en stimulerend op en stuurt op resultaat. De operationele invulling is het domein van teams. Teams kunnen binnen gestelde kaders zelfregelend opereren, zij nemen initiatief en verantwoordelijkheid en tonen ondernemerschap. Zij geven invulling aan de onderwijsvernieuwing. Daar hoort een cultuur bij waarin leren van elkaar (ook van elkaars fouten) wordt geaccepteerd, er oog is voor sociale teamcompetenties en men elkaar durft aan te spreken op afgesproken prestaties.

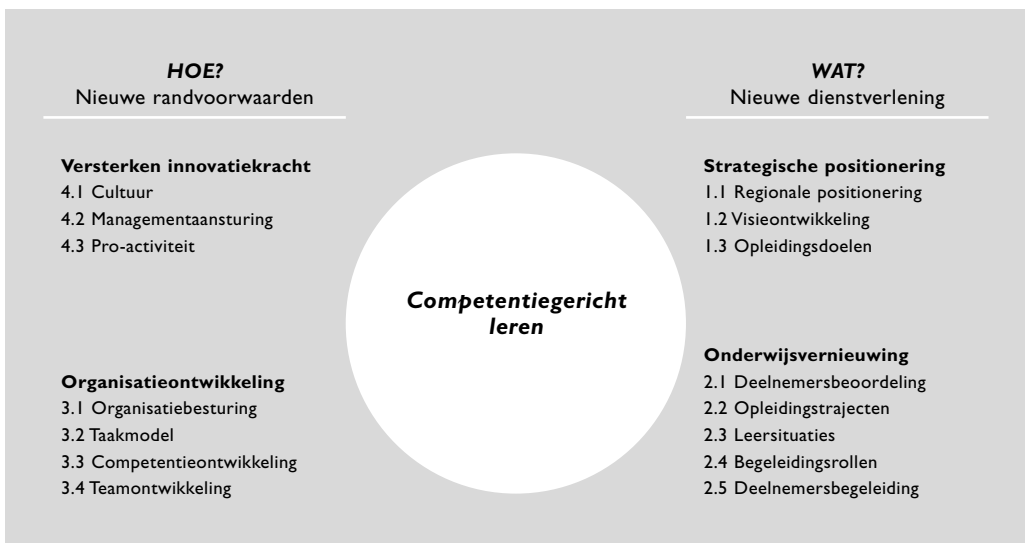
2

Thema's in de CLOP-scan®

“De scan neemt de eigen regelruimte van ROC's als uitgangspunt: hoe kan een ROC (als onderdeel van de keten) die eigen ruimte maximaal benutten en welke eigen verantwoordelijkheid kan een ROC daarin nemen? Daarnaast is het wenselijk en nodig om in gesprek te zijn met andere partners in de keten: OCW, bedrijven, KCE, Inspectie enzovoort. Dit is nodig om die ruimte en verantwoordelijkheid als ROC te kunnen nemen in het perspectief van de innovaties die je wilt realiseren.”

Herman Klop, divisiedirecteur Techniek, Albeda College

Figuur 2 geeft een visualisatie van de vier uitdagingen voor (veronderstelde) succesvolle ontwikkeling van competentiegericht leren. De vier uitdagingen zijn niet los van elkaar te zien, maar vormen een samenhangend en elkaar versterkend geheel. Ze zijn in de CLOP-scan® geoperationaliseerd in vijftien thema's.



Figuur 2: Operationalisering van de vier uitdagingen in vijftien thema's

Voor succesvolle invoering van competentiegericht leren is het belangrijk dat het onderwijs op alle thema's in beweging komt.

2.1 Thema's strategische positionering

Bij de thema's strategische positionering gaat het in essentie om de vraag of BVE-instellingen blijken geven van externe oriëntatie en of ze co-makership met bedrijven en instellingen in de regio in praktijk brengen.

REGIONALE POSITIONERING (THEMA 1.1)

Om de competentiegerichte onderwijsvernieuwing te kunnen realiseren, is een op de regio inspelende, vraaggerichte organisatie nodig. De positie en samenwerkingsmogelijkheden in de regio bepalen in hoeverre een school in staat is om praktijkgerichte opleidingstrajecten vorm te geven. Door samen te werken in de regio kunnen scholen en bedrijven bijvoorbeeld kansen creëren voor voortijdig schoolverlaters. Met begeleiding vanuit school kunnen deelnemers aan de slag in het bedrijf, waardoor zij al werkend een startkwalificatie kunnen verwerven.

VISIEONTWIKKELING (THEMA 1.2)

Een richtinggevende visie op de nieuwe dienstverlening van het ROC is nodig om alle betrokkenen bewust te maken van de omslag die voor competentiegericht leren nodig is. De – mentale – omslag zit in het van aanbodgericht naar vraaggericht denken. In het proces van visieontwikkeling is aan externe partners een actieve rol toebedeeld. Ook gaat er aandacht uit naar de betekenis die de visie (die meerdere eigenaars heeft) krijgt in de organisatie. Niet alleen voor verschillende groepen medewerkers, maar ook voor afnemers van het onderwijs: bedrijven en instellingen, leerlingen en ouders/verzorgers. Dit kan onder andere door het organiseren van inspiratiesessies waarin medewerkers samen met deelnemers de visie visualiseren in het schoolgebouw, bijvoorbeeld in een kunstwerk of collage.

OPLEIDINGSDOELEN (THEMA 1.3)

Het leertraject van de deelnemer tot een competente beroepsbeoefenaar is de basis van de onderwijsvernieuwing. Dit betekent dat opleidingdoelen de ontwikkeling van handelingsbekwaamheid stimuleren, dat het verwerven van brede en duurzame competenties een leidend principe is en dat de relevante 'stakeholders' zijn betrokken. Daarbij zijn de doelen gericht op de (beroeps)identiteitsontwikkeling van deelnemers. In de opleiding staat dus niet alleen 'het vak' centraal, maar verwerven de deelnemers een brede vakbekwaamheid, die ze in verschillende contexten direct kunnen gebruiken.

2.2 Thema's onderwijsvernieuwing

Bij de thema's onderwijsvernieuwing gaat het in de kern om de vraag of BVE-instellingen in samenwerking met regionale partners leerarrangementen weten te ontwerpen die ertoe leiden dat deelnemers zich tot competente beroepsbeoefenaren ontwikkelen.

DEELNEMERSBEOORDELING (THEMA 2.1)

Bij competentiegericht leren is de beoordeling gericht op het eindresultaat. De beoordeling is zowel realistisch (door betrokkenheid van het werkveld) als ontwikkelingsgericht (in dienst van het leerproces). Een scala aan instrumenten wordt ingezet om te kunnen beoordelen hoe de deelnemer zich in verschillende competenties heeft ontwikkeld.

Proeve van bekwaamheden worden bijvoorbeeld in de praktijk uitgevoerd waarbij de deelnemer na afloop van de proeve zichzelf ook kritisch beoordeelt.

OPLEIDINGSTRAJECTEN (THEMA 2.2)

In de beoordeling staan de kerntaken en kernopgaven van het beroep centraal. Dit betekent dat realistische beroepsperspectieven als vertrekpunt worden genomen in het opleidingstraject en dat de (beroeps)identiteitsontwikkeling als rode draad door de opleiding loopt. Als onderdeel van een opleidingstraject kunnen deelnemers bijvoorbeeld werken aan opdrachten vanuit regionale bedrijven. Een extra dynamiek ontstaat, als in deze trajecten als uitgangspunt is genomen dat de deelnemer in toenemende mate zijn eigen leerproces leert sturen.

LEERSITUATIES (THEMA 2.3)

In een krachtige leeromgeving werken de deelnemers aan kerntaken en kernopgaven. Hiervoor worden verschillende vormen van leren ingezet: ontdekkend, begeleid en praktisch leren. De leeractiviteiten dagen uit tot samenwerkend leren werken en tot reflectie op ervaringen in school of praktijk. Het werken aan integrale opdrachten is hierbij het uitgangspunt, conceptuele kennis of vaardigheden verwerven is daaraan ondersteunend.

BEGELEIDINGSROLLEN (THEMA 2.4)

Competentiegericht leren activeert het persoonlijke leerproces van deelnemers. Dit betekent dat leerstijlen en ontwikkelingsstadia van deelnemers leidend zijn en dat onderwijsgevendend terug-tredend sturingsgedrag vertonen. De verschillende begeleidingsrollen worden in de opleidings-teams geëxpliciteerd, zoals: een tutor om groepjes deelnemers te begeleiden bij het uitvoeren van een opdracht, een coach die de deelnemer helpt bij het maken en uitvoeren van zijn persoonlijk ontwikkelplan en een expert die bevroegd kan worden bij het uitvoeren van opdrachten.

DEELNEMERSBEGELEIDING (THEMA 2.5)

Situationele begeleiding is onmisbaar bij competentiegericht leren. De begeleider stemt zijn begeleidingsstijl af op de motivatie en bekwaamheid van de deelnemer. Er zijn reflectieactiviteiten ten behoeve van competentie- en identiteitsontwikkeling. Het portfolio en persoonlijk

ontwikkelplan (POP) zijn centrale instrumenten in deelnemersbegeleiding. In het POP beschrijft de deelnemer, met begeleiding van zijn coach, welke competenties hij nog moet verwerven en welk leertraject daarvoor wordt doorlopen. In het portfolio zijn bewijzen van bekwaamheid verzameld.

2.3 Thema's organisatieontwikkeling

Bij de thema's organisatieontwikkeling gaat het in essentie om de vraag of de BVE-instelling een nieuw organisatie- en bedrijfsvoeringsconcept weet neer te zetten dat de ontwikkeling richting competentiegericht leren en opleiden faciliteert en ondersteunt.

ORGANISATIEBESTURING (THEMA 3.1)

Een vraaggerichte en extern gefocuste organisatie is een voorwaarde om competentiegericht leren te realiseren. Om als organisatie slagvaardig in te kunnen spelen op veranderingen in de omgeving, is flexibilisering in de besturing van de organisatie nodig. Dit manifesteert zich in deregulering en decentralisering van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Resultaatverantwoordelijkheid ligt laag in de organisatie: bij teams die competentiegericht leren vormgeven en uitvoeren. Het management maakt resultaatafspraken en geeft teams ruimte om zelf de werkprocessen in te vullen.

TAAKMODEL (THEMA 3.2)

Flexibele organisatieontwerpen zijn nodig om leren en werken binnen de school te organiseren in interactie met bedrijven en instellingen in de regio. Teamvorming is een wezenlijk kenmerk van een dergelijk ontwerp. Teams zijn multidisciplinair samengesteld: verschillende soorten expertise en vormen van professionaliteit zijn erin samengebracht. Binnen bepaalde beleidskaders hebben teams eigen beslissingsbevoegdheid en middelen om door hen zelf opgestelde teamplannen uit te voeren.

COMPETENTIEONTWIKKELING (THEMA 3.3)

Om alle taken van een resultaatverantwoordelijk team goed uit te kunnen voeren, zijn nieuwe rollen in de organisatie nodig. Deze nieuwe rollen worden omschreven in een competentieprofiel en zijn verankerd in HRM-beleid. Persoonlijke ontwikkelplannen zijn bijvoorbeeld gekoppeld aan competentieprofielen en staan in directie relatie tot team- en organisatieplannen. In functionerings- en beoordelingsgesprekken staat individuele competentieontwikkeling centraal in het perspectief van persoonlijke ontwikkelingsplannen en teamafspraken.

TEAMONTWIKKELING (THEMA 3.4)

Decentralisatie van resultaatverantwoordelijkheid brengt met zich mee dat teams niet alleen de opdracht hebben om leerarrangementen uit te voeren, maar ook om deze te ontwerpen als antwoord op (nieuwe) opleidingsvragen en omgevingsontwikkelingen. Om dit succesvol te kunnen

doen, is teamontwikkeling van belang, gericht op efficiënt en effectief samenwerken. Een aspect daarvan is bijvoorbeeld dat teamleden samen reflecteren op de werkuitvoering en zo werkprocessen (cyclisch) verbeteren.

2.4 Thema's versterken innovatiekracht

Innoveren en veranderen kunnen niet gerealiseerd worden zonder dat de organisatie meebeweegt. Bij de thema's versterken innovatiekracht gaat het in essentie om de vraag of BVE-instellingen er blijk van geven eigenaar en producent van de eigen innovaties te zijn.

CULTUUR (THEMA 4.1)

Competentiegericht leren impliceert een cultuuromslag voor de scholen. Een competentiegerichte cultuur betekent dat aan leren en ontwikkelen veel waarde wordt gehecht. Tegelijkertijd wordt resultaatgerichtheid positief gewaardeerd. Dit betekent dat medewerkers elkaar (willen) aanspreken op het nakomen van gemaakte afspraken en dat gestimuleerd wordt om eigen kwaliteiten optimaal in te zetten voor de organisatie, bijvoorbeeld om de onderwijsvernieuwing te realiseren.

MANAGEMENTAANSTURING (THEMA 4.2)

Om de veranderingen, die nodig zijn om competentiegericht leren in te voeren, tot stand te brengen is er innovatiekracht in de organisatie nodig. Innovatiekracht kan worden versterkt door resultaatgericht te sturen en door een krachtige aansturing van de innovatie door het management. Zo kan het management optreden als vaandeldrager van de innovatie en het middenkader hefboom zijn om een cultuuromslag te maken. Nieuwe ontwikkelingen worden actief en bewust aangestuurd en de dominante managementstijlen veranderen van 'beheersen' naar 'besturen'. Het management coacht bijvoorbeeld de teams in de richting van resultaatverantwoordelijkheid en confronteert hen met de behaalde resultaten, zoals het aantal structurele contacten met een werkveld.

PRO-ACTIVITEIT (THEMA 4.3)

Competentiegericht leren is een ingrijpend en complex veranderingsproces. Hiervoor is het nodig dat er een klimaat heerst van gedrevenheid, ontwikkelen, leren en toegevoegde waarde willen leveren. Het hele innovatieproces wordt cyclisch vormgegeven: actie ondernemen, reflecteren en bijstellen. Hierbij leert men van fouten en gaat men risico's niet uit de weg. Teams durven te ondernemen en nieuwe opleidingstrajecten in de markt te zetten.

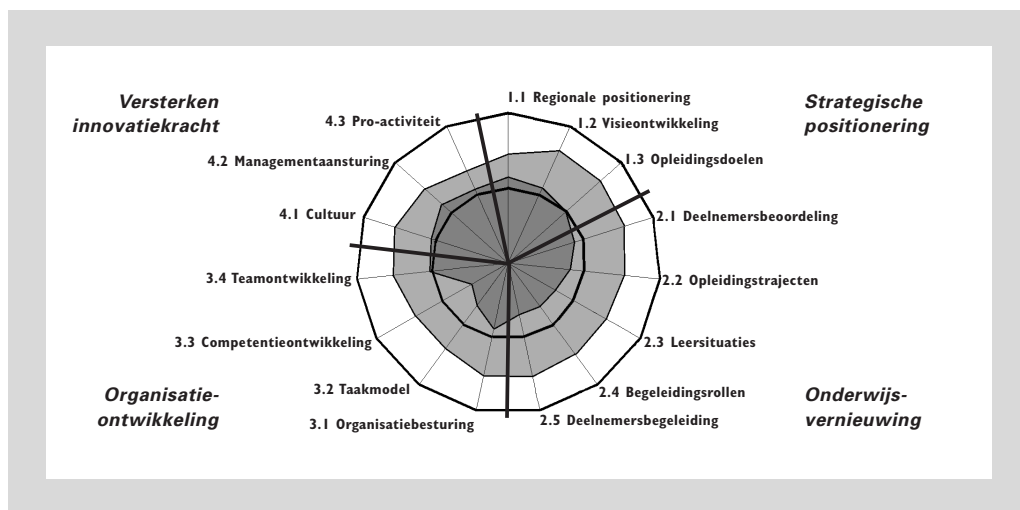
3

Gebruik CLOP-scan[®]

“Op basis van de scan kun je dilemma’s formuleren en bespreekbaar maken. Belangrijk is dat deze dilemma’s door de teams zelf (van onderop) worden geformuleerd, zodat ze zich daar eigenaar van voelen.”

Henk Aalberts, beleidsmedewerker onderwijs, ROC Midden Nederland Techniek & Innovatie

Invoeren van competentiegericht leren is het zoeken van balans tussen onderwijsinhoudelijke kwaliteitsverbetering en randvoorwaardelijke organisatieontwikkeling. De CLOP-scan[®] brengt de huidige en gewenste situatie op alle vier de uitdagingen en vijftien thema’s in beeld. In Figuur 3 is weergegeven hoe het resultaat er uit kan zien na het invullen van de CLOP-scan[®] (donker grijs is huidige, licht grijs is gewenste situatie).



Figuur 3: Mogelijk resultaat CLOP-scan[®]

In dialoog over de resultaten kunnen met de scan vragen worden beantwoord als: Waar staan we op dit moment? Waar staan we in vergelijking met anderen in onze instelling? Zijn er samenhangen te ontdekken met waarnemingen uit de praktijk? Is er een verklaring voor mogelijke stagnaties? Welke speerpunten zijn er voor verdere acties?

De CLOP-scan[®] is een gedigitaliseerd instrument dat via ROCSpiegel/AOCSpiegel (www.ROCSpiegel.nl en www.AOCSpiegel.nl) beschikbaar is voor onderwijsinstellingen. Dat houdt in dat de afname van de CLOP-scan[®] door instellingen zelf via ROC- of AOCSpiegel georganiseerd en uitgezet kan worden op verschillende niveaus in de organisatie en dat instellingen zelf geautomatiseerde rapportages kunnen opvragen, nadat de periode waarin de scan ingevuld kan worden, is afgesloten.

Instellingen in de BVE-sector kunnen dus vrij gebruik maken van de CLOP-scan[®]. Om de scan op een effectieve manier, die meerwaarde geeft aan het lopende innovatieproces, in te zetten is het echter raadzaam om een aantal 'spelregels' in acht te nemen.

3.1 Spelregels CLOP-scan[®]

Uit de proefafnames van de scan is een aantal voorwaarden voor adequate toepassing ervan naar voren gekomen:

- 1 Inzet van de scan is ingebed in een innovatietraject.
- 2 Er vindt dialoog plaats over de scanresultaten.
- 3 Er is sprake van focus in de toepassing van de scan.

AD. I INBEDDING IN INNOVATIETRAJECT

Belangrijke spelregel is dat het uitzetten van de scan is ingebed in het innovatieproces van de onderwijsinstelling en daarin een door de onderwijsinstelling vooraf te bepalen functie vervult (zie ook punt 3). Vooraf bepaalt de onderwijsinstelling bij welke organisatie-eenheden de scan wordt uitgezet (een opleidingsteam, de hele unit, een stafdienst) en wat de toegevoegde waarde is in het ontwikkelingsproces van de betreffende eenheden. Degenen bij wie de scan wordt afgenomen, zijn vooraf geïnformeerd over: de initiatiefnemer(s) van de afname, doel en functie van de afname van de scan, context waarbinnen afname plaatsvindt, de wijze waarop de resultaten teruggekoppeld worden en de manier waarop de betekenisgeving van de resultaten is georganiseerd.

² De CLOP-scan[®] kan gebruikt worden op zowel team-, afdelings- als unitniveau. Waar in de tekst gesproken wordt van de instelling, worden ook de andere niveaus bedoeld, afhankelijk van waar de CLOP-scan[®] is uitgezet.

Ad. 2 DIALOOG OVER RESULTATEN

De CLOP-scan® is een diagnostisch instrument dat een basis biedt voor een gestructureerd gesprek over de ontwikkelingen in competentiegericht leren in een onderwijsinstelling. Het resultaat gaat over de belevingen van verschillende groepen in de organisatie van competentiegericht leren. Door overeenkomsten en verschillen in belevingen te expliciteren, kan gaandeweg gewerkt worden aan gezamenlijke betekenisgeving van de vernieuwings thema's bij competentiegericht leren, hun samenhang en prioriteiten. Zo ontstaat richting en kunnen gezamenlijke speerpunten en vervolgacties worden bepaald.

Het gesprek over verschillen en overeenkomsten in werkelijkheidsbeelden kan en zal op verschillende niveaus van de organisatie worden gevoerd. De CLOP-scan® voorziet daarin: het instrument is op elk niveau van de organisatie in te zetten: in een opleidingsteam, een unitdirectie, een stafdienst enzovoorts. Tegelijkertijd is het mogelijk de resultaten, die op een lager organisatieniveau zijn verzameld, op een hoger niveau te gebruiken.

Ad. 3 TOEPASSINGEN SCAN

De CLOP-scan® is op verschillende manieren en in verschillende fasen van een innovatietraject te gebruiken.

Zo kan de scan een functie vervullen in het aanscherpen van de visie die de instelling, de unit, het team of de staf heeft op competentiegericht leren. De scanresultaten kunnen verhelderen in welke mate men een gemeenschappelijk beeld heeft van het ontwikkelingsperspectief voor de langere of middellange termijn. Door met elkaar in gesprek te gaan over eventuele verschillen, kan de visie op competentiegericht leren aangescherpt of genuanceerd worden en kan een gesprek op gang komen over eventuele gewenste variëteiten in inhoud en vormgeving van competentiegericht leren.

De scan kan ook worden gebruikt om een pas op de plaats te maken. Hij fungeert dan als een soort 0-meting, op basis waarvan men inzicht krijgt in waar men staat in het innovatieproces. Daarbij kunnen – impliciete – beelden van competentiegericht leren worden verhelderd en uitgewisseld en kunnen sterke en zwakke punten van instelling, unit, team of staf op tafel komen. Omdat de scan zowel de stand van zaken op de onderwijsinhoudelijke vernieuwings thema's, als op randvoorwaardelijke innovaties in kaart brengt, kan inzicht ontstaan in de mate waarin innovaties in samenhang met elkaar ontwikkeld moeten worden om verdere voortgang te kunnen boeken, of stagnaties te doorbreken.

Verder kan de scan worden gebruikt om basisinformatie te verzamelen om een verandertraject uit te zetten richting competentiegericht leren. Door de beelden van de huidige en gewenste situatie met elkaar te vergelijken en te bediscussiëren, kan helder worden waar aanknopingspunten liggen voor (door)ontwikkeling. Ook kan inzicht ontstaan in wat haalbare volgende stappen zijn, om op basis daarvan prioriteiten te stellen in het innovatieproces en deze te verankeren in een veranderplan of activiteitenplan.

Tot slot kan de scan worden gebruikt om het veranderproces te monitoren over een langere periode. Omdat de scan het ontwikkelingsproces op kernthema's in kaart brengt, is jaarlijkse afname toereikend voor de voortgangsmonitoring.

3.2 De stappen in het gebruik van de CLOP-scan®

STAP 1. AANMELDEN BIJ ROCSPIEGEL

Om de CLOP-scan® te hanteren, moet de instelling gebruiker zijn van ROCSpiegel of AOCSpiegel **en dus een geldig gebruikersaccount hebben**. Via ROCSpiegel.nl of AOCSpiegel.nl kan men een account aanvragen. Het werken met de CLOP-scan® veronderstelt dat de instelling een lokale beheerder heeft aangewezen. Deze kan de CLOP-scan® uitzetten of anderen daartoe autoriseren. Via ROCSpiegel kan ook een demoversie van de CLOP-scan® worden uitgezet. De demoversie kan uitsluitend als demonstratie worden gebruikt, niet als instrument ter vervanging van de integrale CLOP-scan®.

Wanneer de CLOP-scan® via ROCSpiegel wordt uitgezet, worden de (geanonimiseerde) resultaten automatisch ter beschikking gesteld aan het landelijk onderzoek naar de invoering van competentiegericht leren.

STAP 2. UITZETTEN VAN DE CLOP-SCAN®

Een eerste stap in het uitzetten van de CLOP-scan® in de organisatie is om het doel van de afname van de scan (zie 3.1) te bepalen. Dit om onduidelijkheid te voorkomen over hoe de resultaten gehanteerd zullen worden en om te voorkomen dat de resultaten blijven liggen. Nadat het doel bekend is, kan bepaald worden wie er in de organisatie de CLOP-scan® gaat invullen. Bij het aanmelden bij de ROCSpiegel wordt gevraagd aan te geven voor welke groep opleidingen en op welk organisatieniveau de scan wordt afgenomen. Dit is nodig om resultaten naar verschillende niveaus of groepen uit te kunnen splitsen en om bij herhaald gebruik eerdere en latere resultaten met elkaar te kunnen vergelijken.

De CLOP-scan® kan op drie opeenvolgende organisatieniveaus worden uitgezet.

- Een opleidingsteam: teamleider en docenten vullen de scan in vanuit het perspectief van het eigen team.
- Via clustering van opleidingen: de scan wordt ingevuld door directie en teamleiders en/of docententeam en/of stafmedewerkers van een cluster van opleidingen.
- Sector/unit: de scan wordt ingevuld door het College van Bestuur, unitdirectie en/of stafleden.

Als bepaald is wie de CLOP-scan® gaat invullen, moeten de betrokkenen worden geïnformeerd. Het beste is om dit in een bijeenkomst te doen, waarin het doel van de afname wordt toegelicht, informatie over de inhoud van de scan wordt gegeven, eventueel enkele begrippen worden verhelderd en de organisatie/afname van de scan wordt verduidelijkt.

Na deze bijeenkomst kan de scan worden uitgezet in de organisatie. ROCSpiegel kent een standaardvoorziening om via de mail personen uit te nodigen voor deelname aan de CLOP-scan®. Ook is het mogelijk om de scan gedurende een bepaalde periode 'open te zetten', zodat daartoe uitgenodigde personen er (allen met hetzelfde wachtwoord) gedurende die periode gebruik van kunnen maken.

STAP 3. INVULLEN VAN DE CLOP-SCAN®

De CLOP-scan® bestaat uit 88 uitspraken en zes vragen naar de achtergrond van de respondent. De vragen naar de achtergrond van de respondent zijn met name bedoeld als hulpmiddel voor de interpretatie van de resultaten en de intrinsieke validering.

De uitspraken zijn gegroepeerd rondom de vijftien thema's en vier uitdagingen. Elke uitspraak kan gescoord worden op een 5-puntsschaal. Iedere uitspraak wordt twee maal gescoord: eenmaal voor de huidige situatie en eenmaal voor de gewenste situatie.

Online Enquête

Strategische positionering | Onderwijsvernieuwing | Organisatieontwikkeling | Versterken innovatiekracht

Regionale positionering | Visieontwikkeling | Opleidingsdoelen

Vraag 7 van 94

Wij kennen de opleidingsbehoeften in onze regio

Huidige situatie	Gewenste situatie
<input type="checkbox"/> 1. Niet	<input type="checkbox"/> 1. Niet
<input type="checkbox"/> 2. In geringe mate	<input type="checkbox"/> 2. In geringe mate
<input type="checkbox"/> 3. In redelijke mate	<input type="checkbox"/> 3. In redelijke mate
<input type="checkbox"/> 4. In belangrijke mate	<input type="checkbox"/> 4. In belangrijke mate
<input type="checkbox"/> 5. In hoge mate	<input type="checkbox"/> 5. In hoge mate

OK Over slaan

Bron: www.ROCSpiegel.nl

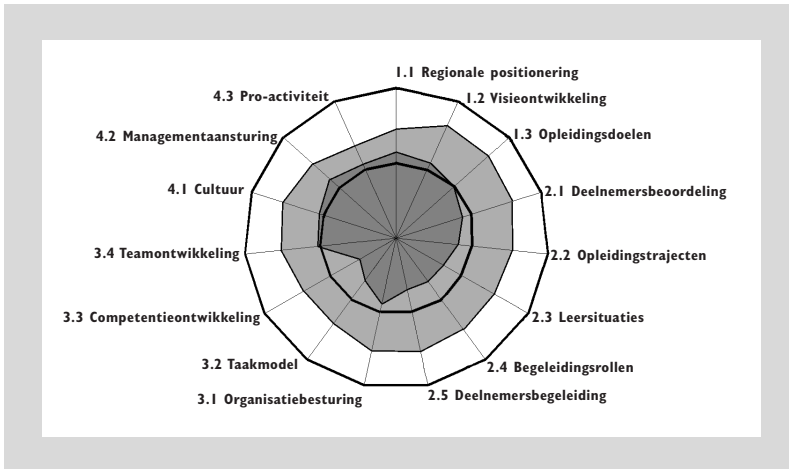
De uitspraken worden gescoord vanuit het perspectief van het team of de organisatie-eenheid waartoe de respondent behoort. Indien een vraag echt niet van toepassing is, kan deze worden overgeslagen. Dit resultaat wordt dan niet meegenomen in de gemiddelde score op het thema. Terugbladeren in de vragenlijst is niet mogelijk.

STAP 4. GENEREREN VAN DE RESULTATEN

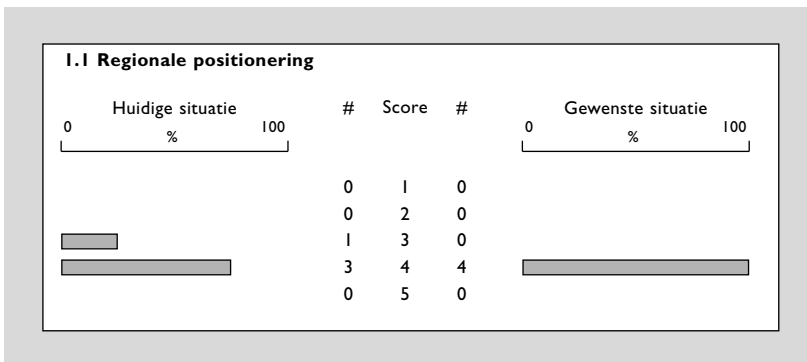
Bij gebruik van de gestandaardiseerde versie van de CLOP-scan® wordt een rapport geleverd. Dit rapport kan, na het sluiten van de periode waarin de scan kan worden ingevuld, door de onderwijsinstelling via een menu worden opgevraagd.

Het rapport bevat de volgende resultaten:

- voor de totale groep een webdiagram met de gemiddelde resultaten voor alle vijftien thema's van alle personen in die groep. De binnencirkel (donkergrijs) geeft het resultaat voor de huidige situatie, de buitencirkel (lichtgrijs) voor de gewenste situatie;



- per thema een grafiek waarin zowel voor de huidige als de gewenste situatie de frequentieverdeling is af te lezen. Deze grafieken maken inzichtelijk hoeveel groepsleden een bepaald oordeel geven;



Bron: www.ROCSpiegel.nl

- indien gewenst: van elke uitspraak het gemiddelde (Gem.) en de standaarddeviatie (Std. Deviatie) voor zowel huidige als gewenste situatie. De standaarddeviatie geeft aan in welke mate scores van invullers (respondenten) overeenkomen. Dit kan niet van het gemiddelde worden afgelezen. Een gemiddelde kan immers de uitkomst zijn van scores die dicht bij elkaar liggen. Dan is de standaarddeviatie laag (bijvoorbeeld 0,21). Een gemiddelde kan ook de uitkomst zijn van scores die ver uit elkaar

liggen (het gemiddelde van 1 en 5 is 3!). In dat geval is de standaarddeviatie hoog (bijvoorbeeld 0,81). De standaarddeviatie geeft dus aan in welke mate de meningen in de groep respondenten van elkaar verschillen;

Respondenten	4
Gem. Gewenste situatie	4,0
Std. Deviatie	0,7
Gem. Huidige situatie	3,3
Std. Deviatie	0,4

- indien gewenst: van elk thema het gemiddelde en de standaarddeviatie voor zowel huidige als gewenste situatie;

Thema	Resp.	Huidig	SD	Gewenst	SD
1.1 Regionale positionering	4	3,5	0,5	4,1	0,5
1.2 Visieontwikkeling	4	3,3	0,6	4,3	0,5
1.3 Opleidingsdoelen	4	3,0	0,5	4,3	0,5
2.1 Deelnemersbeoordeling	4	2,4	1,0	4,1	0,5
2.2 Opleidingstrajecten	4	2,5	0,8	4,1	0,5

Bron: www.ROCSpiegel.nl

- bovengenoemde resultaten kunnen ook voor delen van de groep (op basis van toegekende labels) worden opgevraagd;
- webdiagram en frequentieverdeling kunnen ook per groepslid worden opgevraagd.

Er zijn verschillende mogelijkheden om met de resultaten van de CLOP-scan® te gaan werken, afhankelijk van het doel dat ermee beoogd wordt.

Ten eerste moeten de resultaten altijd teruggekoppeld worden aan de personen die de CLOP-scan® hebben ingevuld. In een gezamenlijke bijeenkomst vindt de dialoog plaats door de resultaten te presenteren, gezamenlijk betekenis te geven aan de resultaten, beelden te verhelderen en een eventuele toelichting op de resultaten te vragen.

Ten tweede kunnen de resultaten van de CLOP-scan® uitnodigen tot verschillende acties:

- opstellen van een visie op competentiegericht leren of het aanscherpen van de al bestaande visie;
- het bepalen van de richting/prioriteiten van het innovatietraject. Dit kan worden vastgelegd in een plan van aanpak;
- het opnieuw kritisch bekijken van een bestaand innovatieplan op samenhang, volledigheid en eventuele prioriteiten daarin.

Het is in elk geval van belang vast te leggen wat de resultaten zijn en welke acties daarop ondernomen worden (in welke vorm dan ook).

STAP 5. MOGELIJKE VERVOLGSTAPPEN

Het is mogelijk om de CLOP-scan® na verloop van tijd opnieuw te gebruiken. Dat kan om verschillende redenen zinvol zijn. Bijvoorbeeld om na te gaan op welke gebieden en in welke mate er een verschuiving heeft plaatsgevonden in de richting van een meer evenwichtige implementatie van competentiegericht leren en opleiden over de vier uitdagingen. Het ligt voor de hand dat niet te snel na de eerste afname te doen, maar pas als er duidelijke ontwikkelingen verwacht mogen worden. In het algemeen zal een reële periode tussen twee afnamemomenten een jaar zijn. Een andere reden kan zijn dat de scan in eerste instantie is uitgezet bij medewerkers die geringe betrokkenheid bij competentiegericht leren en opleiden hebben. Als door begeleidings- of scholingsinterventies inzicht en betrokkenheid zijn vergroot, kan een herhaalde inzet van de CLOP-scan een realistischer inschatting van de huidige en met name ook van de gewenste situatie opleveren.

3.3 Helpdesk

Informatie over het aanmelden van de onderwijsinstelling bij ROCSpiegel of AOCSpiegel kunt u verkrijgen via de website van ROCSpiegel.nl of AOCSpiegel.nl. Ook voor technische problemen kan via de website contact worden opgenomen met het landelijk beheer.

Indien er problemen zijn bij het aanmelden, uitzetten of het verkrijgen van de rapportage, kunt u contact opnemen met de helpdesk van CINOP. Deze helpdesk is te bereiken via: thuisman@cinop.nl of 073-6800774.

1 Bijlage **Betrokkenen**

Bij de ontwikkeling van de CLOP-scan® is samengewerkt met een groot aantal personen vanuit het BVE-veld. Dank zijn wij verschuldigd aan:

DE BEGELEIDINGSCOMMISSIE:

Mw. Irene van der Dussen	ROC A12
Dhr. Jan Geurts	AXIS en lector Haagse Hogeschool
Dhr. René van Gils	Graafschap College
Dhr. Max Hoefeijzers	Da Vinci College

BETROKKENEN BIJ DE CONCEPTUELE VALIDERING:

Mw. Hilde Adriaenssens	ROC Midden Brabant
Mw. Marjon Bergsma	Mondriaan Onderwijsgroep
Dhr. Harry Brink	Graafschap College
Dhr. Wilco Dalhuisen	Albeda College
Mw. Rozemarijn van Deelen	SVGB-OSLO
Mw. Marleen Geven	Mondriaan Onderwijsgroep
Mw. Marian Graus	ROC Midden Nederland
Mw. Karin Hendrich	ROC Rivor
Mw. Karin Liebrand	ROC Landstede
Dhr. Piet de Noord	ROC Aventus
Mw. Marij Pollux	Gilde Opleidingen
Mw. Yvonne van der Steenhoven	ROC Zadkine
Dhr. Nico van Uppelschoten	Deltion College
Mw. Georgia Vasilaras	ROC De Leijgraaf
Dhr. Bert van Veldhuizen	Regio College Zaanstreek en Waterland
Dhr. Anton Verhoeven	ROC Eindhoven
Mw. Nicoline Versluys	Mondriaan Onderwijsgroep
Mw. Yolanda Weenen	ROC Midden Nederland

BETROKKENEN BIJ DE GEBRUIKERSVALIDERING:

IN SAMENWERKING MET VERNIEUWINGSPLATFORM HERONTWERP (TECHNISCH) MBO

Dhr. Henk Aalberts	ROC Midden Nederland
Dhr. Jos Atteveld	ROC Leiden
Dhr. Jan Bart Boer	Albeda College
Dhr. Marc Coenders	Vernieuwingsplatform
Mw. Pia Deveneyns	Bve Raad
Dhr. Mat van Keeken	Gilde Opleidingen
Mw. Bonnie de Klijne	Koning Willem I College
Dhr. Herman Klop	Albeda College
Dhr. Rens Oosthoek	AXIS
Dhr. Arien Reijngoudt	Albeda College
Dhr. Carlo Segers	ROC Utrecht
Dhr. Jan van Veen	Albeda College
Mw. Janet Veenstra	Koning Willem I College

Literatuur

Berg, J. van den, Biessen, J., Bruijn, E. de en Onstenk, J. (2004). *De wending naar competentiegericht leren en opleiden: De kracht van de verbinding*. 's-Hertogenbosch: CINOP.

Geurts, J. A. (2003). Van opleidingenfabriek naar loopbaacentrum. Pleidooi voor een integraal herontwerp van het middelbaar beroepsonderwijs. *Gids Beroepsonderwijs en volwasseneneducatie*. Den Haag: Reed Business Information.

Gils, R. van (2003). *Balans. Competentiegericht Beroepsonderwijs: amBitie, problemAtiek, anaLyse, Architectuur, systeemeiseN, Scenario*. De Bilt: Bve Raad.

Onstenk, J., Bruijn, E. de en Berg, J. van den (2004). *Een integraal concept van competentiegericht leren en opleiden : Achtergronden en theoretische verantwoording*. 's-Hertogenbosch: CINOP.

