

**Auteurs**

Erica Aalsma
Jessica Santee
Ilya Zitter

Datum

15-06-2022

Versie

Definitief

Naamsvermelding-NietCommercieel-GeenAfgeleideWerken
4.0 Internationaal



Onderzoek naar een ontwerp van ideaaltypisch economisch- administratief onderwijs

Inhoudsopgave

1	Voorwoord	3
2	Samenvatting	4
2.1	Uitdagingen kansrijk economisch-administratief onderwijs.....	4
2.2	Oplossingsrichtingen kansrijk economisch-administratief onderwijs.....	4
3	Achtergrond	7
3.1	Aanleiding	7
3.2	Het onderzoek	8
3.3	Aanpak.....	9
3.4	Deze rapportage	10
3.5	Leeswijzer	10
4	Vernieuwen economisch-administratieve beroepsopleidingen	11
5	Problematische context (C)	13
5.1	Kernelementen vanuit advies CMMBO	13
5.2	Kerninzichten vanuit uitgevoerde onderzoek	13
5.3	Ondersteunende literatuur	14
6	Interventies (I)	15
6.1	Kernelementen vanuit advies CMMBO	15
6.2	Kerninzichten vanuit uitgevoerde onderzoek	15
6.3	Ondersteunende literatuur	17
7	Mechanismen (M)	18
7.1	Kernelementen uit advies CMMBO	18
7.2	Kerninzichten vanuit uitgevoerde onderzoek	18
7.3	Ondersteunde literatuur	19
8	Outcomes (O)	21
8.1	Kernelementen vanuit advies CMMBO	21
8.2	Kerninzichten vanuit uitgevoerde onderzoek	21
8.3	Ondersteunende literatuur	22
9	Ontwerpen voor het bevorderen van kansengelijkheid	23
9.1	Inzichten algemeen	23
9.2	Ontwerp Albeda	24
9.2.1	Beoogde ontwerp Albeda	24
9.2.2	Ontwerp-in-actie Albeda	25
9.3	Ontwerp ROC van Amsterdam	27
9.3.1	Beoogde ontwerp ROC van Amsterdam	27
9.3.2	Ontwerp-in-actie ROC van Amsterdam	29
9.4	Ontwerp Zadkine	31
9.4.1	Beoogd ontwerp Zadkine.....	31
9.4.2	Ontwerp-in-actie Zadkine	33
9.5	Ontwerp Zwolse Koers	35
9.5.1	Beoogde ontwerp Zwolse Koers	35
9.5.2	Ontwerp-in-actie Zwolse Koers	36
10	Het ideaaltypische ontwerp	39
10.1	Elementen van het ideaaltypische ontwerp.....	39
10.1.1	Kansrijke bouwstenen van het ideaaltypische ontwerp met focus op verbinden van school en werk	40
10.1.2	Leerroutes van het ideaaltypische ontwerp: micro, meso, macro	41
10.1.3	Ideaaltypische ontwerp vanuit 5 ontwerppectieven.....	43
10.2	Aanbevelingen over het vervolg	44
Bijlage 1		46
Bijlage 2		50

1 Voorwoord

Naar aanleiding van het CMMBO-advies 'Profiel studenten van economisch-administratieve mbo-opleidingen' heeft de minister van OCW in 2020 een aantal mbo-instellingen in Amsterdam, Rotterdam en Zwolle uitgenodigd een ideaaltypisch ontwerp voor economisch-administratieve opleidingen uit te werken. Om kansengelijkheid voor deze mbo-studenten te versterken. Tevens heeft de minister van OCW de CMMBO gevraagd deze ideaaltypische ontwerpen te evalueren om te bezien of er meer algemeen geldende aanbevelingen voor beleid gedaan kunnen worden over wat nodig is om de verschillende groepen studenten de beste kansen te bieden. Het Lectoraat Beroepsonderwijs van de Hogeschool Utrecht heeft onderzoek uitgevoerd naar een ideaaltypisch ontwerp voor economisch-administratieve opleidingen en het resultaat daarvan is in dit rapport beschreven.

De CMMBO wil graag Albeda, Zadkine, ROC van Amsterdam, Deltion, Landstede, Menso Alting en Windesheim hartelijk danken voor de ideeën en initiatieven voor vernieuwing van economisch-administratieve beroepsopleidingen die ze gedeeld hebben met de CMMBO en met het Lectoraat Beroepsonderwijs. De Commissie dankt ook de onderzoekers die namens het Lectoraat Beroepsonderwijs de praktijkervaringen en wetenschappelijke inzichten hebben verwerkt tot een ideaaltypisch ontwerp dat gericht is op het vergroten van de kansen van studenten op het vinden van een duurzame plek op de arbeidsmarkt. De CMMBO heeft er dankbaar gebruik van gemaakt voor het opstellen van een advies aan de minister van OCW.

De Commissie Macrodoelmatigheid MBO
Fred Paling (Voorzitter)

2 Samenvatting

2.1 Uitdagingen kansrijk economisch-administratief onderwijs

Uitdaging 1: Gelijke kansen voor studenten

De inrichting van het mbo-onderwijs biedt nog te weinig gelijke kansen aan studenten; dit is met name in het economisch-administratieve domein zichtbaar. Studenten in dit domein hebben hoge ambities om door te stromen en er is tegelijkertijd een oververtegenwoordiging van jongeren met een minder gunstige uitgangspositie. De (leer)loopbanen voor deze studenten zijn nog niet optimaal ingericht.

Uitdaging 2: Aansluiten actuele regionale arbeidsmarktvraag

Het arbeidsmarktperspectief op de lagere niveaus is onvoldoende vanwege verdwijnende banen. Scholen hebben vaak geen actueel en volledig overzicht van de regionale arbeidsmarktvraag. Daarnaast wordt de inhoudelijke verwantschap tussen beroepen in dit domein door scholen nog onderbenut.

Uitdaging 3: Wendbaar stelsel

Het huidige stelsel is nog weinig wendbaar. De inrichting in de beroepskolom gaat uit van beroepskeuze op zeer jonge leeftijd, waardoor studenten snel vastlopen. De markt voor leven lang ontwikkelen functioneert momenteel overwegend onvoldoende.

2.2 Oplossingsrichtingen kansrijk economisch-administratief onderwijs

Bouwstenen voor kansrijk economisch-administratief onderwijs

Voor het inrichten van kansrijk economisch-administratief onderwijs in het mbo zijn vijf bouwstenen geïdentificeerd. Het combineren van deze bouwstenen levert een ideaaltypisch ontwerp op voor kansrijk economisch-administratief onderwijs in het mbo.

Bouwsteen 1: Brede oriëntatie

De brede oriëntatie start bij het werk en omvat het kennismaken met de verschillende kanten, functies en taken in de sector en veel interactie met verschillende vakmensen om zicht te krijgen en te houden op wat er speelt en wordt gevraagd in de economisch-administratieve sector.

Bouwsteen 2: Ontwikkelingsgerichte (leer)loopbaan

Een optimale ontwikkelingsgerichte (leer)loopbaan lokt uit dat studenten zich evenwichtig kunnen ontwikkelen, waarbij ze in de praktijk, aan den lijve ondervinden waar de persoonlijke talenten en ontwikkelmogelijkheden liggen.

Bouwsteen 3: Herkenbaar responsief ontwerp

Een responsief ontwerp kan tegelijkertijd meebewegen met sectorale ontwikkelingen, ontwikkelingen op specifieke werkplekken én met individuele studenten. Een herkenbaar ontwerp zorgt dat er bij switchen tussen opleidingen, tijdelijk stoppen of het terugkomen voor een vervolgopleiding, bekende aangrijpingspunten te vinden zijn.

Bouwsteen 4: Veranderend regionaal beroepsprofiel

Een veranderend regionaal beroepsprofiel vraagt om een sectorale, gezamenlijke, regionale ruggengraat die zorgt voor dwarsverbanden en cross-overs, waar nu nog verkokering is in (te) vastomlijnde opleidingen. Bij het vormgeven van deze ruggengraat is het nodig om continu de vinger aan de pols te houden van sectorale en regionale ontwikkelingen.

Bouwsteen 5: Verbinden van school en werk

Voor het succesvol inzetten van de verschillende bouwstenen geldt dat het expliciet verbinden van school en werk cruciaal is.

Kansrijk economisch-administratief onderwijs op meerdere schaalniveaus

Kansrijk economisch-administratief onderwijs speelt zich af op meerdere schaalniveaus: individuele studenten (microniveau), samenhangende leeromgevingen (mesoniveau) en stelsel (macroniveau). Het ideaaltypische ontwerp, waarin de vijf bouwstenen zijn gecombineerd, vraagt om een integraal ontwerp op deze schaalniveaus.

Schaalniveau 1: Individuele studenten

Individuele studenten kunnen op basis van de sectorale ruggengraat, een eigen, passende leer-route kiezen. Leerroutes zijn zo flexibel mogelijk ingericht, zodat studenten zonder tijdverlies kunnen switchen en iedere stap bijdraagt aan het ontwikkelen van de bekwaamheid die wordt gevraagd in de economisch-administratieve sector. Optimaal ingerichte leerroutes zorgen voor optimale perspectieven op de arbeidsmarkt, die ook passen bij de talenten van studenten gedurende de hele (leer)loopbaan.

Schaalniveau 2: Samenhangende leeromgevingen

Er moeten samenhangende leeromgevingen worden ontworpen waarmee daadwerkelijk kan worden gewerkt en geleerd aan de hele sectorale ruggengraat. Op dit schaalniveau heeft een onderwijsinstelling een portfolio van leeromgevingen dat samen met de regionale partners wordt ontwikkeld, gemonitord en up-to-date wordt gehouden om te blijven aansluiten bij het continu veranderende werkveld.

Schaalniveau 3: Stelsel

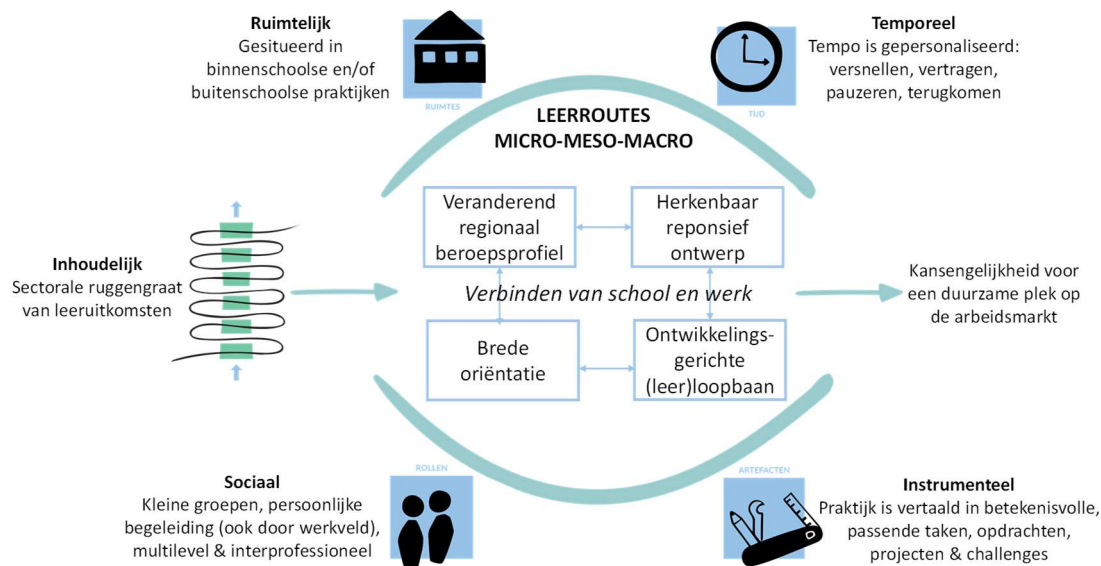
Er moeten doorlopende leerlijnen worden ontworpen, van vmbo, naar mbo, naar associate degree, bachelor, master en post-initieel. Een (leer)loopbaan duurt een leven lang: na initieel onderwijs komen professionals terug om door te stromen naar een hoger niveau of komen professionals terug voor specifieke vormen van 'reskilling' of 'upskilling'. Op dit schaalniveau heeft een sector een portfolio van leeromgevingen voor het bereiken van de doelen van de human capital agenda.

Ontwerpkracht

Het ontwikkelen van het beoogde, kansrijke economisch-administratieve onderwijs bij alle opleidingen, instellingen en in alle regio's vraagt om ontwerpkracht. Ontwerpkracht van docenten(teams), onderwijsmanagers en van bestuurders. Het vraagt ook vooral om ontwerpkracht die verder gaat dan de huidige, vastomlijnde opleidingen. Die voorbijgaat aan de grenzen van eigen instelling. Die dwars door de bestaande onderwijssectoren gaat. Ontwerpkracht om, samen met de onderwijspartners en werkveldpartners in de regio, de handen ineen te slaan. Ontwerpkracht om juist in de tussenruimte, tussen opleidingen in, tussen instellingen in, tussen onderwijs en praktijk in, tussen beleid en praktijk in, tussen beroepen in, tussen sectoren in, de kansen op te zoeken en de ontwerpruimte daar optimaal te benutten.

Samenvattend

Kansrijk economisch-administratief onderwijs in het mbo vraagt om een ideaaltypisch ontwerp waarin een brede oriëntatie wordt gecombineerd met ontwikkelingsgerichte (leer)loopbanen, tot een herkenbaar responsief ontwerp met een sectorale, gezamenlijke, regionale ruggengraat. Hierbij is het verbinden van school en werk cruciaal. Dit ontwerp wordt integraal vormgegeven op alle schaalniveaus, van individuele student tot en met de sector als geheel.



3 Achtergrond

3.1 Aanleiding

Uit diverse bronnen blijkt dat het arbeidsmarktperspectief van economisch-administratieve mbo-opleidingen structureel onder druk staat door automatisering en andere maatschappelijke en technologische ontwikkelingen in de maatschappij. Toch blijft het aantal studenten dat voor deze opleidingen kiest redelijk constant, wat tot de vraag leidt of jongeren wellicht om andere redenen kiezen voor economisch-administratieve opleidingen. De opstap naar een hbo-opleiding is een veelgehoorde reden; er zijn signalen dat deze opleidingen een rol vervullen in de emancipatie van jongeren met een niet-westerse afkomst; en juist jongeren die nog geen geprofileerde beroepskeuze hebben kunnen maken, kiezen eerder voor deze opleidingen. Tenslotte is het opvallend dat studenten in de sector economie relatief vaak switchen en uitvallen.

Het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) heeft de Commissie Macrodoelmatigheid mbo (CMMBO) gevraagd een onderzoek uit te voeren naar het profiel van mbo-studenten van economisch-administratieve opleidingen en hoe zij in vervolgonderwijs en op de arbeidsmarkt presteren. De CMMBO heeft naar aanleiding hiervan twee adviezen uitgebracht: deel 1 en deel 2. *Deel 1* (2019) heeft betrekking op kansen vergroten door doorstroom in de beroepskolom. Voor deel 1 heeft de CMMBO een aantal deelstudies laten uitvoeren, met als vertrekpunt de in-, door- en uitstroom van studenten van met name het domein Economie & administratie.¹ *Deel 2* is gericht op arbeidsmarktgericht opleiden. Hiervoor is in samenwerking met een aantal mbo-instellingen een pilot uitgevoerd (met een hiervoor ontwikkeld instrumentarium, gericht op de vraag naar skills), waarbij is nagegaan of de inhoud van deze opleidingen nog beter kan worden afgestemd op de actuele vraag uit de regionale arbeidsmarkt.²

In beide adviezen worden aanbevelingen gedaan voor de verdere versterking van de emancipatoire doorstroomfunctie van economisch-administratieve opleidingen in de beroepskolom. Volgens de commissie vraagt dit van opleidingen dat zij optimaal inspelen op:

- Verschillende doelgroepen die deze opleidingen volgen (vaak jongeren met een minder gunstige uitgangspositie);
- Uiteenlopende doelen die de jongeren nastreven (oriëntatie op toekomstig werk, persoonlijk ontwikkelen tot een zo hoog mogelijk niveau, voorbereiding op duurzaam werk/loopbaan);
- Mogelijkheden die de regionale arbeidsmarkt deze jongeren biedt.

Naar aanleiding van de CMMBO-adviezen heeft de minister van OCW enkele mbo-instellingen in de regio's Rotterdam, Zwolle en Amsterdam uitgenodigd om een ideaaltypisch ontwerp voor economisch-administratieve opleidingen uit te werken waarin bovenstaande functies verwerkt zijn. In elk van de regio's krijgt die vernieuwing vorm vanuit een eigen insteek en aanpak, waarbij deze op verschillende manieren in lijn zijn met de adviezen van de CMMBO.

De minister van OCW heeft de CMMBO gevraagd deze ontwerpen te evalueren, met als doel te bezien of er op grond hiervan meer algemeen geldende aanbevelingen gedaan kunnen worden. Het lectoraat Beroepsonderwijs van Hogeschool Utrecht is gevraagd een evaluatieonderzoek uit

¹ Meng, C. & De Lombaerde, G (2019). *Leerloopbanen van leerlingen van Administratieve Opleidingen* (ROA-R-2019/5). Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA).

YoungWorks (2019). *Mbo'ers en de keuze voor economie & administratie*. Amsterdam: Youngworks.

Mulder, J., e.a., (2019). *Uitval van studenten met een administratieve economische mbo-opleiding in het hbo*. Nijmegen: ResearchNed.

² BMC (2021). *Verbeteren en vernieuwen van de aansluiting mbo-arbeidsmarkt*. Amersfoort: BMC.

te voeren naar een ideaaltypisch ontwerp van economisch-administratieve opleidingen in het mbo. Het lectoraat Beroepsonderwijs heeft deze opdracht uitgevoerd met samenwerkingspartner De Leermeesters. Het uitgevoerde onderzoek heeft een praktijkgericht karakter, is uitgevoerd vanuit een ontwerp perspectief en wordt vanaf hier kortweg het onderzoek genoemd.

3.2 Het onderzoek

De minister van OCW beoogt met het onderzoek de ontwikkeling van onderwijsprogramma's te bevorderen waarmee jongeren goed worden voorbereid op een duurzame positie op de arbeidsmarkt en in de maatschappij en zo bij te dragen aan kansengelijkheid. Het onderzoek moet zich daarom richten op de vraag op welke manier de initiatieven van de mbo-instellingen tot werkzame onderwijsprogramma's leiden en hoe de werkzaamheid ervan verder kan worden versterkt. Het onderzoek beoogt ook om aan te zetten tot een lerend netwerk van de deelnemende mbo-instellingen. Daarin kunnen de instellingen zowel de kenmerken van de onderwijsprogramma's (operationeel niveau), als de specifieke initiatieven die ze op instellingsniveau nemen om de onderwijsprogramma's te ontwikkelen uitwisselen (tactisch niveau). Daarnaast kunnen de instellingen bespreken welke randvoorwaarden er nodig zijn op stelselniveau (strategisch niveau), om vorm te kunnen geven aan de beoogde onderwijsprogramma's.

Op deze manier kunnen de resultaten van het onderzoek als basis dienen ter inspiratie voor de (verdere) ontwikkeling van onderwijsprogramma's door mbo-instellingen en voor nader advies aan OCW om kansengelijkheid te versterken binnen het economisch-administratieve domein.

De focus van dit onderzoek ligt op de aanbevelingen uit deel 1 van het advies van de CMMBO, namelijk het versterken van de emancipatoire functie bij economisch-administratieve opleidingen op het gebied van oriënteren, succesvollere doorstroom naar hoger niveaus en praktijkgericht opleiden.

Het onderzoek heeft het karakter van ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek (ofwel Design Science Research, DSR) en is daarmee gericht op het ontwikkelen van kennis om professioneel handelen van de deelnemende instellingen en instellingen met een vergelijkbaar vraagstuk te ondersteunen. DSR is gericht op theorievorming die door professionals kan worden gebruikt om veldproblemen aan te pakken. Het uitgangspunt van DSR is een concreet veldprobleem, het neemt een spelersperspectief in, het is oplossingsgericht en de verantwoording is vooral op basis van pragmatische validiteit.³

Aan het onderzoek nemen drie regio's met in totaal zes mbo-instellingen en een hbo-instelling deel. De cases in dit onderzoek behoren bij de volgende mbo-instellingen:

- Albeda, College Economie en Ondernemen;
- ROC van Amsterdam Zuid Oost, Economie & Zakelijke Dienstverlening;
- Zadkine Business College;
- Zwolse Koers, samenwerkingsverband van mbo-instellingen Menso Alting (onderdeel van de Landstede Groep), Deltion en hbo-instelling Windesheim.

Een korte verantwoording van de data die zijn verzameld, is te vinden in bijlage 2.

³ Van Aken, J.E. & Andriessen, D. (2011). *Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek: wetenschap met effect*. Amsterdam: Boom Uitgevers.

Van Aken, J.E. & Romme, A.G.L. (2012). A design science approach to evidence-based management. In: D. Rousseau (ed.), *The Oxford Handbook of Evidence-Based Management*, pp. 43-57. Oxford: Oxford University Press.

3.3 Aanpak

Het onderzoek is gebaseerd op de CIMO-logica⁴ en de ontwerpspiegel⁵. De zogeheten CIMO-logica maakt het mogelijk om systematisch te onderzoeken of een voorgenomen ontwerp werkt. Met de CIMO-logica kan de achterliggende redenering van een ontwerp expliciet worden gemaakt. De CIMO-logica zit als volgt in elkaar: 'voor dit probleem-in-Context is het nuttig om deze Interventie toe te passen, die door deze Mechanismen de volgende Uitkomsten (Outcomes) zal genereren'⁶.

De ontwerpspiegel is een aanpak waarmee betrokkenen kunnen stilstaan bij het ontwerp van een leeromgeving en structureel vanuit een expliciet ontwerp perspectief kunnen reflecteren. Ontwikkelprocessen kunnen chaotisch verlopen en vaak staan de ontwikkelaars onder tijdsdruk. Naast gericht ontwerpen, worden tijdens het ontwerp proces ook creatieve sprongen gemaakt, intuïtieve besluiten genomen en 'tweaks' gemaakt aan het onderwijsontwerp. De aandacht vasthouden voor het ontwerp en stilstaan bij ontwerpkeuzes kan dan lastig zijn en structurele reflectie vanuit het ontwerp perspectief kan helpen om impliciete ontwerp kennis te expliciteren. De ontwerpspiegel is gebaseerd op het principe van structurele reflectie zoals onder andere beschreven door Reymen & Hammer (2002)⁷. Zij stellen dat regelmatig en systematisch reflecteren bijdraagt aan een beter ontwerp proces. Met de ontwerpspiegel worden de volgende doelen beoogd:

- Het ontwikkelen van een gedeeld beeld van het ontwerp;
- Het analyseren en verbeteren van het ontwerp(proces);
- Het vasthouden van de aandacht op het onderwijsontwerp over langere tijd;
- Het gezamenlijk kijken hoe een ontwerp in de praktijk werkt (of juist niet werkt)
- Het ontwikkelen van overkoepelende ontwerp kennis.

Tenslotte is gebruik gemaakt van de inzichten uit onderzoek naar ontwerpen van leeromgevingen⁸ waaruit blijkt dat ontwerpafwegingen op drie niveaus een rol spelen: strategisch (macro), tactisch (meso) en operationeel (micro).

In dit onderzoek is eerst met alle scholen gewerkt aan de CIMO-logica van hun eigen ontwerp. Dit leverde inzichten op waarmee ze het beoogde ontwerp hebben kunnen aanscherpen. De redeneerketens (CIMO's) van de verschillende mbo-instellingen zijn in een spiegelsessie uitgewisseld. Hier kwamen overeenkomsten en verschillen tussen de verschillende mbo-instellingen naar boven. Vervolgens zijn enkele maanden later met alle mbo-instellingen verdiepende interviews gehouden met sleutelfiguren over het strategisch, tactisch en operationeel niveau.

⁴ Van den Berg, J., Hoeve, A. & Zitter, I. (2012). Op zoek naar wat werkt. Zichtbaar maken van innovatieopbrengsten. *MESO magazine*, 183, 18-22.

⁵ Kolvoort A. & Zitter, I (2019). De ontwerpspiegel: instrument voor reflectie ontwerp Ad-leeromgevingen. *Onderwijsinnovatie*, 4, 4-16.

⁶ Van Aken & Andriessen (2011).

⁷ Reymen, I. M., & Hammer, D. K. (2002). *Structured reflection for improving design processes*. In DS 30: Proceedings of DESIGN 2002, the 7th International Design Conference, Dubrovnik (pp. 887-892).

⁸ Bouw, E., Zitter, I., & De Bruijn, E. (2021). Multilevel design considerations for vocational curricula at the boundary of school and work. *Journal of Curriculum Studies*, 53(6), 765-783.

3.4 Deze rapportage

Medio 2021 heeft het lectoraat Beroepsonderwijs de tussenrapportage⁹ opgeleverd. Deze betrof een inhoudsanalyse van de vier cases uit de drie genoemde regio's. De tussenrapportage beschrijft hoe de onderwijsontwerpen van de deelnemende mbo-instellingen op strategisch, tactisch en operationeel niveau zijn vormgegeven en met welke redeneerketens (CIMO's) de mbo-instellingen de werkzaamheid van deze ontwerpen onderbouwen, specifiek met het oog op het verkleinen van kansenongelijkheid.

Deze rapportage maakt de verbinding tussen de kernelementen uit de adviezen van de CMMBO en de kerninzichten die voortgekomen zijn uit de onderwijsontwerpen zoals die nu worden uitgevoerd door de mbo-instellingen. Hierbij wordt de link gelegd met relevant wetenschappelijk onderzoek, zodat de inzichten uit de praktijk kunnen worden gespiegeld aan inzichten zoals die bekend zijn uit onderzoek. Er is een specifieke selectie gemaakt van relevant onderzoek, waarbij de volgende drie criteria zijn gebruikt om deze selectie te maken:

- Bronnen met onderzoek dat relevant is vanuit het ontwerpperspectief;
- Bronnen die vooral relevant zijn voor de mbo-sector;
- Bronnen die handzaam en toegankelijk zijn voor practitioners en bruikbaar zijn voor verdere ontwikkeling.

3.5 Leeswijzer

Hoofdstuk 4 beschrijft de context van het bevorderen van kansengelijkheid in de economisch-administratieve sector.

In **hoofdstuk 5 t/m 8** analyseren we achtereenvolgens de problematische context van de onderwijsontwerpen (C), de interventies die in de cases worden ingezet (I), de mechanismen die daarbij worden beoogd (M) en de outcomes (O).

Hoofdstuk 9 licht de individuele cases afzonderlijk uit, zowel het beoogde ontwerp, als de inzichten die zijn voortgekomen uit de verdiepende interviews over het ontwerp-in-actie.

Hoofdstuk 10 beschrijft de reflectie op de inzichten uit dit onderzoek en conclusies.

⁹ Aalsma, E. & Boersma, A. (2021) *Vergroten van kansenongelijkheid. Evaluatieonderzoek naar ideaaltypisch ontwerp voor economisch-administratieve opleidingen, deel 1*

4 Vernieuwen economisch-administratieve beroepsopleidingen

OCW ziet kansengelijkheid als een belangrijke maatschappelijke uitdaging. Kansengelijkheid vraagt om onderwijs waarmee zoveel mogelijk studenten een opleiding op een zo hoog mogelijk niveau kunnen afronden en dat bovendien inspeelt op redenen waarom bepaalde groepen studenten daarin minder goed slagen dan andere (SER, 2021).¹⁰

In twee adviezen (zie hieronder) gaat de CMMBO in op de problematiek van kansengelijkheid binnen de economisch-administratieve opleidingen. Een groot deel van studenten in het beroepsonderwijs doet een economisch-administratieve opleiding. Kansengelijkheid vraagt juist in deze sector om doorstroom naar een zo hoog mogelijk opleidingsniveau. Het arbeidsmarktperspectief van gediplomeerden op de hogere mbo-niveaus is goed, maar minder dan dat van hbo-gediplomeerden, terwijl dat van gediplomeerden op lagere niveaus onvoldoende tot matig is. Een alternatief voor doorstromen naar hogere niveaus is doorstromen naar mbo-opleidingen in andere sectoren, die ook een beter arbeidsmarktperspectief bieden.

Economisch-administratieve opleidingen worden bovengemiddeld veel door jongeren met een minder gunstige uitgangspositie gekozen. Inspelen op dat wat deze jongeren nodig hebben om een zo hoog mogelijke opleiding af te kunnen ronden, al dan niet in de economische sector, is voor kansengelijkheid dus van groot belang.

CMMBO (2019a) schrijft over studenten in economisch-administratieve opleidingen¹¹: 'Een meerderheid van de studenten kiest de economisch-administratieve opleiding als voorbereiding op een verdere studie, niet direct als voorbereiding op een specifiek beroep. Zij geven aan zich in de eerste plaats te willen ontwikkelen tot een zo hoog mogelijk niveau. Ze doen daartoe graag werkervaring op in het bedrijfsleven om hun weg naar een beroep stapsgewijs te bepalen. Ze mijden nu bewust een geprofileerde beroepskeuze voor bijvoorbeeld techniek of zorg. Het praktijkgerichte curriculum van het beroepsonderwijs spreekt hen aan.' (Deel 1, blz. 3)

CMMBO (2019b) stelt dat de huidige inrichting van de beroepskolom, met een beroepskeuze op jonge leeftijd en een overwegend verwante doorstroom naar hogere niveaus, niet op de wensen van de grootste groep studenten aan de economisch-administratieve opleidingen inspeelt. In deel 2 van het advies gaat de CMMBO in op de inhoudelijke aansluiting tussen de actuele, regionale vraag naar skills en hetgeen in de opleidingen wordt geleerd en constateert dat deze aansluiting doorgaans goed is, maar wel kansen op verbetering biedt: 'Volgens de Commissie is een structurele, grotere instroom van studenten in deze opleidingen dan uit oogpunt van de arbeidsvraag nodig is, enkel acceptabel als instellingen daadwerkelijk vorm (kunnen) geven aan de bredere doelstelling van deze opleidingen. En er niet volstaan wordt met het gericht opleiden voor het betreffende, specifieke diploma.' (Deel 2, blz. 7)

Om kansengelijkheid te vergroten, beveelt de CMMBO aan het gebruik van skills verder te stimuleren en door een integraal herontwerp van het mbo in samenhang met het hbo een steviger fundament te leggen voor een succesvolle doorstroom naar een hoger opleidingsniveau en

¹⁰ SER (2021). Gelijke kansen in het onderwijs. Structureel investeren in kansengelijkheid voor iedereen. Den Haag: SER (Sociaal-Economische Raad).

¹¹ CMMBO (2019a). Advies. Profiel van mbo-studenten van economisch-administratieve beroepsopleidingen. Deel 1: Doorstroom binnen de beroepskolom. Den Haag: CMMBO (Commissie Macrodoelmatigheid Mbo).
CMMBO (2019b). Advies. Profiel van mbo-studenten van economisch-administratieve beroepsopleidingen. Deel 2: Arbeidsmarkt gericht opleiden. Den Haag: CMMBO (Commissie Macrodoelmatigheid Mbo).

meer aandacht te besteden aan (her)oriëntatie op meer perspectiefrijke beroepen. Specifiek voor schoolverlaters van de lagere niveaus beveelt de CMMBO aan post-initiële opleidingsactiviteiten te ontwikkelen op basis van een wendbaar curriculum en in nauwe samenwerking met het werkveld.

Tenslotte opent de CMMBO (2019b) de beleidsmatige discussie over de opdracht aan mbo-instellingen en constateert dat deze verder zou moeten gaan dan het verzorgen van goede beroepsopleidingen: 'Dit alles vereist een stevig herontwerp van opleidingen, wellicht in samenhang met een actualisering van de opdracht aan het mbo en van de daarbij behorende ruimte en faciliteiten om hieraan invulling te kunnen geven. Deze opdracht wordt dan niet alleen goede beroepsopleidingen aan te bieden, maar ook de initiële belangstelling van jongeren uiteindelijk te verbinden aan het verwerven en behouden van duurzaam werk en (mede daardoor) deelname aan de maatschappij.' (Deel 2, blz. 9)

In het voorliggende onderzoek naar vernieuwing van economisch-administratieve opleidingen ligt op verzoek van de CMMBO de focus op de aanbevelingen over een ideaaltypisch ontwerp om kansengelijkheid te versterken (deel 1 van het Advies van CMMBO).

5 Problematische context (C)

5.1 Kernelementen vanuit advies CMMBO

De CMMBO beschrijft in de genoemde adviezen (2019) de problematische context als volgt:

- In het domein van economisch-administratieve opleidingen is sprake van oververtegenwoordiging van jongeren met een minder gunstige uitgangspositie.
- Studenten hebben een hoge ambitie om later succesvol te zijn in het (bedrijfs-)leven. Ze willen een leerroute waarmee ze zich in de eerste plaats persoonlijk, niet zozeer direct voor een beroep, kunnen ontwikkelen.
- Het arbeidsmarktperspectief op lagere niveaus is onvoldoende vanwege verdwijnende banen en vraag naar andere competenties.
- Studenten hebben behoefte aan een praktijkgericht curriculum.
- Scholen hebben vaak geen actueel en volledig overzicht van regionale arbeidsmarkt-vraag.
- De (leer)loopbaanbegeleiding voor studenten is niet optimaal, niet gericht op keuze en ontwikkeling.
- De inhoudelijke verwantschap tussen beroepen wordt door de scholen nog niet benut, waardoor studenten meteen bij start in een verkokerd traject komen, zich niet kunnen oriënteren en vaak uitvallen of gaan switchen.
- Onderwijs reageert niet of nauwelijks op perspectieven van de studenten op de arbeidsmarkt en besteedt geen aandacht aan heroriëntatie.
- Huidige markt voor leven lang ontwikkelen functioneert overwegend onvoldoende.
- De commissie constateert dat de huidige inrichting van de leerroute in de beroepskolom, die uitgaat van een beroepskeuze op zeer jonge leeftijd en een overwegend verwante doorstroom naar hogere niveaus, niet aansluit bij de behoeften van studenten.

5.2 Kerninzichten vanuit uitgevoerde onderzoek

Vanuit het uitgevoerde onderzoek (2020-2022) wordt de boven aangehaalde problematische context concreter en specifiek (zie ook Bijlage 1). Hier worden de generieke vraagstukken die vanuit de vier cases uit de drie regio's naar voren zijn gekomen, geïdentificeerd. De problematische context hebben we onderverdeeld in drie specifiekere perspectieven.

Perspectief	Geïdentificeerde vraagstukken
Studentperspectief	Beroepskeuze op jonge leeftijd
	Onvoldoende inzicht in beroepen en opleidingen, verkeerde keuze, switchen en uitvallen
	Opleidingen gericht op specifieke beroepen, werkveld vraagt wendbare professionals
	Onderwijs nog niet gericht op talentontwikkeling van individuele studenten
	Grote diversiteit in populatie binnen zelfde groep en groot aandeel met niet-westerse achtergrond
Perspectief van de onderwijsinrichting	Onderwijs is (te) lineair ingericht (doorstroom in een verwante richting)
	Onderwijs van niveau 2 t/m 6 is nog geen doorlopende leerlijn

	Onderwijs bestaat uit eilandjes, ingericht op crebo's
	Onderwijs heeft nog vakgericht karakter, expertise-domein vak & beroep is onderbelicht
	Onderwijs eerder ingericht op rendement dan op emancipatoire perspectief
Perspectief sector en co-creatie in regio	Samenwerking tussen onderwijs en beroepspraktijk is nog niet gewoon genoeg
	Economische domein wordt nog te smal benaderd
	Regionale samenwerking is nog minimaal

Uit de cases blijkt dat de mbo-instellingen de onderwijsinrichting allemaal als een problematische context ervaren, soms belicht vanuit de eigen organisatie, soms belicht vanuit leerroutes en doorstroom. De organisatie van het onderwijs is nu gebaseerd op de kwalificatiedossiers. Als mbo-instellingen daar de behoefte van studenten aan meer oriëntatie naast plaatsen, lopen ze tegen deze organisatie-indeling aan (organisatie in opleidingen) en tegen de afgebakende kaders van de afzonderlijke kwalificatiedossiers. In de Randstedelijke cases (Rotterdam en Amsterdam) wordt de problematische context meer geduid vanuit het perspectief van de grote aantallen jongeren met een niet-westerse achtergrond, dan in de case de Zwolse Koers. Bij de Zwolse Koers staat het anticiperen op de sector en de regio meer centraal in de duiding van de problematische context.

5.3 Ondersteunende literatuur

Om inzichten over de problematische context (C) uit het uitgevoerde onderzoek te kunnen spiegelen aan inzichten vanuit ander onderzoek, worden hier een aantal relevante kerninzichten uit geselecteerde bronnen benoemd.

Kerninzicht	Bron
Onderzoek bevestigt dat een vroege selectie met name negatieve effecten heeft voor leerlingen uit lagere sociaal-economische milieus en leerlingen met migrantenachtergronden. In Nederland zijn daarom nieuwe vormen van onderwijs ontwikkeld om de problemen rondom de po-vo overgang te verminderen, zoals doorlopende leerlijnen. Er is echter nog weinig bekend over de resultaten van dit type onderwijs voor het schoolsucces van deze leerlingen in het vo.	Kennisrotonde. (2017). <i>Draagt later keuzemoment voortgezet onderwijs bij aan schoolsucces?</i> (KR. 225). Den Haag: Kennisrotonde.
Samenwerking tussen toeleverend en afnemend onderwijs in de beroepskolom is onontbeerlijk om de doorstroom te verbeteren. Constructieve samenwerking blijkt echter zeer lastig te organiseren: de overgangen zijn van niemand en samenwerkingspartners hebben de neiging om vanuit eigen sectorale kaders te blijven denken (zo worden ze ook aangestuurd).	Onderwijskennis.nl (2022). <i>Soepele in- en doorstroom in de beroepskolom: wat is er over bekend?</i> Opgehaald op 28 maart 2022, van https://www.onderwijskennis.nl/artikelen/soepele-en-doorstroom-de-beroepskolom-wat-er-over-bekend
Het Nederlandse middelbaar beroepsonderwijs zit in principe goed in elkaar, maar er is ook reden tot zorg. Er is een tendens in beleid en bij roc's te herkennen richting de 'verschoolsing' en te ver van de beroepspraktijk afraaken.	Nieuwenhuis, L., Coenen, J., Fouarge, D., Harms, T., & Oosterling, M. (2012). <i>De creatie van publieke waarde in het middelbaar beroepsonderwijs PROO Review studie.</i>

6 Interventies (I)

6.1 Kernelementen vanuit advies CMMBO

In beide adviezen (2019) doet de CMMBO aanbevelingen voor mogelijke interventies. Dit zijn samenvattend de volgende aanbevelingen uit advies 1 (waar dit onderzoek vooral over gaat).

Advies 'Doorstroom binnen beroepskolom'

- Een leerroute inrichten die primair is gericht op het bevorderen van doorstroom naar een zo hoog mogelijk niveau, binnen of buiten het domein, waarbij het leren in de beroepscontext in aanvang ondersteunend is en zich gaandeweg ontwikkelt naar vorming voor een specifiek beroep.
 - Hierin is bij de start in het mbo ook ruimte voor interdisciplinaire/interprofessionele oriëntatie van de student op de economisch-administratieve én aanpalende werkvelden;
 - In de leerroute wordt al bij aanvang gestart met de ontwikkeling van kennis, vaardigheden en attituden die nodig zijn om succesvol door te kunnen stromen naar een hoger niveau binnen of buiten het economisch-administratief domein;
 - Voor studenten voor wie een hoger niveau niet haalbaar is, moet aandacht zijn voor goed begeleide, gedegen beroepsvorming.
- Begeleiding organiseren bij de overgang naar een hoger schooltype (zowel van vmbo naar mbo, als van mbo naar hbo);
- Terugkomonderwijs (ofwel post-initieel onderwijs) ontwikkelen voor studenten die het mbo op niveau 2 of 3 afsluiten, als een standaardrecht en als logisch vervolg van de gevolgde opleiding;
- Hbo-opleidingen aansprekender inrichten voor de meer praktijkgerichte mbo'er en deze intensiever begeleiden.

6.2 Kerninzichten vanuit uitgevoerde onderzoek

Vanuit het onderzoek (2020-2022) zijn er vijf kansrijke bouwstenen naar voren gekomen die onderscheidend zijn en ook beogen bij te dragen aan het bevorderen van de kansengelijkheid. Deze zijn uit de cases naar voren gekomen en onderschreven door betrokkenen.

Brede oriëntatie

Mbo-instellingen realiseren zich dat aandacht voor wat er in de wereld leeft, belangrijk is voor studenten. Doordat ze in het huidige systeem meteen na het vmbo moeten starten in een opleiding, is er nog niet voldoende tijd en aandacht geweest voor het ontwikkelen van een beeld van beroepen en opleidingen, waardoor ze verkeerde studiekeuzes maken, switchen van opleiding of uitvallen. Ook beschikken studenten over het algemeen nog niet over voldoende zelfreflectie om hun keuze ook op te kunnen hangen aan de eigen kwaliteiten in plaats van aan een bepaald beeld van de status van een beroep. Aandacht voor brede oriëntatie staat in de praktijk op gespannen voet met het -zo snel mogelijk en vanaf een betrekkelijk jonge leeftijd- behalen van kwalificaties. In de cases wordt op verschillende manieren gezocht naar een vorm van bredere oriëntatie: door een korte periode voorafgaand aan de opleiding anders in te richten of door deze bredere oriëntatie meer te verweven in de gehele opleiding.

Ontwikkelingsgerichte (leer)loopbaan

Veel jongeren die kiezen voor de economisch-administratieve sector hebben nog geen eenduidig beroepsbeeld en willen zo snel mogelijk hogerop. De breedte en het meer 'avo-karakter' van deze opleiding past volgens henzelf het best. Dit raakt aan een brede oriëntatie als bouwsteen. Tegelijkertijd zijn veel opleidingen in dit domein (versterkt door het feit dat het veelal om niveau 4-opleidingen gaat) sterk cognitief en vrij lineair ingericht. Er wordt nog weinig rekening gehouden met bredere groei- en ontwikkelingsmogelijkheden, deze worden nauwelijks gestimuleerd. Op verschillende manieren zien we in de cases aandacht voor deze interventie: door meer aandacht te besteden aan de begeleiding van de student of door de onderwijsinhoud op een andere manier vorm te geven. Aandacht voor deze interventie heeft impact op zowel de organisatie van het onderwijs, als op de inhoud en op de professionele bagage van de begeleiding.

Herkenbaar responsief ontwerp

Het huidige onderwijssysteem is nog georganiseerd in opleidingen en crebo's en op basis daarvan doorgaans opgedeeld in een vakkenstructuur waarin de theoretische vakken een grote rol spelen. In het economisch-administratieve domein switchen studenten relatief vaak van opleiding, onder meer doordat ze pas gedurende de opleiding een beter beeld ontwikkelen. Responsiviteit op de (regionale) arbeidsmarkt in het onderwijsontwerp verweven, kan studenten helpen bij het maken van een betere keuze en te blijven anticiperen op werkbeschikbaarheid. Wanneer opleidingen binnen dezelfde mbo-instelling kiezen voor een herkenbaar responsief ontwerp, dat dezelfde uitgangspunten en een vergelijkbare aanpak hanteert, dan kan dat helpen bij maken van een soepelere overstap.

Veranderend regionaal beroepsprofiel

Van baanzekerheid naar werkzekerheid vraagt om een ander perspectief op de regionale arbeidsmarkt. Onderwijs kan mede inspelen op de veranderingen in het economisch domein door niet vast te houden aan de klassieke opleidingsordening (verticale programmering), maar juist de dwarsverbanden op te gaan zoeken. Welke wendbaarheid wordt van studenten gevraagd in de regio? En wat gebeurt er als je niet het economisch domein maar het economisch proces centraal zet? Leid je daarmee meer wendbare professionals op die behouden worden voor het regionaal vraagstuk? In de cases wordt zichtbaar dat het scholen helpt om gebruik te maken van cijfers en inzichten over de regionale ontwikkelingen.

Het verbinden van school en werk

Voor de bovenstaande vier bouwstenen geldt dat het expliciet verbinden van school en werk cruciaal is. Hierbij zijn verschillende vormen van verbindingen mogelijk en nodig¹². Verbindingen gebaseerd op afstemming, waarbij school en werk als afzonderlijke contexten blijven bestaan en daartussen optimale afstemming wordt vormgegeven; verbindingen gebaseerd op incorporatie, waarbij een deel van de schoolse context wordt geïncorporeerd op de werkplek of andersom; en verbindingen gebaseerd op hybridisering, waarbij delen van de contexten van school en werk zodanig samen komen dat er nieuwe tussenpraktijken ontstaan, met kenmerken van zowel school als de beroepspraktijk. Hoewel uit het uitgevoerde onderzoek naar voren komt dat deze verbindingen tussen school en werk als cruciaal worden gezien en dat de vormgeving hiervan in gang is gezet, blijft er nog potentieel braak liggen op de grens tussen school en werk.

¹² Bouw, E., Zitter, I., & De Bruijn, E. (2019). Characteristics of learning environments at the boundary between school and work—A literature review. *Educational research review*, 26(1), 1-15.

6.3 Ondersteunende literatuur

Om inzichten over de interventies (I) uit het uitgevoerde onderzoek te kunnen spiegelen aan inzichten vanuit ander onderzoek, worden hier een aantal relevante kerninzichten uit geselecteerde bronnen benoemd.

Kerninzicht	Bron
Beroepsidentiteit kan het toekomstperspectief van (risico)jongeren verbeteren. Aan iemands demografische kenmerken is weinig te veranderen, maar er zijn ook veranderbare kenmerken die samenhangen met de beroepsidentiteit. Emotionele schoolbetrokkenheid (een gevoel van thuishoren op school en een gevoel van waardering voor schoolopbrengst) kan gezien worden als een veranderbaar kenmerk. Dit maakt het een interessant kenmerk in het licht van de zoektocht naar interventies om de ontwikkeling van beroepsidentiteit van (risico)jongeren te stimuleren.	Groot, A. F. J. M. (2021). <i>Vocational identity of at-risk youth: tailoring to support career chances</i> (Doctoral dissertation, Leiden University).
Zorg voor een betere afstemming tussen de inhoud van de opleidingen en de arbeidsmarktontwikkelingen. Studenten werken aan een persoonlijk profiel waarin talenten en vaardigheden samenkomen met vakken. Om dat te bereiken kan de verbinding tussen onderwijs en bedrijfsleven worden versterkt. Dan is er meer zicht op wederzijdse ontwikkelingen en kunnen opleidingen vernieuwingen doorvoeren die studenten met succes voorbereiden op de arbeidsmarkt.	Denktank (2020). <i>Vrije Zones. Manifest voor een toekomstbestendig economisch beroepsonderwijs in Rotterdam</i> . Rotterdam: Albeda Hogeschool Inholland, Hogeschool Rotterdam en Zadkine.
Hybride leeromgevingen worden gezien als één van de meest belangrijke en kansrijke onderwijsinnovaties in het hedendaagse beroepsonderwijs. Een hybride leeromgeving is een manier om studenten te ondersteunen bij de ontwikkeling van beroepskennis en de verbinding te maken met wat ze op school en op de werkplek leren.	Onderwijskennis.nl (z.d.). <i>Hybride leeromgevingen</i> . Opgehaald op 18 maart 2022, van https://www.onderwijskennis.nl/themas/hybride-leeromgevingen

7 Mechanismen (M)

7.1 Kernelementen uit advies CMMBO

De aanbevelingen van de CMMBO in advies 1 en 2 (2019) beogen de volgende mechanismen:

- Studenten hebben behoefte aan leerroutes waarmee ze zich persoonlijk kunnen ontwikkelen (stapsgewijs), niet zozeer direct voor een beroep.
- Een praktijkgericht curriculum brengt hen waardevolle leerervaringen in werelden die studenten niet kennen.
- Succesvolle doorstroom naar het hbo is noodzakelijk om zich zo hoog mogelijk te kwalificeren, het gewenste werk te verwerven en zich te blijven ontwikkelen op de arbeidsmarkt.
- Studenten zien de noodzaak in om binnen afzienbare tijd om of bijscholen.
- Inhoudelijke aansluiting tussen de actuele, regionale vraag naar skills en hetgeen in opleidingen wordt geleerd.
- Vergroten mogelijkheden om in te schatten of uit oogpunt van persoonlijkheid een student kan gaan matchen met een bepaald beroep.
- Heroriëntatie op meer perspectiefrijke beroepen.
- Gaandeweg leerroute keuzes maken voor verdere specialisatie, rekening houdend met perspectieven op de arbeidsmarkt.

7.2 Kerninzichten vanuit uitgevoerde onderzoek

Vanuit het onderzoek (2020-2022) komen deze mechanismen naar voren die uiteindelijk kunnen helpen bij de versterking van kansengelijkheid. Deze zijn uit de cases naar voren gekomen en onderschreven door betrokkenen.

Breder beroepsbeeld

Door te interveniëren op een brede oriëntatie wordt het mogelijk om bij studenten de ontwikkeling van een breder beroepsbeeld te ontlocken. 'Open de wereld voor ons' is waar zij behoefte aan hebben en wat zonder gerichte interventies niet automatisch tot stand komt: meer inzicht in hoe de praktijk in dit domein in elkaar zit, kan leiden tot een betere keuze voor studie of beroep. Brede oriëntatie ontlockt ook mechanismen op het vlak van het onderwijsontwerp uit: door studenten tijdens een periode van brede oriëntatie kennis te laten maken met diverse onderdelen van de opleiding, sluit het aan bij hun behoefte om snel door hun opleiding heen te gaan (al dan niet richting hbo). Door oriëntatie en inhoud samen te brengen, kunnen soepelere overgangen ontstaan tussen oriëntatieperiode en de opleiding van keuze.

Begeleiden in het keuzeproces

Een ontwikkelingsgerichte (leer)loopbaan beoogt op studenteniveau te leiden tot een bewuster keuzeproces. Door intensievere begeleiding voelen studenten zich meer gezien. Er komt meer aandacht voor talenten: wat kan jij, wat wil jij?

Het vormgeven van een ontwikkelingsgerichte (leer)loopbaan vraagt om een gerichte ondersteuning van het keuzeproces van studenten door de docenten als onderdeel van het team gedurende de gehele opleiding. Hierdoor ontstaat de behoefte aan onderlinge afstemming en het opereren als een team, aan samenwerken over de grenzen van opleidingen en instellingen heen. De aandacht voor het maken van keuzes en de begeleiding hierbij vraagt om meer aandacht voor de professionele ontwikkeling van docenten, zodat deze het benodigde repertoire kunnen ontwikkelen.

Maatwerk en aansluiten bij keuzeproces

Een herkenbaar responsief ontwerp van het onderwijs ontlokt meer aandacht vanuit de school en het team voor (regionale) ontwikkelingen in het domein, waarmee de inhoud van het onderwijs wordt gevoed. De herkenbaarheid binnen een school in de breedte leidt ertoe dat het voor studenten makkelijker kan worden om over te stappen naar een andere opleiding als het keuzeproces van de student daartoe aanleiding geeft.

De responsiviteit naar enerzijds de (regionale) arbeidsmarkt en anderzijds het keuzeproces van de student, ontlokt de behoefte aan het creëren van mogelijkheden voor maatwerk binnen het ontwerp van het onderwijs.

Regionale samenwerking en betrokkenheid van het werkveld

Een ander perspectief op de regionale arbeidsmarkt ontlokt ook een visie op co-creatie: ben en blijf je als school eigenaar van het onderwijs of kan en moet dit meer in samenwerking met werkveldpartners? Het leidt tot diverse vormen van afstemming en consultatie: werkveldpartners denken mee met het onderwijs vanuit perspectiefrijke kansen die zij zien op de arbeidsmarkt (werkveldsessies, werkveldcommissies) en werkveldpartners spelen een actieve rol tijdens de uitvoering van het onderwijs. Door anders te gaan kijken naar het regionale beroepsprofiel, vanuit de arbeidsmarkt bezien, ontstaan er meer mogelijkheden voor opleiden, doordat je over de crebo's heen gaat kijken.

Leeromgevingen met elkaar verbinden

Kijken naar leren voor een beroep door de bril van leeromgevingen in plaats van opleidingen, ontlokt bij zowel onderwijs als het werkveld meer ruimte voor het anticiperen op regionale ontwikkelingen over de grenzen van instituten heen. Leeromgevingen gebaseerd op afstemming, incorporatie of hybridisering kunnen bijdragen aan de wisselwerking en uitwisseling tussen werelden via leerprocessen van de student en aan het bij elkaar brengen van de wereld van school en van werk (buitenwereld). Leeromgevingen kunnen meer samenhang ontlokken en minder versnippering of verbrokkeling tussen praktijken, door op vergelijkbare manieren te gaan samenwerken. Dit leidt daarmee ook tot intensievere en meerjarige samenwerkingsverbanden, waarin op termijn ook logische en samenhangende leerroutes voor studenten kunnen gaan ontstaan.

7.3 Ondersteunde literatuur

Om inzichten over de mechanismen (M) uit het uitgevoerde onderzoek te kunnen spiegelen aan inzichten vanuit ander onderzoek, worden hier een aantal relevante kerninzichten uit geselecteerde bronnen benoemd.

Kerninzicht	Bron
Arbeids- en beroepsidentiteit, de brug tussen het zelf en de arbeidsomgeving en daarmee beroepsidentiteit, zijn begrippen die alles te maken hebben met loopbaanontwikkeling en daarmee met loopbaanoriëntatie en begeleiding (LOB), loopbaanleren en loopbaan-denken. Deze begrippen worden vaak gezien als middelen om studenten de 'juiste' keuze voor opleiding en beroep te maken. Gedacht vanuit arbeidsidentiteitsontwikkeling, is dat niet waar LOB over zou moeten gaan. Voor de ontwikkeling van een arbeidsidentiteit zijn drie mechanismen van doorslaggevend belang: 1) praktijkgerichtheid, 2) dialooggerichtheid en 3) vraaggerichtheid.	Den Boer, P., Hoeve, A. & Berendsen, S. (2021). Identiteitsontwikkeling. In A. Hoeve, Van Vlokhoven, H., Nieuwenhuis, L. & Den Boer, P. <i>Handboek beroepsgericht opleiden</i> . Huizen: Pica.

Naast bovengenoemde vraaggerichtheid die kan worden gezien als responsiviteit richting de deelnemersgroep, is er ook responsiviteit nodig om beroepsopleidingen actueel en toekomstgericht te houden in brede zin. Onder responsiviteit verstaan we: de mate waarin het mbo adequaat weet in te spelen op veranderingen op de arbeidsmarkt en mbo'ers weet toe te rusten voor een goede start en blijvende inzetbaarheid op die arbeidsmarkt. Er zitten dus twee kanten aan responsiviteit: die van de mbo-instelling en die van de studenten. Responsiviteit betekent als instelling zowel rekening houden met ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en veranderingen in de branches of beroepsuitoefening, als met de deelnemersgroep die in het mbo moet worden toegerust voor de arbeidsmarkt.

Turkenburg, M., Vogels, R., m.m.v. Sol, Y. (2017). *Beroep op het mbo. Betrokkenen over de responsiviteit van het middelbaar beroepsonderwijs*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

8 Outcomes (O)

8.1 Kernelementen vanuit advies CMMBO

De aanbevelingen van de CMMBO in advies 1 en 2 (2019) beogen de volgende outcomes:

- Kansengelijkheid versterken door studenten te begeleiden bij hun keuze en ontwikkeling, stapsgewijs en gericht op duurzaam werk.
- Ruimte creëren voor interdisciplinaire oriëntatie van de student op de economisch-administratieve én aanpalende werkvelden.
- Vormgeven van een meer praktijkgericht curriculum waarin samenwerking met de regio een bepalende factor vormt.
- De initiële belangstelling van jongeren verbinden aan het verwerven en behouden van duurzaam werk en mede daardoor, deelname aan de maatschappij.
- Een betere overstap van vmbo naar mbo, naar hbo gebaseerd op aandacht voor begeleiding op studietempo, niveau en zelfstandigheid.

8.2 Kerninzichten vanuit uitgevoerde onderzoek

De (beoogde) outcomes zijn door de vier cases nét verschillend van elkaar geformuleerd. Dit heeft onder andere te maken met de verschillen in schaalgrootte van de cases (zie hiervoor Hoofdstuk 8.1):

Albeda:

- Meer continuïteit van instroom (en uitstroom): een lagere uitstroom met als gevolg minder diplomarendement en minder financiële druk;
- Doorlopende leerlijn van wieg naar pensioen, op delen gepersonaliseerd, maar met een gemeenschappelijke rode draad;
- Breder opgeleide studenten, met skills om zelf dingen te onderzoeken en te ondernemen;
- Meer actieve participatie van werkveld en studenten in het onderwijs;
- Studenten goed voorbereiden op uitstroom naar hbo of arbeidsmarkt;
- Studenten krijgen een breder beeld van de arbeidsmarkt en de uitstroomrichtingen;
- Studenten zijn goed voorbereid op de opleiding van hun keuze en komen makkelijker het eerste jaar door.

Amsterdam:

- Jongeren gelijke kansen bieden en inclusie bevorderen, waardoor er minder tweedeling in de gemeenschap en maatschappij ontstaat;
- Minder voortijdige uitval, in het bijzonder als gevolg van door- en 'op'-stroom;
- Student komt zo snel mogelijk op geschikte en gewenste uitstroom terecht met minder switchen en uitval;
- Studenten ontwikkelen zich vanuit eigen inzichten (talenten/waarden).

Zadkine:

- Duurzaam onderwijs dat relevant en constant in ontwikkeling is;
- Flexibel onderwijs met persoonlijke leerroutes;
- Kansrijke studenten voor de arbeidsmarkt;
- Interactieve samenwerking met werkveld: onderwijs volgt actualiteit.

Zwolle:

- Economisch proces als toegevoegde waarde in de regio: nieuwe vormen ontdekken en daarmee nieuwe waarde creëren¹³;
- Voortdurende en nauwe aansluiting bij werkveld in de regio;
- Ontschotting op inhoud én niveau;
- Flexibele, wendbare medewerkers die breder in de maatschappij inzetbaar zijn;
- Minder uitval, makkelijker switchen en soepeler doorstroom.

8.3 Ondersteunende literatuur

Om inzichten over de outcomes (O) uit het uitgevoerde onderzoek te kunnen spiegelen aan inzichten vanuit ander onderzoek, worden hier een aantal relevante kerninzichten uit geselecteerde bronnen benoemd.

Kerninzicht	Bron
Vast staat in ieder geval dat beroepsgericht onderwijs in Nederland meer voordelen dan nadelen heeft voor de baankansen van jongeren. Voor beleidsmakers is het relevant dat beroepsgerichte inhoud belangrijk is voor iedere soort van opleiding. Verbindingen met de arbeidsmarkt bevorderen de kansen op werk, óók binnen het algemene onderwijs.	Forster, A. (2020). Levensloopeffecten van beroepsgericht onderwijs. De valkuil van vocational decline. Opgehaald op 18 maart, van https://canonberoepsonderwijs.nl/onderwijssysteem-wetgeving-en-beleid/levensloopeffecten-van-beroepsgericht-onderwijs/
Door hybridisering gaan er in de regio meer partijen intensiever samenwerken om professionals optimaal toe te rusten voor de economische sector. De klassieke kloof tussen school en werk, tussen theorie en praktijk, wordt vervangen door hybride tussenpraktijken waarin tegelijkertijd wordt geleerd en gewerkt. Zo kan er een regionaal systeem ontstaan waarin samen wordt geleerd, gewerkt en geïnnoveerd. Een lerend systeem dat wendbaar genoeg is om het hoofd te bieden aan de uitdagingen die we als maatschappij willen aangaan.	Aalsma, E. & Zitter, I. (2020). Strategisch ontwerpen op de grens van school en buitenwereld in de sector economie. Opgehaald op 18 maart, van https://husite.nl/nieuws-lectoratberoepsonderwijs/strategisch-ontwerpen-op-de-grens-van-school-en-buitenwereld-in-de-sector-economie/

¹³ Er is niet één 'economische sector'. Sectorale verkenning Hoger Economisch Onderwijs (HEO), september 2020-2021.

9 Ontwerpen voor het bevorderen van kansengelijkheid

In dit hoofdstuk beschrijven we per deelnemende mbo-instelling hoe ze werken aan hun ideaaltypisch ontwerp in het kader van het bevorderen van de kansengelijkheid. Alle mbo-instellingen zijn nog volop actief in het ontwerpproces. Waar de ene mbo-instelling nog volop in de opbouw-fase is, is een andere mbo-instelling al bezig met de tweede herziene versie van hun beoogde ontwerp. In dit hoofdstuk leggen we het beoogde ontwerp naast de inzichten uit de verdiepende interviews over het ontwerp-in-actie.

De beoogde ontwerpen zijn vastgelegd in een redeneerketen (in een 'CIMO'), zie hiervoor de bijlage waar de gedetailleerde redeneerketens te vinden zijn. In dit hoofdstuk geven we steeds een korte samenvatting van de CIMO per case, de details kunnen worden nagelezen via de gedetailleerde CIMO's in de bijlage (zie Bijlage 1).

9.1 Inzichten algemeen

In elke regio die door het Ministerie van OCW benaderd is om te werken aan een ideaaltypisch ontwerp gericht op het vergroten van kansengelijkheid, is op een eigen manier gewerkt aan dit vraagstuk. In Zwolle is gekozen voor een instellingsoverstijgend programma, terwijl in de andere regio's is gewerkt met een focus op de eigen instelling. Ondanks het feit dat de instellingen nog in beweging en ontwikkeling zijn, worden ook gezamenlijke inzichten zichtbaar. Het gaat hierbij om impliciete ontwerpafwegingen die met dit ontwerpgerichte onderzoek expliciet zijn gemaakt.

Of de regio de vernieuwing meer op micro- of meer op meso/macroniveau heeft opgepakt, in de vier regio's wordt duidelijk dat werken aan kansengelijkheid een fundamentele verandering van het onderwijs betreft. Zo maakt bijvoorbeeld het expliciet en intensief begeleiden van studenten in hun keuzeprocessen nu nog niet echt een standaard onderdeel uit van alle opleidingen, hetgeen mede kan worden verklaard doordat men in het economisch-administratieve domein een sterke rol toekent aan (vak)kennis en kennisoverdracht. Veel meer aandacht besteden aan talentontwikkeling is een speerpunt in bijna alle cases.

De CMMBO geeft aan dat studenten veel behoefte hebben aan het leren kennen van de economisch-administratieve wereld ('open de wereld voor mij'). Uit de cases blijkt dat hieraan wordt gewerkt (in de zin van samenwerkingen zoeken met werkveldpartners), maar dat is nog niet overal even expliciet. Bouwen aan samenwerkingsrelaties vraagt doorgaans om een lange adem en om gerichtheid op het proces. Hier kan ook worden gemeld dat de tweejarige coronaperiode niet heeft bijgedragen aan een grotere externe gerichtheid.

De noodzaak om te werken met multidisciplinaire/interprofessionele teams (opleidings- en soms ook instellingsoverstijgend) komt bij alle cases naar voren. Soms gaat het om onderlinge aansluiting tussen bestaande leerroutes, soms gaat het over opleidingsoverstijgend onderwijs (zoals bijvoorbeeld met challenges); en soms omdat het regionale vraagstuk van het werkveld als een gezamenlijk doel wordt gezien.

De introductie van het 'CIMO'-instrument heeft de cases geholpen om hun ontwerp systematischer aan te vliegen. Expertise over het (her)ontwerpen van leeromgevingen en de bijbehorende ontwerp- en veranderprocessen is niet altijd even expliciet aanwezig in de scholen of

wordt nog vaak niet systematisch ingezet in het innovatieproces. Dat heeft als gevolg dat de beoogde interventies soms vastlopen op de bestaande structuren.

9.2 Ontwerp Albeda

De informatie over het beoogde ontwerp is opgehaald in een digitale sessie met een groep betrokkenen van Albeda. Stap voor stap hebben zij in die sessie de CIMO-logica ingevuld voor hun eigen ontwerp. Deze quick scan heeft plaatsgevonden in maart 2021 en heeft na een ronde verdiepende gesprekken over de eerste versie, geleid tot het beoogde ontwerp dat hieronder wordt samengevat (zie ook bijlage 1).

9.2.1 Beoogde ontwerp Albeda

Het College Economie & Ondernemen (CEO) van Albeda werkt aan een 'Oriënterend economisch traject' (OET). Dit is een halfjaarlijks traject waarmee studenten kunnen voorsorteren (breed oriënteren op een beroep en daarbij passende opleiding) en zich kunnen voorbereiden op een reguliere opleiding (achterstanden inhalen en vrijstellingen verwerven). Het OET betreft een doorontwikkeling van eerdere initiatieven, waarbij een soortgelijk traject in een kleiner domein, met drie handelsopleidingen al is uitgetracteerd en goede resultaten heeft laten zien.

Met het OET wil CEO het probleem/vraagstuk van verkeerde studiekeuzes en uitval onder studenten oplossen. De ontwikkeling van het OET speelt zich af in de context van een grotere onderwijsontwikkeling binnen Albeda, waarbij het gehele onderwijs wordt geflexibiliseerd, tegen de achtergrond van teruglopende studentenaantallen en een bedrijfsleven in de economische sector dat vraagt om breder opgeleide mensen.

Uiteindelijk beoogt CEO met het OET minder uitval, meer continuïteit van instroom en doorstroom naar reguliere opleidingen en het hbo en een betere aansluiting van studenten op de arbeidsmarkt.

In de onderstaande tabel focussen we in op de gehele interventie OET en ontrafelen we deze interventie op drie niveaus: strategisch, tactisch en operationeel. In de tweede kolom van deze tabel staat vermeld wat de betrokkenen verwachten te gaan zien zodra de interventies voldoende in actie zijn (mechanismen).

Beoogd ontwerp		
Niveau	Interventies	Mechanismen
Strategisch (bestuurlijk, netwerk)	– Twee instroommomenten in plaats van één per jaar (februari en september).	– Het systeem wordt flexibeler waardoor meer gepersonaliseerd mogelijk wordt: instromen, overstappen, doorstromen, opstromen gaat makkelijker.
	– Een half jaar oriëntatie dat vóór de reguliere opleidingen wordt geplaatst.	– Er ontstaan vanuit de (succes)ervaringen van het OET, inzichten en momentum voor de bredere onderwijsontwikkeling.
	– Stimuleren van samenwerking tussen de betrokken opleidings-teams.	
Tactisch (onderwijsontwerp)	– Een flexibel programma op maat, waarbij studenten onderwijs kunnen volgen van beroepsgerichte vakken in lijn van hun voorlopige keuze.	– Meer aandacht in beroepsgerichte vakken voor het kennismaken met de beroepen en opleidingen.
		– Meer ruimte voor het ontdekken waar de affiniteit en kwaliteiten

	– Persoonlijke coaching en testen (persoonlijkheid, kwaliteiten, niveau) van studenten om tot een studiekeuze te komen. – Teamvorming: vanwege de beoogde soepele overgang van het oriënterend traject naar reguliere opleidingen, onderzoeken hoe teamvorming tussen docenten kan worden gestimuleerd.	zitten vanuit praktijkervaringen en met testen. – Docenten kunnen beter maatwerk leveren omdat zij dicht bij hun studenten staan en reguliere opleidingen flexibeler gaan worden. – Docenten(teams) stemmen beter samen af (warme overdracht van studenten), waardoor meer maatwerk mogelijk wordt.
Operationeel (studenten, materialen)	– Afwijkend programma (ten opzichte van reguliere opleidingen) bestaande uit introductieweken met brede oriëntatie en vervolgens maatwerk. – Persoonlijke begeleiding, een veilige basis bieden (twee coaches op een onderwijsgroep, 1 coach op 12 studenten) – Digitaal portfolio voor warme overdracht naar de gekozen opleiding.	– Studenten krijgen beter inzicht in mogelijke beroepen en eigen affiniteit, waardoor zij beter in staat zijn in een half jaar een passende studiekeuze te maken. – Studenten voelen zich meer gezien en verbonden. – Studenten blijven gemotiveerder omdat zij vanuit hun kwaliteiten (en opgebouwde portfolio) kunnen toewerken naar een eigen beroepskeuze met minder vertraging.

9.2.2 Ontwerp-in-actie Albeda

De beschrijving van het ontwerp-in-actie is gebaseerd op verdiepende interviews met diverse betrokkenen in februari 2022.

De voorloper van het OET binnen Handel heeft laten zien dat studenten door de persoonlijke benadering beter op hun plek komen. Er is inmiddels een groep studenten gestart in het OET via het extra instroommoment in februari. Op moment van de interviews (februari 2022) is het traject één week bezig. Dit extra instroommoment voorkomt dat studenten onnodig lang thuis zitten bij wisselingen van opleiding. *“Stel, dit was er niet in februari zo’n tussenopleiding, dan zat je natuurlijk al helemaal van: oh, ik kan pas in september naar school. Want wij zijn van die leerlingen die of van opleiding wilden wisselen of door met andere dingen, daarom is dat heel handig dat dit hier is”* (Student).

Het vooruitzicht dat er versnelling naar het tweede jaar mogelijk is, is belangrijk voor studenten omdat zij het gevoel hebben al veel tijd hebben verspild. Bijvoorbeeld door ziekte, familiesituatie, administratieve problemen of vroegtijdig stoppen, omdat de eerder gekozen opleiding tegenviel. *“Dat is eigenlijk wel mijn doel dat ik naar het tweede jaar kan gaan in een half jaar tijd.”* (Student).

Factoren die studenten noemen die hen helpen om een versnelling te realiseren zijn o.a. de eigen inspanning van de student (bijvoorbeeld huiswerk maken, onderwijs volgen, doorzettingsvermogen), vaste structuur in de week (fysiek onderwijs is daarin belangrijk), groepssamenstelling (studenten hebben ondanks verschillende achtergronden, wel een vergelijkbare geschiedenis in het switchen van opleidingen) en persoonlijke aandacht krijgen. *“Ik zie dat ze [docenten] zo ook heel open staan voor ons, gewoon echt vriendelijk, dat ze gewoon altijd bij ons kunnen zijn als we hulp nodig hebben”* (Student).

De studenten volgen een breed oriënterend programma van 2 x 10 weken ter voorbereiding op een keuze voor een opleiding. *“Dat in je deze 20 weken gaat bekijken wat je nou wilt, wat voor*

opleiding...want dit is eigenlijk niet een opleiding met echt de naam, maar het is meer om te kijken welke richting je op wil" (Student).

In de eerste 10 weken werken de studenten aan een project; het organiseren van een 'friends & family' dag. Dit project kent een brede inhoud (bijvoorbeeld onderwerpen op vlak van financieel, juridisch en marketing). De taken in het project worden onderling verdeeld: een student kiest voor een bepaalde periode, een bepaalde taak. Ze worden gecoacht bij dit keuzeproces en de student wordt ook commitment gevraagd om dit een bepaalde periode te blijven doen, ook al valt het tegen. Ontdekken wat je wilt, gaat soms ook over ervaren dat je iets niet leuk vindt: *"Heel vaak merk je pas wat je leuk vindt, wat je passie echt is als je iets hebt gedaan waar je je niet goed bij voelt"* (Student).

Na de eerste 10 weken wordt verwacht dat de studenten een richting kunnen kiezen (voorlopige studiekeuze), zodat zij alvast onderdelen (vakken) kunnen gaan volgen uit het eerste jaar van deze betreffende studie. Op het moment van de diepte-interviews waren hierover gesprekken met de relevante teams gaande, maar waren er nog geen resultaten zichtbaar. Wel worden in de gesprekken belemmerende factoren ervaren, zoals bijvoorbeeld beschikbaarheid en tijd van docenten uit de reguliere opleidingen, de veranderbereid bij docenten (bijvoorbeeld vanwege eerdere negatieve ervaringen en aandacht die nodig is voor grotere onderwijsvernieuwing) en nog niet voldoende flexibiliteit in de programma's van reguliere opleidingen.

Verbinding beoogd ontwerp en het ontwerp-in-actie

Als we het beoogde ontwerp en ontwerp-in-actie met elkaar vergelijken, valt op dat de nadruk is gaan liggen op het zo snel mogelijk inweven van studenten in de reguliere opleidingen. Ook valt op dat er knip is gelegd in de 20 weken brede oriëntatie: na 10 weken al werken de studenten al vanuit de voorlopige studiekeuze van studenten.

Hoewel uit het onderzoek naar voren komt dat het ontstaan van een breder beroepsbeeld bij studenten als belangrijk mechanisme wordt gezien, zien we het nog relatief beperkt ontstaan. Hier speelt mee dat de beoogde interventies nog niet of recent zijn gestart, in tijden waarin er door corona-beperkingen minimale mogelijkheden waren om de beroepspraktijk in te gaan of de beroepspraktijk bij activiteiten op de school te betrekken. De beroepsoriëntatie vindt vooral plaats vanuit school of op school. We zien wel dat er wordt gewerkt aan het praktijkgericht maken van de programma's.

Reikwijdte:

Het OET richt zich op eerstejaars studenten niveau 3 en 4. Het gaat om ongeveer 100 studenten (beoogd en huidig).

9.3 Ontwerp ROC van Amsterdam

De informatie over het beoogde ontwerp is opgehaald in een digitale sessie met een groep betrokkenen van ROC van Amsterdam. Stap voor stap hebben zij in die sessie de CIMO-logica ingevuld voor hun eigen ontwerp. Deze quickscan heeft plaatsgevonden in februari 2021 en heeft na een ronde verdiepende gesprekken over de eerste versie, geleid tot het beoogde ontwerp dat hieronder wordt samengevat (zie ook Bijlage 1).

9.3.1 Beoogde ontwerp ROC van Amsterdam

Het MBO College Zuidoost van het ROC van Amsterdam werkt aan de pilot 'Rijke routes'. Binnen deze pilot wordt een apart programma ontwikkeld in het economisch-administratieve domein vanaf leerjaar 1, niveau 4 specifiek voor opstromers uit niveau 2 en studenten met een 'switchverleden'. Het programma start vanuit een brede beroepenoriëntatie en kent een intensieve begeleiding in het keuzeproces (vanuit knooppunten in een routekaart) met extra ontwikkelingsgerichte ondersteuning naar een passende loopbaan (gebaseerd op talenten). Knooppunten zijn vaste momenten in de opleiding waarop studenten kijken waar ze staan en gericht een route kunnen kiezen in hun studieloopbaan. Met "Rijke routes" wil College Zuidoost het probleem van verkeerde studiekeuze en uitval onder studenten oplossen en studenten naar het niveau brengen dat bij hen past. Deze pilot past in een meerjarenstrategie van College Zuidoost waarbij talentontwikkeling centraal staat ("Een podium voor talent").

In de doelgroep van dit ROC zitten veel studenten met een kansarme achtergrond (dit speelt ook bij studenten met een migratieachtergrond). Men gaat ervan uit dat bij deze groep studenten talenten nog onderbenut blijven (bijvoorbeeld door te laag studieadvies op vmbo) en dat hun studenten in het algemeen meer zorg en aandacht nodig hebben (bijvoorbeeld meer studenten met 'rugzakjes', door ziekte of familiesituatie). Deze studenten maken hun keuze voor een studie in dit domein veelal vanwege de breedte van opleiding en vanuit de motivatie zo snel mogelijk, een zo hoog mogelijk niveau te willen bereiken. Minder vanuit een inhoudelijke keuze voor een economisch administratief beroep. Het opstromen van niveau 2 naar niveau 4 blijkt in de praktijk lastiger dan gedacht (meer dan 50% uitval, vroegtijdig schoolverlaten is hoog), onder andere vanwege hiaten in kennis en schoolse/studievaardigheden, de grotere klassen en de mate van zelfstandigheid die wordt verwacht op niveau 4. In deze aanpak is gekozen voor het vormen van homogene groepen: een groep deelnemers die afkomstig is vanuit niveau 2, een groep deelnemers met een switch-achtergrond en een groep deelnemers die rechtstreeks vanuit het vmbo instroomt.

Uiteindelijk beoogt College Zuidoost met de 'Rijke routes' minder uitval, betere doorstroom (minder switchen) en uitstroom naar het passende niveau (mbo en hbo); en creëren van meer gelijke kansen voor jongeren en bevorderen van inclusie (minder tweedeling).

In de onderstaande tabel focussen we op de gehele interventie 'Rijke Routes' en ontrafelen we deze interventie op drie niveaus: strategisch, tactisch en operationeel. In de tweede kolom van deze tabel staat vervolgens vermeld wat de betrokkenen verwachten te gaan zien zodra de interventies voldoende in actie zijn (mechanisme).

Beoogd ontwerp		
Niveau	Interventies	Mechanismen
Strategisch (bestuurlijk, netwerk)	– Vormgeven van een moderne doorlopende leerroute in de vorm van een pilot, waarbij talentontwikkeling centraal staat en doorstromen naar het hbo ook mogelijk is. – Ruimte bieden voor anders kijken naar rendementscijfers: succes van doorstromen niet definiëren op basis van diploma's, maar op basis van het inzichtelijk maken van het keuzeprocess (van bindend studieadvies naar passend studieadvies). – Kritisch kijken naar bestaande rollen in het team wordt gestimuleerd.	– Het emancipatoire karakter van het onderwijs wordt zichtbaar: ook studenten met een kansarme achtergrond gaan onderbouwde (en passende) studie(loopbaan) keuzes maken en hiermee ontstaat een andere kijk op rendement. – Er ontstaat behoefte aan flexibilisering van onderwijs en inzichten in eventuele knelpunten hierbij.
Tactisch (onderwijsontwerp: docenten en in-richting)	– Begeleid keuzetraject: ontwikkeling van de studenten en keuzes op loopbaanniveau worden direct aan elkaar verbonden via knooppunten in een routekaart. – Doorlopende leerweg samen met de Hogeschool van Amsterdam ontwikkelen, zodat studenten naadloos kunnen doorstromen naar het hbo, met gebruikmaking van keuzedeel Oriëntatie hbo. – Kleinere klassen en een vast docententeam om extra aandacht te kunnen geven. – Maatwerk in extra begeleiding, verbonden aan keuzetraject en extra (leer-)ondersteuning voor studenten die van huis uit weinig worden ondersteund. – Docenten professionaliseren in begeleidingsvaardigheden én monitoren van voortgang op een andere manier dan via toetsresultaten van vakken. – Waar mogelijk worden onderdelen van de opleiding in de praktijk uitgevoerd en getoetst, zodat niet alle druk op de theorie ligt.	– Er ontstaan mogelijkheden om keuzes te maken en met behulp van maatwerk leerroutes steeds meer te richten naar een passende studiekeuze/loopbaan. – Meer balans in verhouding theorie en praktijk. – Vakkenpakket wordt (op de knooppunten) aangepast om optimale doorstroming te bevorderen, daar waar passend ook naar hbo. – Meer ruimte om met behulp van testen en gesprekken te ontdekken waar talenten zitten. – Docenten opereren meer als team, ieder vanuit de eigen rollen, dichter bij de studenten en zien meer kansen om (effectiever) te begeleiden.
Operationeel (studenten, materialen)	– Het eerste jaar krijgt vooral een ander karakter: een brede start die algemeen van aard is, gericht op ontdekken van skills, capaciteiten en belangstelling. – De student wordt gevolgd en ondersteund op twee routes: hoe ontwikkelt de student zich als mens en als beroepsbeoefenaar? – De student krijgt adviezen naar de routes richting werk en richting hbo (m.b.v. wegwijzers). Tussendoor kunnen studenten ook nog wisselen. – Groepsgrootte maximaal 15 studenten en een vast docententeam.	– Studenten ervaren een gevoel van ruime keuze. – Studenten en docenten zien langzaam passende keuzes verschijnen bij studenten (ambitie-potentie) en overstappen gaat soepeler. – Studenten ervaren een leerroute die steeds aansluit bij de eigen keuzes, ontwikkeling en behoeften. Binnen de nominale opleidingsduur. – Testen zijn niet om af te rekenen, maar om inzicht te krijgen waar een student ondersteuning kan gebruiken.

9.3.2 Ontwerp-in-actie ROC van Amsterdam

De beschrijving van het ontwerp-in-actie is gebaseerd op verdiepende interviews met diverse betrokkenen in februari 2022.

De ontwikkeling van de 'Rijke routes' speelt zich af tegen de achtergrond van een organisatie-ontwikkeling binnen College Zuidoost waarbij teams zijn samengevoegd. Alle economisch-administratieve opleidingen vormen nu één team (55 medewerkers), met één opleidingsmanager. Sinds de samenvoeging zijn er meer ondersteunende taken bij docenten komen te liggen. Docenten hebben in dit team verschillende rollen, naast docent zijn ze bijvoorbeeld ook zorgcoördinator, stagebegeleider en mentor.

De pilot is inmiddels gestart. Op het moment van de interviews loopt het programma een half jaar. De eerste uitkomsten van de pilot zijn positief: in de periode tussen 1 oktober en 1 december 2021 is er geen uitval geweest. Kenmerkend voor deze pilot is dat het de ambitie is om studenten op hun passende plek te krijgen. Soms betekent dit dat studenten een ander traject nodig hebben. Het is dus niet een doel om zich om studenten binnen te houden.

Studenten volgen in het eerste jaar onderwijs in een schoolse setting, zoals evenementenmarketing, online marketing en avo-vakken. In het eerste jaar gaan studenten nog niet het werkveld in. Vanaf het begin van het tweede jaar is de eerste blokstage/BPV-periode gepland. De intentie was om ook in het eerste jaar meer aan brede oriëntatie in of met de beroepspraktijk te doen (excursies, gastlessen). Dit is door de corona-maatregelen nog niet van de grond gekomen.

Factoren die studenten noemen, die hen helpen, zijn de persoonlijke begeleiding en de groeps-samenstelling: kleine klassen en homogener qua leeftijd, vergelijkbare geschiedenis, privéomstandigheden zoals financiële problemen/prikkels of ziekte en ambitie: *"Ook dat we bij elkaar zijn gezet qua leeftijd, dat vind ik ook wel fijner, dan dat met je met 16 of 17 jarigen die nog een beetje druk zijn, maar wel echt met leeftijdsgenoten bij elkaar zit...Dan weet je ook hoe die persoon in elkaar steekt en leer ook nog wel wat van hem"* (Student, 20 jaar).

De begeleiding wordt vormgegeven vanuit de mentorrol. De mentoren geven meer vakken aan dezelfde groep, waardoor zij beter een band met de studenten kunnen opbouwen. Er zijn met regelmaat gesprekken met studenten. De begeleiding richt niet alleen op studieresultaten, maar juist ook op hen als mens, hun keuzeproces en de achterliggende redenen wanneer dingen niet goed gaan. *"Hij [Mentor] heeft het er toch voor over om toch een luisterend oor te zijn. Dat is wel fijn."* (Student).

Er wordt geïnvesteerd in het professionaliseren van de mentoren. Gezien de complexe problematiek van de doelgroep loopt men wel tegen de grenzen van de mentorrol aan: een mentor is een coach/begeleider en geen hulpverlener. Dit vraagt om bewustzijn van de eigen professionele grenzen en ook goede samenwerking met de hulpverlening (via het Loopbaan Expertise Centrum).

Er is al werkende weg de behoefte ontstaan aan een vorm van een projectgroep. Deze projectgroep komt tenminste iedere drie weken bij elkaar. De projectgroep monitort de voortgang van 'Rijke Routes', bedenkt welke bijsturing nodig is, hoe dit te doen en legt verbindingen met de rest van het team. Hoewel het team bestaande overlegstructuren heeft om het onderwijs te verbeteren, helpt een aparte, kleine projectgroep om focus te houden en biedt ook rust en ruimte om kritisch naar de eigen organisatie te blijven kijken; het werkt als een spiegel voor het team en versterkt het lerend vermogen van het team. Eigenaarschap is hier een succesfactor; er is niet op voorhand gezegd dat er een projectgroep moest komen. Toen de behoefte ontstond om

meer met elkaar te overleggen, is dit gefaciliteerd. Daarnaast zijn de donderdagmiddagen ingericht als vast overlegmoment, ook voor mentoren die betrokken zijn bij de pilot. De mentoren zijn 1e jaars vakdocenten, die hebben gekozen om mee te doen aan dit project om hun professionaliteit op het gebied van LOB te vergroten/ te ontwikkelen en om de combinatie begeleidings-skills en beroepsgerichte skills aan te laten sluiten.

Op het moment van de diepte-interviews waren de initiatieven die moeten gaan leiden naar doorstroom naar het hoger onderwijs zoals een associate degree nog relatief beperkt. Wel wordt er gebruik gemaakt van een bestaande keuzedeel hbo en is er een hbo-festival georganiseerd. Verder zit deze ontwikkeling nog in de ideevormende fase. Ook merkt het team dat het voor hun doelgroep niet altijd goed is om aan een hele opleiding (van 3 jaar) te beginnen, omdat de weg als lang kan worden ervaren; studenten kunnen nog niet voldoende vooruitkijken, ze kunnen het niet overzien, waardoor de motivatie niet voldoende kunnen vasthouden. Als mogelijke oplossing hiervoor denkt men over het veranderen van structuur van de opleiding, bijvoorbeeld door te gaan werken met certificaten of lintjes: bijvoorbeeld vijf certificaten/lintjes leiden tot een bepaald diploma. Mogelijk kunnen de knooppunten verbonden worden aan lintjes (opbouw in een portfolio), iets afsluiten om het overzichtelijk te houden voor de student. Zodat studenten stap voor stap een diploma kunnen halen. Deze gedachtegang wordt nog nader verkend.

Uit de diepte-interviews komen een aantal belemmerende factoren naar voren. Zoals de wetgeving die negatief uitwerkt en gebrek aan goed personeel (vakmensen, docenten). Het toelatingsrecht zorgt er bijvoorbeeld voor dat een student die van niveau 2 naar 4 wil, dit mag doen, ook als de school eerder niveau 3 adviseert. De student mag dit advies naast zich neerleggen. Als gevolg daarvan blijft de niveau 3 opleiding leeg. De student mag zich ook overal en oneindig inschrijven en onbeperkt switchen is toegestaan. Dat draagt niet direct bij aan de motivatie van de student. Studenten komen soms ook in de problemen doordat zij zich niet beseffen dat het recht op studiefinanciering beperkt is. Er is inmiddels een super-mentoraat ingericht dat zich onder ander richt op dit soort vraagstukken, waardoor niveau 3 nu weer groeiende is.

Een andere belemmering die wordt ervaren, is het criterium van een maximum uitval dat een onderwijsteam mag hebben (nl. 17 studenten) op basis van interne afspraken. Dit voelt als een onhaalbare taakstelling voor het team, gezien de problematiek van de doelgroep (waaronder chronische ziektes). Het criterium is een absoluut aantal en houdt dus geen rekening met de omvang van het team (dat veel groter is geworden na de samenvoeging). Het criterium van uitval sluit bovendien niet goed aan op de doelstelling van deze pilot om studenten op de passende plek te krijgen; passend betekent immers ook buiten het team, in een andere opleiding.

Verbinding beoogd ontwerp en het ontwerp-in-actie

Uit het onderzoek blijkt dat door de intensievere begeleiding die op gang is gekomen studenten zich meer gezien voelen. We zien dat school dicht bij de student is gaan staan en dat keuze-processen van studenten gericht worden ondersteund. Er is meer aandacht voor talenten: wat kan jij, wat wil jij? We zien dat betrokkenen bij het leerproces van studenten meer onderling afstemmen en meer opereren als een team rondom die student. Er zijn vanuit de behoefte aan onderlinge afstemming ook nieuwe overlegstructuren ontstaan (zoals een projectgroep of een innovatiestructuur). En daarbij ziet men dat het nodig is om over de grenzen van teams, opleidingen en instituten samen te werken. Ook zien we dat professionele ontwikkeling gaande is bij docenten op het gebied van het intensiever begeleiden van studenten op verschillende terreinen.

Reikwijdte:

De Rijke routes is bedoeld voor eerstejaarsstudenten van niveau 4. De doelgroep bestaat uit opstomers vanuit niveau 2 en switchers. Het gaat om ongeveer 100 studenten (beoogd en huidig).

9.4 Ontwerp Zadkine

De informatie over het beoogde ontwerp is opgehaald in een digitale sessie met een groep betrokkenen van Albeda. Stap voor stap hebben zij in die sessie de CIMO-logica ingevuld voor hun eigen ontwerp. Deze quickscan heeft plaatsgevonden in februari 2021 en heeft na een ronde verdiepende gesprekken over de eerste versie, geleid tot het beoogde ontwerp dat hieronder wordt samengevat (zie ook bijlage 1).

9.4.1 Beoogd ontwerp Zadkine

Zadkine werkt sinds september aan nieuw onderwijs (een herontwerp), genaamd 'Progressiegericht leren en werken' vanuit een visie met drie speerpunten: 1. Personalisering, 2. Hybride leeromgeving en 3. Co-creatie. Dit herontwerp is tot stand gekomen met behulp van startup-groepen (voorlopers uit verschillende onderwijsteams onder leiding van een opleidingsmanager) in consultatie met het werkveld. Het herontwerp betreft het geheel van het onderwijs in een opleiding en geldt voor al het nieuwe onderwijs; het vormt het "dna" voor alle opleidingen van Zadkine. Uitgangspunten voor dit nieuwe onderwijs zijn:

- Beroepsgericht: praktijk is uitgangspunt, themagerichte modules en werken met challenges;
- Autonomie voor de student: flexibeler onderwijs;
- Progressiegericht: begeleiden op persoonlijke en professionele ontwikkeling; beroepsgerichte en persoonsgerichte challenges.

In dit nieuwe onderwijs bestaat een leerjaar uit vier onderwijsperiodes met themagerichte modules en met iedere periode een beroepsgerichte challenge (bijvoorbeeld Commerciële/Telsell reclame maken) en een persoonsgerichte challenge (bijvoorbeeld Financially fit: belastingen, begrotingen en voorkomen van geldproblemen). Naast de challenges is er een basisprogramma met algemene vakken, die deels in het teken van de challenge staan.

Het streven is om het eerste jaar van alle opleidingen meer eenduidig te laten zijn, zodat overschakelen naar een andere opleiding makkelijker kan worden. Docenten begeleiden studenten op basis van een challenge-cyclus (kickoff, coachingsgesprek en reflectie aan de hand STARR-model). In de begeleiding worden persoonlijke en professionele ontwikkeling met elkaar verbonden.

Naast het herontwerp van het programma, veranderen ook de rollen in de teams. Docenten en andere medewerkers worden aangesproken/ingezet als professionele leergemeenschap waarbinnen ze ruimte krijgen om samen het nieuwe onderwijs te maken en ook zelf te professionaliseren.

Zadkine beoogt met het herontwerp meer duurzaam onderwijs, dat relevant is en constant in ontwikkeling blijft (actueler en flexibeler) en een betere uitstroom met kansrijkere studenten voor de arbeidsmarkt. Het idee is ook dat het nieuwe onderwijs leidt tot meer samenwerking met het werkveld.

In de onderstaande tabel focussen we op het geheel van de interventies van Zadkine en ontrafelen we deze op drie niveaus, strategisch, tactisch en operationeel. In de tweede kolom van deze tabel staat vervolgens vermeld wat de betrokkenen verwachten te gaan zien zodra de interventies voldoende in actie zijn (mechanisme).

Beoogd ontwerp		
Niveau	Interventies	Mechanismen
Strategisch (bestuurlijk, netwerk)	– Profileren in de regio met nieuw onderwijs waarin persoonlijke en professionele ontwikkeling van de student centraal staat. – Actief betrekken van bedrijfsleven bij formulering visie en uitgangspunten van het nieuwe onderwijs. – Visie en uitgangspunten gelden voor alle opleidingen daardoor krijgen opleidingen hetzelfde “dna”.	– Potentiële instromers voelen zich aangesproken tot (de belofte) van vernieuwd onderwijs. – Het systeem wordt flexibeler waardoor meer gepersonaliseerd en maatwerk mogelijk wordt. – Er ontstaat een warme, regionale samenwerking en daardoor beter aansluiting op de arbeidsmarkt. – Eilandjes van KD’s, crebo’s/opleidingen worden doorbroken.
Tactisch (onderwijsontwerp: docenten en in-richting)	– (Beroeps)praktijkgericht programma (vanuit het “dna”) dat een logisch geheel vormt (overzichtelijke structuur, vast stramen, zinvolle en duidelijke leerdoelen). – Werkveld heeft een plek in het ontwerpproces (werkveldcommissies, docentstages in het bedrijfsleven, nieuwe docenten werven vanuit bedrijfsleven) – Progressiegericht begeleiding en coaching waarbij persoonlijke en professionele ontwikkeling met elkaar worden verbonden – Stimuleren van autonomie van studenten door ruimte te bieden voor eigen regie, pedagogische en didactische werkwijzen flexibeler toe te passen en eerstejaars beter te leren wat dit onderwijs van hen vraagt (leren leren?). – Docenten en medewerkers aanspreken als professionele leergemeenschap van waaruit wordt meegebouwd aan het nieuwe onderwijs (innovatieplatformen) en vanuit waaruit ondersteuning en scholing op nieuwe docentrollen plaatsvindt.	– Doordat elke opleiding dezelfde basisstructuur heeft, ontstaan mogelijkheden om modules flexibeler te doorlopen, overstappen wordt makkelijker. – Docenten en praktijkopleiders brengen meer praktijk in de school en vice versa en werken beter met elkaar samen. – Docenten kunnen door meer flexibiliteit in pedagogische-didactische werkwijzen beter aansluiten op wat studenten aan kunnen in eigen regie. – Docenten en medewerkers zijn betrokken bij/denken mee over het nieuwe onderwijs en voelen (door facilitering en ondersteuning) ruimte om te innoveren. – Docenten, teams, opleidingen wisselen kennis uit en enthousiasmeren elkaar met good practices.

Operationeel (studenten, materialen)	– Een leerjaar heeft een vaste structuur: vier onderwijsperiodes met themagerichte modules en met iedere periode een beroepsgerichte challenge en persoonsgerichte challenge. – Een challenge-week bestaat uit een vast stramien: kick-off, vakken die (deels) in het teken van de challenge staan en reflectie. – Docenten coachen op basis van een challenge-cyclus en vaste methodieken waarbij persoonlijke en professionele ontwikkeling met elkaar verbonden zijn. – Persoonlijke ontwikkelkaart voor expliciteren van de persoonlijke ontwikkeling van de student.	– Studenten hebben een beter beeld van het beroepenveld en herkennen dat zij zich ontwikkelen richting de arbeidsmarkt. – Studenten ervaren verwevenheid professionele en persoonlijke ontwikkeling: ze zetten persoonlijke eigenschappen in in professionele situaties. – Studenten zien waar zij lesstof voor nodig hebben doordat het verbonden zit aan de challenge en de ervaring die de studenten daarmee opdoen. – Studenten herkennen in hoeverre zij al regie en impact hebben en waar zij zich nog verder in moeten ontwikkelen.
--	--	---

9.4.2 Ontwerp-in-actie Zadkine

De beschrijving van het ontwerp-in-actie is gebaseerd op verdiepende interviews met diverse betrokkenen in februari 2022.

Het nieuwe onderwijs is sinds september 2021 gestart in het eerste leerjaar. Op het moment van de interviews is de vijfde (beroepsgerichte) challenge in uitvoering gaande en worden tegelijkertijd de volgende challenges (totaal 8 in dit jaar) door docenten ontwikkeld. Alle studenten volgen dezelfde challenges, ze zijn centraal en vooraf gepland.

In dit eerste jaar met challenges gaan studenten niet de beroepspraktijk in (stage vanaf het tweede jaar). Beroepsgerichte challenges vinden binnen de schoolse context plaats en waren in het begin theoretisch en later meer praktisch: *“Pas geleden hadden we bijvoorbeeld een Tellsell reclame... Daar moesten we ook weer een verslag voor schrijven hoe je tot een goede Tellsell reclame komt voor een product. Maar we moesten ook zelf een filmpje van een Tellsell reclame inleveren als eindopdracht”* (Student). Naast de challenges hebben de studenten ook losse vakken, die online worden gegeven.

Het optimaliseren van dit challenge-onderwijs vraagt veel aandacht van docenten; docenten voeren de challenges voor het eerst uit en werken parallel daaraan ook weer aan de ontwikkeling van nieuwe challenges. Docenten hebben tijd gekregen voor de ontwikkeling van de challenge. Deze tijd is niet altijd efficiënt te gebruiken; er sprake van versnippering van deze tijd naast de andere taken die een docent moet uitvoeren.

Om dit brede herontwerp proces te ondersteunen bleek er meer structuur en duidelijkheid nodig te zijn zowel in inhoud, als in rollen en verantwoordelijkheden. Inmiddels is daarom een inhoudelijk stramien ontwikkeld waarmee de startup-teams (voorlopers uit docententeams) van de onderwijsteams aan de ontwikkeling van hun challenge-onderwijs werken. Opleidingen blijven ruimte houden voor verschillen, er is bewust niet gekozen voor een gemeenschappelijk eerste jaar maar voor beroepsgerichte opleidingen.

Ook is een innovatiestructuur ingericht met expertgroepen, een monitorgroep en een kerngroep. De expertgroepen (mensen uit verschillende teams) geven, vanuit het mandaat van het MT, op thema's (zoals examinering, flexibilisering) advies aan de onderwijsteams. De monitorgroep volgt met behulp van een monitor – op basis van geformuleerde uitgangspunten voor challenge-based onderwijs- hoe de uitgangspunten geïmplementeerd zijn. Een eerste analyse heeft plaatsgevonden op basis van de uitgevoerde challenges en de bevindingen van de betreffende startup-groepen en inmiddels geleid tot extra aansturing en aanpassing van enkele uitgangspunten van waaruit doorontwikkeld kan worden. In alle groepen (startup-, expert-, - monitorgroep) is ook een opleidingsmanager betrokken als procesborger. De kerngroep bestaat uit drie opleidingsmanagers, die allemaal een deel van het Zadkine Business College vertegenwoordigen. Deze kerngroep heeft een proces borgende rol. De innovatiestructuur helpt om meer eenduidigheid brengen in dit brede ontwerpproces.

Uit de interviews blijkt verder dat de begeleiding gaande is en coaches beschikbaar zijn voor studenten: *“Als ik hulp nodig kan ik altijd naar hem [coach] toe.... hij is ook echt heel vaak beschikbaar”* (student). Er vinden ook professionaliseringsactiviteiten plaats waarmee docenten kunnen groeien in hun rol.

Uit de interviews komen een aantal belemmerende factoren zoals beleidsregels rondom inkoop van landelijke examens. Die geven weinig ruimte voor een ander leerproces of flexibel omgaan met modules. Ook accreditatie van leerbedrijven speelt een rol. Soms voldoen bedrijven niet aan de eisen voor accreditatie als leerbedrijf terwijl daar studenten daar wel waardevolle delen van het leerproces zouden kunnen leren die je ook wilt kunnen waarderen. Er is dan geen ruimte om op delen te kwalificeren (SBB). Ook werken interne systemen belemmerend omdat zij gericht zijn op controle en ook managers nog vooral op beheersing gericht zijn. Dit vraagt ook een cultuuromslag.

Verbinding beoogd ontwerp en het ontwerp-in-actie

Als we op dit moment het beoogde ontwerp en ontwerp-in-actie met elkaar vergelijken, valt op dat meer de nadruk is gekomen op het ontwikkelen en uitvoeren van het challenge-onderwijs vanuit een herkenbaar en eenduidig stramien (ontwerp). Daarnaast bleek een innovatiestructuur nodig om de initiatieven in de verschillende opleidingen beter op elkaar af te stemmen. Het herontwerp is in gang gezet, echter, het in-actie krijgen van het herontwerp over de volle breedte van alle opleidingen vraagt nog om een lange adem.

Reikwijdte:

Uiteindelijk is het de bedoeling om alle studenten van het Zadkine Business College te bereiken. Dat gebeurt gefaseerd: in schooljaar 2021-2022 is met alle eerstejaarsstudenten gestart met de innovatie. Voor schooljaar 2022-2023 worden daar ook de tweedejaars in meegenomen, en het jaar daarna zijn ook de derdejaars aan de beurt. Dus alle studenten die in én na cohort 2021 gestart zijn, krijgen volledig te maken met de onderwijsinnovatie. Voor schooljaar 2021-2022 waren dat in totaal zo'n 1800 studenten (tussen de 70 en 80 klassen, met een gemiddelde van 24 studenten). Het betreft niveau 2, 3 en 4, waarbij de studenten, zoveel mogelijk in niveau 4 zijn ingeschreven, met als uitgangspunten: extra uitdaging en kansen voor de student.

9.5 Ontwerp Zwolse Koers

De informatie over het beoogde ontwerp is opgehaald in een digitale sessie met een groep betrokkenen van Albeda. Stap voor stap hebben zij in die sessie de CIMO-logica ingevuld voor hun eigen ontwerp. Deze quick scan heeft plaatsgevonden in januari 2021 en heeft na een ronde verdiepende gesprekken over de eerste versie, geleid tot het beoogde ontwerp dat hieronder wordt samengevat (zie ook bijlage 1).

9.5.1 Beoogde ontwerp Zwolse Koers

De Zwolse koers is een samenwerkingsverband van drie onderwijsinstellingen: Deltion college (mbo), Menso Alting, onderdeel van Landstede Groep (mbo) en Hogeschool Windesheim (hbo), dat samen met het werkveld het onderwijs wil vernieuwen. Belangrijke focus van waaruit de Zwolse koers werkt, is dat het economische proces meerwaarde heeft in meerdere domeinen, niet alleen in het economisch domein. Dit denken vanuit een ander perspectief vraagt om een innovatieve, experimentele aanpak. Dit samenwerkingsverband versterkt in feite een beweging naar onderwijsvernieuwing die op de verschillende instellingen al gaande is¹⁴.

De Zwolse koers wil bijdragen aan de ambitie van de regio om de 4^e Topregio van Nederland te worden. Dit in een regio waarin samenwerking in het economisch domein tussen onderwijs en werkveld nog vooral plaatsvindt in de vorm van stages/BPV en leerbedrijven. Innovatie van onderwijs waarbij dergelijke bestaande systemen worden doorbroken, is in het economisch domein nog beperkt. Ook is de samenwerking tussen de mbo- en hbo-instellingen en ook daarbinnen tussen opleidingen nog beperkt, waardoor er nog geen doorlopende leerlijnen zijn van niveau 2 t/m 6. De ontwikkeling van het samenwerkingsverband speelt zich af tegen de achtergrond van een hoge uitval van studenten bij economische opleidingen.

Uiteindelijk beoogt de Zwolse Koers met dit traject om nieuwe vormen te ontdekken van onderwijs die studenten helpen op de juiste plek te brengen om van daaruit waarde toe te voegen op de arbeidsmarkt en in economisch processen bij organisaties in de regio.

In de onderstaande tabel focussen we op de interventie 'de Zwolse koers' en ontrafelen we de kenmerken van deze interventie op drie niveaus, strategisch, tactisch en operationeel. In de tweede kolom van deze tabel staat vervolgens vermeld wat de betrokkenen verwachten te gaan zien zodra de interventies voldoende in acties zijn.

Beoogd ontwerp		
Niveau	Interventies	Mechanismen
Strategisch (bestuurlijk, netwerk)	– Een green field creëren met betrokken opleidingsmanagers vanuit roc's en hbo om samen expeditie aan te gaan in het realiseren van de Zwolse koers.	– De aanpak leidt tot expliciteren van waarden en voorwaarden voor vernieuwing en vrijdenken, door grenzen heen gaan, waarbij bestaande structuren en bekneldende regelgeving worden losgelaten.
	– Tijdelijke structuren inrichten met stuurgroep (directies), kerngroep (opleidingsmanagers) en ontwerpgroep (docenten) vanuit de verschillende instellingen.	– Scheidingen tussen instituten worden opgegeven; het gaat om waar zit de expertise niet om het instituut.
	– Werkveld zien als mede-eigenaar in deze ontwikkeling (werkveldsessies)	

¹⁴ Zie ook <https://zwolsekoers.nl/>

	- organiseren, gesprekken over mogelijkheden) – Lectoraat Levenlang Ontwikkelen van Windesheim verbinden om arbeidsmarktperspectief continu te integreren in deze aanpak.	– Overwinnen van verlegenheid van het onderwijs om het werkveld erbij te betrekken. – Arbeidsmarktrelevantie en -actualiteit komt beter in beeld
Tactisch (onderwijsontwerp: docenten en in-richting)	– Programmaregisseur/netwerkregisseur om te bewaken dat de processen en projecten zich verbinden. – Ontwerpgroep, bestaande uit mensen uit het onderwijs, geselecteerd op diversiteit en kwaliteit, samen met onderwijskundig procesbegeleider. Opdracht: zoek zoveel mogelijk grenzen op en durf ook buiten de lijntjes te kleuren. Ontwikkel een 'product' dat antwoord geeft op de vraag die onder de vraag ligt van de Zwolse koers. – Voortdurend communiceren over gedachte achter economisch proces. – Samenwerking met lectoraat LLO en ontwerpgroep; evenals samenwerking tussen de drie instellingen op docent-niveau.	– De verschillende projecten en processen worden door een aanjager, een verbinder, bij elkaar gebracht, om ervoor te zorgen dat bestaande en nieuwe projecten en ook processen onderdeel blijven van het programma en in lijn blijven met de gezamenlijke visie. – Ontwerpgroep zoekt eigen weg en procesaanpak om te komen tot resultaat. – Idee achter benadering economisch proces gaat leven onder alle betrokkenen. – Inzicht krijgen in elkaars leerprocessen zodat studenten die dat willen zich kunnen blijven ontwikkelen en duurzaam inzetbaar blijven. – Uitbreiden van het 'samen op-leiden' tussen de drie instellingen. – Docenten zien belangen en kansen om anders op te gaan leiden en kunnen huidige systemen loslaten.
Operationeel (studenten, materialen)	– In actieve vorm nog geen interventies op dit niveau. Wel mechanismen zichtbaar van activiteiten op tactisch niveau.	– Vermijden dat mensen op operationeel niveau angsten ontwikkelen en/of met té concrete oplossingen te komen. – Leerprocessen die nodig zijn en hoe je die ontwikkelt, welk onderscheid is nodig op gebied van inhoud tussen initieel en post-initieel. – Studenten gaan merken dat onderwijs betekenisvol is, dat, de kwartjes gaan vallen, dat ze theorie terugzien in het bedrijf en vice versa.

9.5.2 Ontwerp-in-actie Zwolse Koers

De beschrijving van het ontwerp-in-actie is gebaseerd op verdiepende interviews met diverse betrokkenen in februari 2022.

Het ontwerpprogramma Zwolse Koers wordt vormgegeven vanuit drie speerpunten/lijnen die elkaar versterken en voeden.

- Datalijn, gericht op gegevens uit de arbeidsmarkt en studiedata

- Ontwikkellijn, gericht op het ontwikkelen van nieuw onderwijs:
- Samenwerkingslijn, gericht op samenwerken binnen het arbeidsmarkt ecosysteem

Nieuw onderwijs wordt ontwikkeld in speerpunt 2, gevoed vanuit de inzichten die in speerpunt 1 en 3 worden opgedaan. Voor dit nieuwe onderwijs is een structuur opgezet bestaande uit een stuurgroep, kerngroep en een ontwerpgroep. In deze groepen zitten vertegenwoordigers van de drie onderwijsinstellingen die elkaar op regelmatige basis ontmoeten. Er wordt in werkgroepen samengewerkt over de grenzen van de eigen instelling heen. Een (externe) projectleider/programmaregisseur is aanjager in dit proces en ziet toe op de onderlinge samenhang en verbinding tussen de drie speerpunten/lijnen.

Op het moment van de interviews zijn er nog geen acties gaande met studenten, die zijn nog in voorbereiding. Het perspectief van de student zit daarom ook nog niet deze beschrijving van het ontwerp-in-actie.

Voor de *datalijn* is een dashboard¹⁵ ontwikkeld waaruit onder andere uit naar voren komt welke (clusters van) skills, kennis, competenties, opleidingsniveaus in economische functieprofielen in de regio Zwolle (23 gemeenten) worden gevraagd. Het raamwerk van het dashboard is bepaald door de combinatie van beroepen en skills te clusteren. Hierdoor zien de instellingen in het dashboard welke functies/beroepen in de regio grote samenhang vertonen in skills die werkgevers vragen in online vacatureteksten. Dit stelt betrokkenen in staat om over de grenzen van traditionele beroepen heen kijken, wat van grote meerwaarde is voor de opdracht om onderwijs te ontwikkelen over grenzen van inhoud en instellingen heen. Het unieke van dit dashboard is dus dat het specifiek inzoomt op economisch en economisch verwante functies/beroepen en zichtbaar maakt waar die elkaar raken qua skills. Een andere meerwaarde is dat het dashboard zowel voeding geeft aan ontwerp als herontwerp van bestaand onderwijs door informatie van buiten naar binnen te halen.

Het dashboard is inmiddels ook geborgd/ingebod bij het lectoraat Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Dit dashboard blijft deze informatie verzamelen. Deze actuele data kan de ontwerpgroep en ook de individuele onderwijsinstellingen gebruiken bijvoorbeeld bij het nadenken over de aard en focus van een vernieuwing (bijvoorbeeld focussen op een bepaalde set skills voor samenwerking mbo en hbo omdat uit de data blijkt daar behoefte aan is op de arbeidsmarkt). Potentiële gebruikers vinden het dashboard een waardevolle toevoeging op de bronnen die zij tot hun beschikking hebben in hun werk. Doordat de data los van de opleidingscontext tot stand is gekomen, ontstaat de mogelijkheid om van buiten naar binnen te redeneren. Wat tot nieuwe inzichten en gesprekken leidt en houvast biedt bij het bepalen van nieuwe richtingen.

De *ontwikkellijn* werkt nu vanuit een ideevorming fase toe naar concrete pilots. Deze werkgroep heeft de opdracht gekregen om na te denken over onderwijsvormen die passen bij de vragen van de regio, kijkend naar meerdere niveaus (mbo en hbo) en in directe link met het bedrijfsleven. De werkgroep heeft hierbij expliciet de opdracht gekregen om vrij te denken en door grenzen (bijvoorbeeld van knellende regelgeving) heen te gaan.

De groep werkt momenteel aan drie concrete ideeën die met elkaar samenhangen. Primair wil men werken aan: 1) Ontwikkelen van een associate degree samen met het bedrijfsleven en vanuit een sterke LOB-lijn die je al mag beginnen als Mbo'er; Secundair, daaraan gelinkt wil men: 2) Een platform opzetten waar vraagstukken structureel vanuit het bedrijfsleven binnen kunnen komen, kunnen worden geanalyseerd en vertaald naar het onderwijs; en 3) Een onderwijskundig opdeling van een vraagstukken uit het bedrijfsleven in taken waaraan niveaus kunnen worden gekoppeld (mbo en hbo). Het plan is om tot aan de zomer concrete pilots voor te bereiden en na de zomer met pilots te starten. Op basis daarvan verwacht men dat interventies

¹⁵ Door BMC en met informatie van Randstad PMC.

op operationeel niveau rond de zomer duidelijker zullen gaan worden. Als onderdeel daarvan ziet men de samenwerking met meer docenten die gaan uitvoeren (ook professionalisering van docenten nodig) en ook verkennende gesprekken met het bedrijfsleven, waarvoor ook verbinding met het ecosysteem (*samenwerkingslijn*) zal intensiveren.

In het kader van de *samenwerkingslijn* hebben inmiddels twee inspiratiesessies plaats gevonden (online, vanwege corona-maatregelen) en er zijn bezoeken gebracht aan bedrijven. Een derde sessie (live) staat komende tijd gepland. De deelname van het bedrijfsleven moet nog groeien en lijkt ook groeiende op dit moment. Er is gekozen om, in eerste instantie, samen te werken met Hessenpoort (een bedrijventerrein) vanwege de intersectorale karakter én op de non-profit sector, de zorg.

Verbinding beoogd ontwerp en het ontwerp-in-actie

De Zwolse koers vraagt een lange adem. We bekijken nu in feite het beginstadium van deze beweging. Bij vergelijking van beoogd ontwerp en ontwerp-in-actie vallen een aantal zaken op. Ten tijde van het schrijven van het beoogde ontwerp was het plan om werkveldpartners (bedrijfsleven) mede-eigenaren te laten zijn. Bij de verdiepende interviews wordt duidelijk dat de zoektocht naar samenwerking en duiding van ieders rol in het proces nog gaande is. De Zwolse Koers geeft veel ruimte aan meerdere betrokken partijen, die gezamenlijk aan een complex vraagstuk werken.

Ten aanzien van het proces in het ontwerpteam is in enkele interviews gesignaleerd dat 'vrijdenken' en 'buiten de lijntjes denken' nog beperkt op gang komt. Als mogelijke oorzaken worden een aantal interne en externe factoren genoemd: groepssamenstelling (combinatie persoonlijkheden, eigen overtuigingen en diversiteit in de ontwerpgroep) en facilitering van de ontwerpgroep (allen intern). Dit laatste niet alleen in uren en ruimte maken voor de ontmoeting maar ook een consistente boodschap en beeldvorming vanuit de stuurgroep over het belang van grenzen opzoeken en er doorheen mogen breken. Hierbij is het in deze fase van de ontwikkeling nog niet nodig om alles helemaal uitgedacht te hebben: er mag nog wel genoeg 'in the open' blijven.

Als externe factor worden genoemd: de (knellende) regelgeving (bijvoorbeeld huidige diploma eisen voor doorstroom mbo naar hbo en een OER waarin toetsvormen vooraf vastgelegd moeten worden; dit leidt tot het maken van een haalbaarheids- en risico-afweging, terwijl dat in deze fase misschien niet wenselijk is.

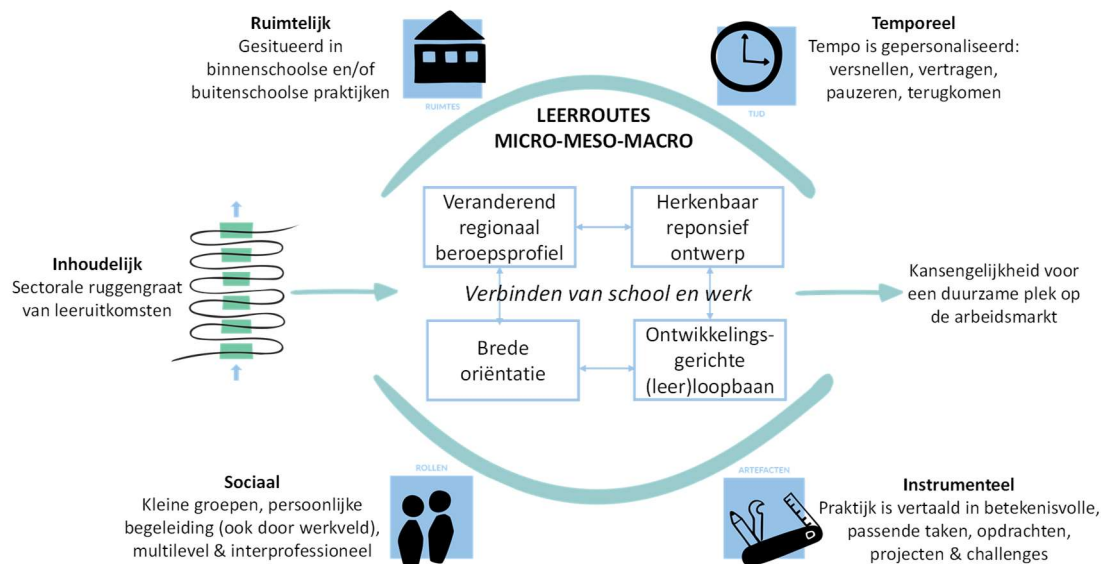
Reikwijdte:

Binnen de Zwolse Koers is men de mogelijkheden nog volop aan het onderzoeken. Daarom zijn de beoogde studentengroepen nog niet goed in te schatten. In potentie kan het om grote groepen studenten van verschillende opleidingsniveaus gaan (niveau 2 t/m 6), aangezien het hele economisch domein hier gebruik van kan gaan maken. Ook steekt men in op mogelijkheden om te differentiëren (en te versnellen), waardoor denken in leerjaren minder passend wordt. De verwachting is dat er in 22/23 een pilot start met onderdelen van het vernieuwde onderwijs. Men denkt erover in deze pilot een groep van ongeveer 20 derdejaars studenten te formeren. De pilot richt zich op afronden op niveau 5, maar in ieder geval niveau 4.

10 Het ideaaltypische ontwerp

10.1 Elementen van het ideaaltypische ontwerp

In deze paragraaf is het ideaaltypische ontwerp voor economisch administratieve opleidingen te vinden. Dit ideaaltypische ontwerp is gemaakt op basis van de kerninzichten uit het ontwerpgerichte onderzoek dat is verricht in de vier regio's en de theorie waaraan deze kerninzichten zijn gespiegeld. Het ideaaltypische ontwerp is gevisualiseerd in onderstaande figuur (zie Figuur 1) en wordt vervolgens toegelicht.



Figuur 1: Ideaaltypisch ontwerp

Het ideaaltypische ontwerp is in het geheel gericht op het *vergroten van de kanselijkheid voor het vinden van een duurzame plek op de arbeidsmarkt*. Het ideaaltypische ontwerp bestaat uit de volgende elementen:

- Bouwstenen van het ideaaltypische ontwerp: Veranderend regionaal beroepsprofiel, herkenbaar responsief ontwerp, brede oriëntatie, ontwikkelingsgerichte (leer)loopbaan en verbinden van school en werk;
- Leerroutes van het ideaaltypische ontwerp op micro-, meso- en macroniveau.
- Ontwerpperspectieven op het ideaaltypische ontwerp: inhoudelijk, ruimtelijk, temporeel, sociaal en instrumenteel;

Deze elementen worden hierna toegelicht.

10.1.1 Kansrijke bouwstenen van het ideaaltypische ontwerp met focus op verbinden van school en werk

Uit het onderzoek zijn vijf kansrijke bouwstenen van een ideaaltypisch ontwerp voor economisch-administratieve opleidingen naar voren gekomen:

- Brede oriëntatie
- Ontwikkelingsgerichte (leer)loopbaan
- Herkenbaar responsief ontwerp
- Veranderend regionaal beroepsprofiel
- Het verbinden van school en werk.

De motor achter het ideaaltypische ontwerp is het veranderende regionale beroepsprofiel, deze sluit direct aan bij actuele en toekomstige ontwikkelingen in sectoren en regio's en laat zich niet vangen in losstaande kwalificatiedossiers die veelal een meer vertraagd beeld geven aan de actualiteit. Om tegemoet te kunnen komen aan een dynamisch regionaal beroepsprofiel, is een responsief ontwerp nodig van het onderwijs. Een responsief ontwerp kan tegelijkertijd meebewegen met sectorale ontwikkelingen, ontwikkelingen op specifieke werkplekken én met individuele studenten. Om als student zicht te krijgen en te houden op wat er speelt en gevraagd wordt in de economisch-administratieve sector, is een brede oriëntatie nodig. Optimale begeleiding bij breed oriënteren en responsiviteit naar studenten vraagt om een ontwikkelingsgerichte (leer)loopbaan.

Deze bouwstenen zijn in 5.2 beschreven. In dit reflectieve, concluderende hoofdstuk worden de eerste vier bouwstenen beschreven vanuit de focus van het verbinden van school en werk (de vijfde bouwsteen).

Uit het onderzoek kwam als eerste kansrijke bouwsteen een **brede oriëntatie** naar voren, die zowel aan voorafgaand of aan het begin van een opleiding, of meer verweven met een hele opleiding kan worden vorm gegeven. Het risico bestaat om het breed oriënteren een 'schools' karakter te geven: algemene, brede vakken vooraf die als weinig betekenisvol kunnen worden ervaren. In het ideaaltypische ontwerp start brede oriëntatie juist bij het werk en wordt het leren uit het werk gehaald. Brede oriëntatie omvat dan bijvoorbeeld kennismaken met de verschillende kanten, functies en taken in de sector en veel interactie met verschillende vakmensen, zodat er een realistisch beeld kan worden opgebouwd over de mogelijkheden in de economisch-administratieve sector die in evenwicht is met de talenten van individuele studenten. Studenten ervaren aan den lijve wat er buiten te halen is en waar de match is met de eigen groei mogelijkheden.

Als tweede kansrijke bouwsteen is de **ontwikkelingsgerichte (leer)loopbaan** naar voren gekomen. Ook bij deze bouwsteen ligt de 'avo-isering' op de loer met daarin vooral aandacht voor generieke vaardigheden en soft skills, zonder dat studenten deze zich echt kunnen eigen maken. Om de opwaartse mobiliteit van studenten te stimuleren, kan er ook (te) veel nadruk op kennis komen te liggen. Een optimale ontwikkelingsgerichte (leer)loopbaan in het ideaaltypische ontwerp lokt uit dat studenten zich evenwichtig kunnen ontwikkelen, waarbij ze in de praktijk, aan den lijve ondervinden waar de persoonlijke talenten en ontwikkelmogelijkheden liggen.

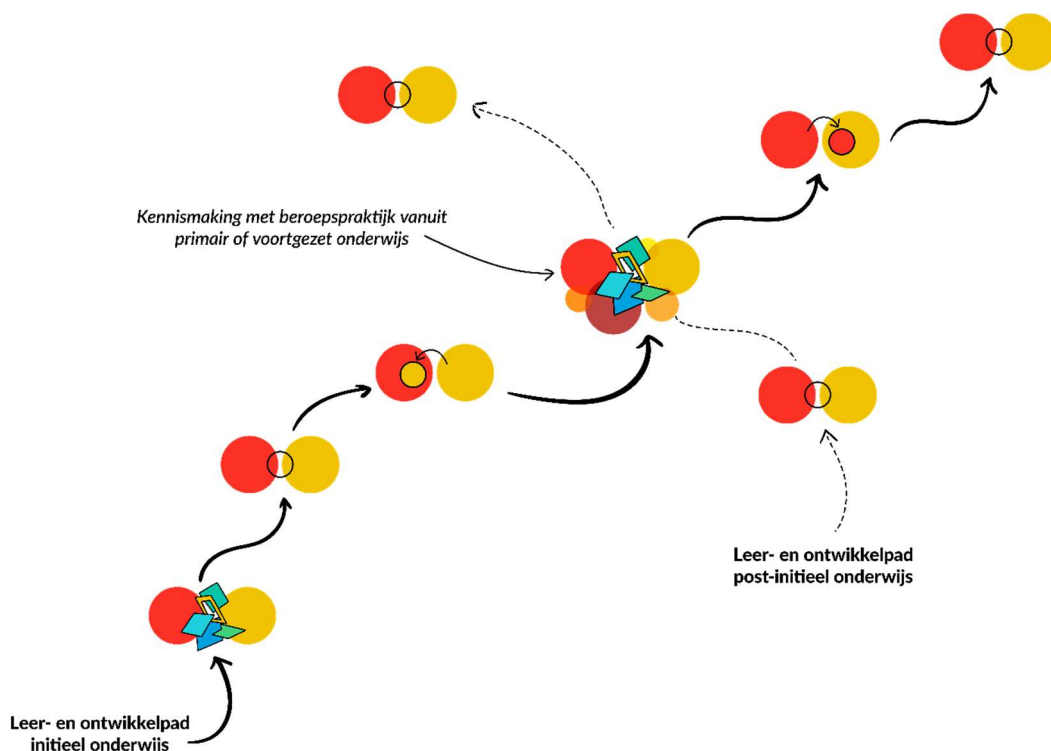
Als derde kansrijke bouwsteen is een **herkenbaar responsief ontwerp** naar voren gekomen. Zoals hiervoor is beschreven, lokt het ideaaltypische ontwerp door leren in uiteenlopende praktijksituaties uit om talenten en ontwikkelmogelijkheden op het spoor te komen. Om talenten te ontwikkelen en ontwikkelmogelijkheden te benutten is het ideaaltypische ontwerp **responsief**. Het biedt daarmee ruimte om horizontaal te bewegen: tussen verschillende beroepen en

uitstroomrichtingen. Ook is er de ruimte om verticaal te bewegen: naar een hoger niveau wanneer dat kan en naar een lager niveau wanneer dat nodig is. Bewegen naar een lager niveau is hierbij tijdelijk, tijdelijk op korte termijn of op langere termijn door na een periode van werken terug te komen voor een vervolgopleiding op hoger niveau. De doorstroom naar het hbo (associate degree, bachelor en master) wordt expliciet meegenomen in deze bouwsteen. Een *herkenbaar* ontwerp helpt om horizontale en verticale bewegingen te vergemakkelijken, omdat studenten al bekend zijn met de inrichting en het didactische concept in een regio.

De vierde kansrijke bouwsteen is het **veranderend regionaal beroepsprofiel**. Deze bouwsteen gaat over het economisch proces centraal zetten om meer wendbare professionals op te leiden en te behouden in de regio. De vormgeving van deze bouwsteen bestaat grotendeels uit sectorale ruggengraat zoals hiervoor al beschreven. Een sectorale, gezamenlijke, regionale ruggengraat zorgt voor dwarsverbanden en cross-overs, waar nu nog verkokering is in vastomlijnde opleidingen. Bij het vormgeven van deze bouwsteen is het nodig om continu de vinger aan de pols te houden van sectorale en regionale ontwikkelingen. Met een actueel beeld kunnen de generieke leeruitkomsten dusdanig worden ingekleurd en vertaald, dat deze direct aansluiten bij wat er leeft op de werkvloer. Een dergelijk actueel beeld krijgt bij de Zwolse Koers de vorm van een dashboard waaruit onder andere naar voren komt welke (clusters van) skills, kennis, competenties, opleidingsniveaus in economische functieprofielen in de regio Zwolle nodig zijn.

10.1.2 Leerroutes van het ideaaltypische ontwerp: micro, meso, macro

Hiervoor zijn de kansrijke bouwstenen met een focus op de verbinding tussen school en werk, toegelicht. Om door het ideaaltypische ontwerp te navigeren, kunnen leerroutes op micro-, meso- en macroniveau worden ingericht. Deze leerroutes kunnen als volgt worden gevisualiseerd (zie Figuur 2) en deze leerroutes worden vervolgens toegelicht.



Figuur 2: Leerroutes (micro, meso, macro)

Van de huidige structuur van kwalificatiedossiers gaat een fuikwerking uit. Studenten moeten in een vroeg stadium kiezen en tussentijds switchen gaat doorgaans niet heel soepel. Ook lopen de kwalificatiedossiers vaak achter bij de actuele ontwikkelingen in de sector en in de regio. Het ideaaltypische ontwerp laat het denken in opleidingen los en stapt over op het inrichten van leerroutes.

Op het **microniveau**, het niveau van individuele studenten, betekent dit dat studenten op basis van de sectorale ruggengraat, een eigen, passende leerroute kunnen kiezen. Deze leerroute gaat via verschillende soorten leeromgevingen, bijvoorbeeld eerst langs een leeromgeving met realistische taken, opdrachten, projecten of challenges uit de praktijk, die op school worden uitgevoerd. Op basis hiervan kunnen studenten zich breed oriënteren en gericht(er) keuzes gaan maken. Een leerroute kan zich vervolgen via een vroege stage, naar een leeromgeving met verdiepend projectonderwijs. Bij iedere leeromgeving is er een expliciete verbinding met de praktijk en leerroutes slingeren zo dwars door de praktijk heen. Leerroutes op microniveau zijn zo flexibel mogelijk ingericht, zodat studenten zonder tijdverlies kunnen switchen en iedere stap bijdraagt aan het ontwikkelen van de bekwaamheid die wordt gevraagd in de economisch-administratieve sector. Studenten kunnen ook kiezen voor onderdelen buiten het economisch-administratieve domein om meer keuzemogelijkheden te bieden en tegelijkertijd in te spelen op overstijgende of doorkruisende ontwikkelingen in het werkveld. Optimaal ingerichte leerroutes zorgen voor optimale perspectieven op de arbeidsmarkt, die ook passen bij de talenten van studenten gedurende de hele (leer)loopbaan.

Op het **mesoniveau** moet worden gezorgd dat in de leeromgevingen die worden ontworpen daadwerkelijk kan worden gewerkt en geleerd aan de hele sectorale ruggengraat: spelen de onderdelen in meerdere, verschillende leeromgevingen een rol? Sommige onderdelen van de ruggengraat kunnen in alle leeromgevingen relevant zijn. Andere onderdelen zijn alleen bij enkele werkplekken relevant; of het kan gaan om onderdelen, zoals leidinggevende taken, waarvoor in de praktijk minder ontwikkelingsmogelijkheden zijn voor professionals-in-opleiding. Hiervoor kunnen specifieke leeromgevingen worden ingericht: voor grotere groepen of waar ouderejaars leidinggeven aan jongerejaars. Op het mesoniveau gaat het om het overall portfolio van leeromgevingen van een onderwijsinstelling dat voor een sector samen met de regionale partners wordt ontwikkeld, gemonitord en up-to-date wordt gehouden om te blijven aansluiten bij het veranderende werkveld.

Op het **macroniveau** gaat het om het ontwerpen van doorlopende leerlijnen, van vmbo, naar mbo, naar associate degree, bachelor, master en post-initieel. De doorstroom naar hogere niveaus in het mbo en naar het hbo (associate degree, bachelor en master) wordt door intensieve samenwerking tussen onderwijsinstellingen op macroniveau bewerkstelligd. Op macroniveau worden in het ideaaltypische ontwerp leerroutes ingericht om te zorgen dat het economisch-administratieve onderwijs het karakter krijgt van terugkomonderwijs. In sommige leeromgevingen werken en leren studenten bijvoorbeeld samen met studenten van een ander niveau of met professionals die al werken. Hierdoor kan het meer gangbaar worden om periodes van formeel onderwijs af te wisselen met periodes van werken. Een (leer)loopbaan duurt een leven lang: na initieel onderwijs komen professionals terug om door te stromen naar een hoger niveau of komen professionals terug voor specifieke vormen van 'reskilling' of 'upskilling'. Op het macroniveau gaat het om de regionale human capital agenda en het portfolio van leeromgevingen van een hele sector in de regio die bijdraagt aan het bereiken van de doelen van deze human capital agenda.

10.1.3 Ideaaltypische ontwerp vanuit 5 ontwerpperspectieven

Het ideaaltypische ontwerp, bestaand uit de bouwstenen en leerroutes op micro-, meso- en macro-niveau, kan vanuit de volgende ontwerpperspectieven worden bekeken: inhoudelijk, ruimtelijk, temporeel, sociaal en instrumenteel.

Het **inhoudelijke ontwerpperspectief** werpt licht op de leeruitkomsten die de ruggengraat vormen van opleiden richting werk. In het ideaaltypische ontwerp, wordt deze ruggengraat op het niveau van de sector als geheel ontwikkeld en is resultaat van intensieve samenwerking tussen onderwijsinstellingen en werkveldpartners. Hoe ziet zo'n sectorale ruggengraat eruit? In de regio Friesland worden er twee ontwikkeld: een ruggengraat voor de sectoren welzijn en zorg en een ruggengraat voor de watersector (zie onderstaande tabel). De ruggengraat bestaat uit de kenmerkende professionele activiteiten die in het dagelijks werk in de betreffende sector herkenbaar zijn. Leeruitkomsten worden generiek beschreven, zodat ze bruikbaar zijn in uiteenlopende werkcontexten.

Sector	Ruggengraat van leeruitkomsten
Welzijn en zorg	Verlenen van zorg
	Coördineren van het werk
	Verbeteren van de kwaliteit van zorg
	Stimuleren van welbevinden
	Preventie
	Multidisciplinair samenwerken
	Begeleiden en voorlichten
	Dienstverlenend handelen
	Organiseren van Activiteiten
	Betekenisvolle relaties aangaan
	Stimuleren van leefbare omgeving
Water	Research en verbeteren
	Inpassen en beheren omgeving
	Produceren en bedienen processen
	Metten en borgen van kwaliteit
	Organiseren en plannen
	Technisch onderzoeken en ontwerpen
	Technisch maken en bouwen
	Storingen oplossen en onderhoud

De ruggengraat voor welzijn en zorg wordt ontwikkeld voor alle opleidingen ofwel crebo's (zeven) van alle niveaus (1 t/m 4), voor bol en bbl; en voor initieel en contractonderwijs. Met deze ruggengraat wordt op dit moment gewerkt en dit betekent dat studenten die in de praktijk aan het leren zijn bij een regionale zorg- of welzijnsinstelling, zich kunnen ontwikkelen op basis van dezelfde leeruitkomsten. Deze leeruitkomsten zijn responsief, aangezien ze persoonlijk kunnen worden ingekleurd en ook aangepast kunnen worden aan de lokale werkcontexten.

De ruggengraat voor de watersector wordt ontwikkeld voor alle opleidingen die bijdragen aan het opleiden van wendbare vakmensen voor de watersector. Deze opleidingen kunnen de leeruitkomsten van de gezamenlijk ontwikkelde ruggengraat overnemen of de leeruitkomsten van het eigen opleidingsdeel hiermee kalibreren. Deze ruggengraat is bedoeld voor diverse leertrajecten: mbo, hbo en post-initieel.

Door te werken met een ruggengraat van leeruitkomsten, die niet specifiek van het onderwijs is en ook niet van het werkveld, maar juist *tussen* deze werelden in staat, worden studenten op

een eenduidige, betekenisvolle manier gefaciliteerd om te leren in een sector, ongeacht van de opleiding, het niveau of het leerjaar. In het ideaaltypische ontwerp gaat de ruggengraat over alle taakinhoud van de economisch-administratieve sector, over alle niveaus (mbo, associate degree, bachelor, post-initieel) en wordt die (h)erkend door de regionale onderwijsinstellingen en het regionale werkveld.

Het ideaaltypische ontwerp heeft een sterke verbinding met de praktijk en is zoveel mogelijk gesitueerd in binnenschoolse en/of buitenschoolse praktijken. Vanuit het **ruimtelijke perspectief** kan er zowel worden gekozen voor praktijken in de vorm van bedrijven, projecten en challenges die zich op school bevinden, als voor leerwerkplekken die zich op de werkplekken bij bedrijfspartners in de regio bevinden. Hoewel de neiging in het onderwijs is om veilige leeromgevingen te construeren die verder afstaan van de praktijk, kunnen er ook veilige leeromgevingen worden geconstrueerd die zoveel mogelijk lijken op de levensechte praktijk en kunnen ook veilige leeromgevingen worden ingericht die zich in realistische werkomgevingen bevinden.

Het ideaaltypische ontwerp kent verschillende temporele aspecten ofwel aspecten die te maken hebben met het aspect tijd in de breedste zin. Vanuit het **temporele perspectief** komt flexibiliteit als belangrijk element naar voren. Flexibiliteit wordt hierbij gezien als de maximaal mogelijke keuzeruimte voor studenten voor het maken van keuzes over de volgordelijkheid (welk onderdeel eerst) en over het tempo (versnellen, pauzeren, vertragen). Een flexibel temporeel ontwerp maakt opleidingen laagdrempelig, zo kunnen studenten bijvoorbeeld starten wanneer het hen uitkomt door flexibele instroommomenten. Een flexibel temporeel ontwerp maakt opleidingen ook op maat, doordat studenten kunnen versnellen wanneer het ontwikkelproces soepel verloopt, tijdelijk kunnen pauzeren omdat er persoonlijke omstandigheden spelen of vertragen omdat ontwikkelen richting het gewenste niveau meer tijd vergt.

Het ideaaltypische ontwerp is zorgvuldig ontworpen vanuit het **sociale perspectief**, aangezien de 'significante anderen' rond studenten in economisch-administratieve opleidingen een sleutelrol vervullen. Kleine groepen waarin veel persoonlijke interactie mogelijk is, kwam als een succesfactor uit de cases naar voren. Intensieve, persoonlijke begeleiding is daarbij cruciaal. Het begeleiden van studenten in hun (leer)loopbaan wordt verzorgd door zowel onderwijsprofessionals met specifieke pedagogisch-didactische expertise, als door professionals uit het werkveld met sectorspecifieke expertise. Studenten leren in het ideaaltypische ontwerp in gemengd samengestelde groepen, samen met studenten van andere opleidingen (interprofessioneel) en van andere niveaus (multi-level), omdat er op die manier meer kansen ontstaan om te leren van elkaar en omdat dit een weerspiegeling is van hoe het gaat in de praktijk.

Het ideaaltypische ontwerp kent tot slot ook een **instrumenteel perspectief**. Voor het ideaaltypische ontwerp van economisch-administratieve opleidingen is de vertaling naar opdrachten, taken, projecten en challenges van belang. Er kan een optimaal inhoudelijk, ruimtelijk, temporeel en sociaal ontwerp zijn gemaakt, maar als die niet betekenisvol en passend worden gemaakt voor studenten en lokale werkcontexten, dan mist de concretiseringsslag.

10.2 Aanbevelingen over het vervolg

In dit ontwerpgerichte onderzoek hebben we eerst de contextanalyse gepresenteerd (H3), vervolgens de kerninzichten volgens de CIMO-logica (H4 t/m H7) en daarna zijn de individuele cases uitgebreid uitgelicht. In 9.1 hebben we het overall ideaaltypische ontwerp voor economisch-administratieve opleidingen gericht op het vergroten van de kansengelijkheid voor het vinden van een duurzame plek op de arbeidsmarkt uitgebreid beschreven.

Tussen de ontwerpen die zijn gemaakt in de vier regio's (beoogde ontwerpen) en de manier waarop deze ontwerpen-in-actie zijn tijdens dit onderzoek, is nog volop ontwerp-potentieel. In de huidige beoogde ontwerpen en ontwerpen-in-actie, heeft iedere regio onderdelen uit het ideaaltypische ontwerp als basis voor het verder ontwerpen en in-actie brengen. De ene regio heeft al meer ontwikkeld van het ene onderdeel van het ideaaltypische ontwerp, de andere regio meer van een ander onderdeel. Bij alle regio's is de verbinding tussen school en werk die cruciaal is in het ideaaltypische ontwerp een aandachtspunt.

Voor het optimaal benutten van het ontwerp-potentieel dat er is, adviseren we systematische ontwikkelingsspanningen langs de volgende drie lijnen:

- Cyclisch ontwerpproces in de richting van het ideaaltypische ontwerp, met aanvullende ondersteuning vanuit de expertisegebieden ontwerpen van leeromgevingen en beroeps-gerichte didactiek.
- Vervolgonderzoek op basis van de inzichten die vanuit dit onderzoek naar voren zijn gekomen en de theorie waaraan deze inzichten zijn gespiegeld, waarbij het ontwerp(-in-actie) samen met sleutelfiguren nogmaals onder de loep wordt genomen. De systematische ontwerp-inzichten hieruit kunnen via reflectieve bijeenkomsten worden benut voor de verdere ontwikkeling in de richting van het ideaaltypische ontwerp.
- Peer-review van collega-regio (of regio's) die wordt ondersteund, om te komen tot systematische ontwerp-inzichten. Een dergelijke peer-review wordt uitgevoerd vanuit de inzichten die vanuit dit onderzoek naar voren zijn gekomen en de theorie waaraan deze inzichten zijn gespiegeld. Om tot rijke inzichten te komen, wordt een 360-graden peer-review geadviseerd, waarbij onderwijsprofessionals, studenten en werkveldpartners interactief worden bevroegd. De inzichten kunnen via reflectieve bijeenkomsten worden benut voor verdere de ontwikkeling in de richting van het ideaaltypische ontwerp.

Regio's kunnen kiezen voor een focus op een, twee of alle drie de lijnen. Wanneer een of meer regio's kiezen om verder te ontwikkelen langs een of meer van bovenstaande lijnen, dan is er ook doorsnijdend, cross-case onderzoek mogelijk om te komen tot meer overkoepelende ontwerp-kennis. Deze ontwerp-kennis is relevant voor de verdere ontwikkeling van opleiden in het economisch-administratieve domein.

Om verder te kunnen ontwikkelen op bovenstaande lijnen, is het nodig dat er ruim aandacht wordt besteed aan de professionalisering van docenten, van docenten(teams), 'extended' teams in samenwerking met het werkveld en van de organisatie als professionele lerende gemeenschap die is ingebed in de regio. Professionalisering is in elk geval noodzakelijk rond het thema van begeleiden in brede zin (zoals bij breed oriënteren, tijdens de leer(loop)baan en op de werkplek). Daarnaast vraagt het om professionalisering rond visievorming, veranderingsprocessen en ontwerpexpertise.

Wanneer ontwerp-kennis breder wordt gevalideerd, bijvoorbeeld via focusgroepen of expertinterviews, kan de ontwerp-kennis ook relevant worden voor het ontwerpen van bijvoorbeeld opleidingsvormen in bredere zin, die aantrekkelijk zouden kunnen zijn voor de huidige instromers en als alternatief voor jongeren die nu kiezen voor de havo. Hieruit zouden concretere contouren naar voren kunnen komen voor een nieuwe kijk op opleiden en de doorontwikkeling van het mbo als sector.

Bijlage 1

ALBEDA – ORIËTEREND ECONOMISCH TRAJECT

	Context (wat is de situatie?)	Interventie (wat gaan we doen?)	Mechanisme (wat willen we zien?)	Outcome (waar leidt het toe?)
Strategisch niveau Wat zien we op bestuurlijk niveau & netwerk	College Economie & Ondernemen had te maken met teruglopende studentenaantallen, onrendabele opleidingen, druk op financiën.	- Flexibele instroom mogelijk maken voor studenten op niveau 4 door binnen het College Economie & Ondernemen twee instroommomenten per jaar te organiseren. - Er wordt een halfjaarlijks traject doorontwikkeld waarmee studenten kunnen voorsorteren (oriënteren op een beroep en daarbij passende opleiding) en zich kunnen voorbereiden (achterstanden inhalen en vrijstellingen verwerven) op een reguliere opleiding: het Oriënterend economisch traject. - Het Oriënterend economisch traject als losse interventie van een half jaar in het grote geheel van opleidingen van het College Economie & Ondernemen plaatsen. Eerste ervaringen met het traject lieten zien dat doelen van oriënteren en flexibilisering stranden bij overgang van het Oriënterend economisch traject naar reguliere opleiding. Inzichten en succes van het Oriënterend economisch traject verbinden met het grotere onderwijsontwikkeltraject.	- Door meer instroommogelijkheden trekt het College Economie & Ondernemen meer studenten aan. - Studenten die willen switchen kunnen binnen een half in plaats van heel jaar naar een andere opleiding of het Oriënterend economisch traject en blijven zo binnen Albada. - Studenten maken betere keuze voor opleiding, waardoor ze minder switchen of uitvallen. - Excellente studenten stromen na het Oriënterend economisch traject door naar het 2^e leerjaar en doen zo versneld hun opleiding (in 3,5 in plaats van 4 jaar). - Samenhang in grotere leeromgeving, waardoor ook na het Oriënterend economisch traject opleiden voor het beroep centraal blijft staan en studenten flexibel door hun opleiding kunnen. - Succes van en ervaringen met Oriënterend economisch traject creëren inzichten en momentum voor de bredere onderwijsontwikkeling.	
Niveau van onderwijsontwerp Wat zien we bij docenten en ten aanzien van de inrichting?	Het vervolgonderwijs is overal geprogrammeerd van september tot juli. Er is geen flexibele instroom, en geen flexibele doorlooptijd mogelijk. Binnen het College is eerder met een Gemeenschappelijk Economisch Jaar (GEJ) gestart, een blauwdruk voor het Oriënterend economisch traject. Verschil zit hem in de breedte van twee of drie handelsopleidingen, met alleen uitstroommogelijkheden richting Handel, slechts een instroommoment per jaar in september, en geen doorstroommogelijkheid naar het 2^e leerjaar. Het College zit vooruitlopend op de nieuwe kwalificatiedossiers in een groter onderwijsontwikkeltraject. Dat traject richt zich op uitvoering in het 1^e leerjaar in 2022. Het Oriënterend economisch traject is in februari 2021 gestart met als resultaat dat bijna alle studenten naar een passende opleiding zijn gegaan. Op basis van de ervaringen zijn er verbeterpunten vastgesteld. Het College Economie & Ondernemen is een gefragmenteerde organisatie. Er is weinig samenwerking tussen diverse teams binnen het College Huidige opleidingen leiden op voor specifieke beroepen. Het bedrijfsleven vraagt om breder opgeleide werknemers. Opleidingen bestaan uit vakken met vaste programma's waarmee nauwelijks ingespeeld kan worden op de ervaringen en behoeften van studenten Studenten moeten meteen starten in een opleiding. Ze hebben dan nog onvoldoende inzicht in beroepen en opleidingen, waardoor ze verkeerde studiekeuzes maken, uitvallen van opleiding of uitvallen.	De interventie 'Oriënterend economisch traject' is gebaseerd op drie elementen: - Coaching: persoonlijke coaching van studenten: - Gericht op kiezen voor een beroep en bijpassende opleiding op basis van praktijkervaringen en testen. - Nadat de student een beroep en opleiding gekozen heeft, coachen op vakken om die nodig zijn om bij de gekozen opleiding in te kunnen stromen, of als de student al voldoet, coaching op keuzedeel Ondernemen (in toekomst ook op verplichte modules) voor vrijstellingen in de gekozen opleiding. - Coaches inzetten die voldoende bekend zijn met het werkveld en contacten om praktijkervaringen voor studenten te organiseren - Voor de start van het traject een overzicht maken van criteria die per opleiding worden gesteld aan instroom in het 2^e leerjaar, op basis waarvan voor de individuele student een programma op maat kan worden gemaakt - Coaches stellen voor studenten een persoonlijk lesprogramma op met alleen die onderdelen van vakken die een student nog mist voor instroom, en coacht de student naar de opleiding van diens keuze - Flexibel programma (in tegenstelling tot een vast programma bij eerste traject nu flexibel in inhoud en duur): - Start met breed programma, waarin studenten lessen kunnen volgen van alle beroepsgerichte vakken. - Na keuze voor beroep en opleiding direct een smaller, per student op maat gemaakt programma van zowel generieke als beroepsgerichte vakken, bestaande uit onderdelen van vakken (in tegenstelling tot het volledige vak bij eerste traject) - Docenten inzetten die willen onderzoeken hoe zij hun onderwijs flexibel en faciliterend aan het proces van de student onderwijs kunnen leveren. - Teamvorming. Onderzoeken mogelijkheden van vast en flexibel team: een vast team voor Oriënterend economisch traject te vormen van coaches en generieke en vakdocenten met eigen onderwijsleider, of een flexibel team samengesteld met docenten die uit verschillende opleidingen steeds het traject invliegen	- Praktijkervaringen geven studenten inzicht in beroepen en in welke mate zij affiniteit hebben met verschillende beroepen - Testen geven informatie over persoonlijkheid, kwaliteiten en niveau van studenten en worden gebruikt ter onderbouwing van keuze voor opleiding - Studenten maken keuze voor een beroep en bijpassende opleiding die bij hen past en waar ze zich comfortabel bij voelen. - Eigenaarschap, regie en motivatie voor leren bij studenten wordt aangewakkerd door coaching vanuit eigen keuze voor opleiding - In de beroepsgerichte klassen maken studenten kennis met beroepen, en docenten en manier van werken van bijpassende opleiding - Motivatie voor leren blijft doordat studenten alleen datgene leren dat hun toegang geeft tot opleiding van eigen keuze. - Op grond van het niveau en de kwaliteiten die een student laat zien, kan de student doorstromen naar een regulier programma dat hem/haar past - Studenten stromen eerder in de opleiding van keuze in, of werken aan vrijstellingen voor keuzedeel en vakken waarmee ze de opleiding sneller kunnen doorlopen - Er ontstaat een betere samenwerking tussen coaches en de docenten van het flexibele programma - Vast team vergemakkelijkt afstemming, communicatie en betrokkenheid van docenten, en sluit aan op bestaande structuren (onder andere: roostering, jaartaken), maar kan alleen bij voldoende Oriënterend economisch traject-studenten - Een flexibel team vereist minder massa. In dat geval is helderheid vooraf over criteria voor instroom noodzakelijk, zodat een coach zelf voor elke student deficiënties per vak kan vaststellen en een aangepast maatwerk programma aan docenten door kan geven. Risico dat docenten studenten in het traject niet naar de bedoeling lesgeven door beperkte betrokkenheid	Meer continuïteit van instroom (en uitstroom) Lagere uitstroom, met als gevolg hoger diplomarendement en minder financiële druk Doorlopende leerlijn van wieg naar pensioen, op stukken gepersonaliseerd, maar met gezamenlijke rode draad Breder opgeleide studenten, met skills om zelf dingen te onderzoeken en ondernemen Meer actieve participatie van werkveld en studenten in het onderwijs Studenten goed voorbereid op uitstroom naar hbo of arbeidsmarkt Studenten krijgen een breder beeld van de arbeidsmarkt, en de uitstroomrichtingen die ze hebben Studenten zijn goed voorbereid op de opleiding van hun keuze en komen makkelijker het eerste jaar door.
Operationeel ontwerp Wat zien we bij studenten en ten aanzien van materiaal?	Studenten hebben onvoldoende inzicht in eigen kunnen, waarschijnlijk als gevolg van gebrekkige zelfreflectie.	- Een afwijkend programma dan studenten gewend zijn, met introductieweken, een wekelijks afsluiting en de mogelijkheid om meer vakken te volgen. - Twee coaches per lesgroep (1 coach op 12 studenten) voor intensieve coaching en extra begeleiding - Coaches houden nauw contact met studenten (en hun ouders) en bieden hen veilige basis - Digitaal portfolio met informatie over ontwikkelde 21^e-eeuwse vaardigheden (Kompas21) en niveau van vakken voor warme overdracht naar gekozen opleiding.	- Studenten ervaren een persoonsgericht programma, waarbinnen zij aan de hand van praktijkervaringen oriënteren op een beroep, een (betere) keuze leren maken voor een opleiding, en een programma te volgen dat voorbereidt op de gekozen opleiding en waar mogelijk verbreding biedt. - Studenten krijgen voldoende aandacht van de coach. Ze weten dat ze mogen falen en altijd bij de coach terecht kunnen om verder geholpen te worden. Ze voelen zich gezien. - Studenten voelen zich via de coach verbonden met het Albada en blijven daardoor binnen het onderwijs - Positief verraste en tevreden ouders - Studenten zijn zich bewust van wat ze tijdens het Oriënterend economisch traject gedaan en geleerd hebben middels het portfolio. - Opleiding weet wat een student kan bij binnenkomst van de opleiding middels het portfolio (nulmeting)	

Ontwerp van ideaaltypisch economisch-administratief onderwijs

ROC van AMSTERDAM – RIJKE ROUTES

	Context (wat is de situatie?)	Interventie (wat gaan we doen?)	Mechanisme (wat willen we zien?)	Outcome (waar leidt het toe?)
Strategisch niveau Wat zien we op bestuurlijk niveau & netwerk		- Vormgeven van een nieuwe moderne leerroute in pilotvorm binnen MBO College Zuidoost waarbij talentontwikkeling centraal staat, passend bij de meerjarenstrategie en de focus van ROC van Amsterdam ('een podium voor talent'). Doorstroom naar het hbo maakt onderdeel uit van deze pilot. - Ruimte voor een pilot waarin zichtbaar gemaakt kan worden hoe er anders naar rendementscijfers gekeken kan worden, nl. door het inzichtelijk maken van het keuzeproces en daarmee succes van doorstroming anders te definiëren. Van bindend studieadvies naar passend studieadvies. - Aan de hand van de pilot kritisch kijken naar de verschillende rollen in de teams: hoe verhoudt de coach in het keuzeproces zich tot de al bestaande mentorrol en tot de generieke en vakdocenten?	- Het emancipatoire karakter van onderwijs wordt duidelijker zichtbaar door de pilot: zichtbaar moet worden dat ook studenten met een niet-westerse achtergrond onderbouwde keuzes gaan maken. - Aandacht voor talentontwikkeling impliceert persoonlijke aandacht en maatwerk: de pilot geeft inzicht hoe talentontwikkeling zich verhoudt tot de gangbare opleidingsroutes en hoe dat vormgegeven kan worden. - Rendement van opleidingen wordt zichtbaar in het maken van succesvolle keuzes door studenten en daarmee doorstroom. - Door de pilot zien hoe leren voor een beroep (vakken) en loopbaanontwikkeling elkaar versterken - De behoefte aan het flexibiliseren van het onderwijs groeit, knelpunten worden inzichtelijk. - Docenten voelen meer tevredenheid over maatwerkbegeleiding, studenten ervaren dit ook.	
Niveau van onderwijsontwerp Wat zien we bij docenten en ten aanzien van de inrichting?	ROC van Amsterdam heeft een groot aandeel studenten met niet-westerse achtergronden, van wie de talenten vaak onbenut blijven, en bij verlaten vmbo vaak te laag niveau-advies meekrijgen. De uitval onder deze groep is groot (meer dan 50%). Beroepskeuze moet in ons onderwijssysteem al op zeer jonge leeftijd plaatsvinden, dit leidt vaak tot switch-gedrag van deze groep. Door brede karakter van dit domein en meer avo-achtige aanpak komt keuze vaak specifiek in economisch-administratieve domein uit. 'Opstroom' van niveau 2 naar 4 is niet mogelijk of heel erg moeilijk, hier zit wel veel potentie in voor deze groep, een deel van hen is nl door andere omstandigheden in niveau 2 terecht gekomen. De meerderheid studenten in dit domein willen een zo hoog mogelijk niveau behalen en denken dat via dit domein te kunnen halen. De groepsgrootte van 30 studenten met hele gevarieerde achtergronden belemmert de kwaliteit van het onderwijs. Het huidige onderwijssysteem is niet gericht op emancipatoire perspectief van vergelijkbare groepen studenten. De overheid beoordeelt kwaliteit nog veelal op basis van rendementscijfers.	De interventie van de pilot bestaat uit 4 projectlijnen: Een begeleid keuzetraject maakt onderdeel uit van de moderne leerroute: ontwikkeling van de studenten (vakken, theorie, praktijk) en keuzes op loopbaanniveau worden direct aan elkaar verbonden middels knooppunten in een routekaart. Dit is een belangrijk kenmerk van de moderne leerroute. Een doorlopende leerweg ontwikkelen samen met de HvA zodat studenten naadloos kunnen doorstromen naar HBO, met gebruikmaking van keuzedeel Oriëntatie HBO. Kleinere klassen vormen voor studenten die vanuit niveau 2 in het eerste leerjaar niveau 4 instromen. Maatwerk in extra begeleiding verbonden aan keuzetraject en extra ondersteuning voor studenten die van huis uit te weinig worden ondersteund. Meerdere interventies helpen om de student te volgen, ook faciliteiten thuis bijv. Meerdere gesprekken over voortgang, ambitie en potentie worden bijgehouden in een (nog te bouwen) volgsysteem. Ook een ander programma (samenstelling te volgen vakken) kan onderdeel uitmaken van de extra begeleiding. - Docenten professionaliseren in coachvaardigheden én monitoren van voortgang op een andere manier dan via toetsresultaten. - Waar mogelijk worden onderdelen van de opleiding in de praktijk uitgevoerd en getoetst, zodat niet alle druk op de theorie ligt.	- De knooppunten in een routekaart geeft de student de mogelijkheid voor het maken van keuzes onder begeleiding. - Monitoren van de voortgang van de student anders dan via (vakinhoudelijke) toetsen en daarmee met andere middelen dan gebruikelijk tot nu toe. - Docenten ervaren hoe zij de keuzes van studenten kunnen verbinden aan het beroepstraject (van vakken). - De student maakt al kennis met het hbo en maakt een verantwoorde keuze op basis van deze specifieke aandacht en begeleiding. - Het vakkenpakket wordt aangepast om optimale doorstroming te realiseren. - Studenten leren andere vaardigheden die hen helpen om naar het hbo te gaan. - Studenten ervaren extra (persoonlijke) aandacht; de kleinschaligheid creëert vertrouwen, de student voelt door beide interventies (groepsgrootte en vast team) samen meer ruimte voor eigen ontwikkeling. - Docenten zien meer kansen voor (effectieve) begeleiding van studenten. - Studenten ervaren de kansen voor extra begeleiding en de ruimte om keuzes te maken die bij hen passen. - Docenten opereren in een team: de rollen zijn helder en verdeeld: niet iedere docent is en loopbaanbegeleider. - Docenten zien de ontwikkeling van studenten vanuit meerdere perspectieven, waar ook hun praktische vaardigheden en persoonsontwikkeling meegenomen worden. - Meer balans in de verhouding theorie-praktijk, zodat de student zich ook in andere contexten kan ontwikkelen dan de schoolse omgeving alleen.	Jongeren gelijke kansen bieden en inclusie bevorderen, waardoor er minder tweedeling in de gemeenschap en maatschappij ontstaat Minder voortijdige uitval, in bijzonder als gevolg van door- en 'op'stroom Student komt zo snel mogelijk op geschikte en gewenste uitstroom terecht: minder switchen en uitval Studenten ontwikkelen zich vanuit eigen inzichten (talenten/waarden)
Operationeel ontwerp Wat zien we bij studenten en ten aanzien van materiaal?		- Het eerste jaar krijgt met name een ander karakter: een brede start die algemeen van aard is, gericht op skills, capaciteit en belangstelling. Dit eerste jaar is meer oriënterend, meer testen en een aantal knooppunten. - De student wordt gevolgd op twee routes: hoe ontwikkelt de student zich als mens en als beroepsbeoefenaar? - De student krijgt adviezen naar de routes richting werk en richting hbo (met behulp van wegwijzers). Tussendoor kunnen studenten ook nog wisselen. - Aanpassing in groepsgrootte door - studenten die van niveau 2 naar niveau 4 overstappen te verdelen in kleinere groepen, waarbij er twee bestaan uit maximaal 15 studenten - een vaste groep docenten te koppelen aan iedere, heterogene, groep	- De student maakt op een vrije en leuke manier kennis met alle opleidingen: de student ervaart binnen te komen in een 'business-village' en niet in een huis, ofwel heeft een ruime keuze. - De student en het team zien langzaam passende keuzes verschijnen bij studenten. - De student ervaart een leerroute die steeds aansluit bij hun eigen keuzes, ontwikkeling en behoeften. Binnen de nominale opleidingsduur. - Testen zijn niet om af te rekenen, maar om inzicht te krijgen waar een student ondersteuning kan gebruiken. - Overstap van niveau 2 naar niveau 4 gaat soepeler voor de studenten die dit willen. - Docenten ervaren dat werken met een vaste groep hen voordelen oplevert bij de begeleiding.	

ZADKINE – HET NIEUWE ONDERWIJS, PROGRESSIEGERICHT LEREN EN WERKEN

	Context (wat is de situatie?)	Interventie (wat gaan we doen?)	Mechanisme (wat willen we zien?)	Outcome (waar leidt het toe?)
Strategisch niveau Wat zien we op bestuurlijk niveau & netwerk?	Instream van studenten is te laag Regionale samenwerking vraagt meer aandacht. In de Raad van advies, met mensen van Zadkine en bedrijfsleven, zijn wensen bedrijfsleven besproken: het bedrijfsleven wil weten wat er in het onderwijs gebeurt, wat voor mensen er afstuderen, wat zij aan die mensen hebben straks. En het wil onderdeel uitmaken van, en invloed hebben op het onderwijs. In zakelijke dienstverlening en handel moeten werknemers weerbaar en veerkrachtig zijn, en kunnen omgaan met ontwikkelingen in werk en maatschappij. ZBC bestaat teveel uit eilandjes: de teams werken ieder voor zich. Dit geldt ook voor docenten. Er is weinig onderlinge communicatie en samenwerking. Onderwijs is te lineair en instrumenteel: met het KD voor ogen worden de studenten in vaste stappen op het examen voorbereid. De roostering is star. Docenten denken vanuit klassieke rollen en structuren. Medewerkers laten zich sterk leiden door regels van inspectie en tussenkaders. Het nieuwe onderwijs vraagt om een cultuuromslag. Veel docenten hebben weinig kennis van de praktijk van het bedrijfsleven waarin hun studenten terecht gaan komen. Ze zijn veelal vakgericht, en geven lessen waarin vooral de overdracht van kennis plaatsvindt. Andere docenten komen uit de praktijk, en richten zich op het aanleren van vaardigheden, maar hebben vaak een heel specifieke focus. Theorie en praktijk staan los van elkaar. Studenten van nu schakelen sneller tussen leermiddelen, zijn gewend direct resultaat te krijgen, doen veel digitaal. Vragen om een andere benadering. Docent kent de belevingswereld van de student te weinig en sluit er te weinig op aan. Studenten hebben te weinig gevoel bij het beroepenveld	- Zadkine Business College (ZBC) profileert zich met het nieuwe onderwijs, waarin de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de student centraal staat, en onderscheidt zich daarmee van andere ROC's in de regio. - In Raad van advies wordt bedrijfsleven om input en feedback op visie en uitgangspunten van het nieuwe onderwijs besproken. - In de visie staan drie speerpunten centraal: 1. Personalisering, 2. Hybride leeromgeving, en 3. Co-creatie en connecting. - Met de onderwijsvisie en uitgangspunten voor herontwerp krijgen de opleidingen hetzelfde 'dna'. Het nieuwe onderwijs wordt bij alle teams en opleidingen op eenzelfde leest gestoeld, zowel wat betreft onderwijsinhoud als manier van onderwijs geven.	- Potentiële instromers voelen zich aangesproken door het vooruitzicht van onderwijs waarin ze kennismaken met het beroepenveld, de beroepspraktijk waarin ze met hun opleiding terecht komen, en dat hen aan contacten in de branche helpt. - Er ontstaat een warme, regionale samenwerking. - Meer personalisering moet leiden tot meer aandacht voor maatwerk. Met een hybride leeromgeving en door co-creatie sluiten de onderwijsvisie en uitgangspunten aan op de wensen van het werkveld. - Nieuwe visie en uitgangspunten helpen docenten zich te richten op de professionele én persoonlijke ontwikkeling van studenten waar het bedrijfsleven om vraagt, waarmee studenten goed verankerd de volgende stap in hun carrière kunnen maken (in vervolgopleiding, op arbeidsmarkt, als burger) - Door het nieuwe onderwijs team- en opleidingsoverstijgend te ontwikkelen worden de eilandjes van KD's/crebo's/opleidingen doorbroken.	
Niveau van onderwijsontwerp Wat zien we bij docenten en ten aanzien van de inrichting?		Vier uitgangspunten voor herontwerp van het nieuwe onderwijs op basis van de drie speerpunten: - zinvolle en duidelijke leerdoelen voor de student, in een logisch geheel, door de praktijk als uitgangspunt te nemen, uitgewerkt in de volgende interventies: - Werkveldcommissies (met mensen uit opleidingsteams en bedrijfsleven) vormen de bron waar het bedrijfsleven om feedback op én een bijdrage aan het nieuwe onderwijs wordt gevraagd. Hoe de werkveldcommissies georganiseerd worden, met commissies met focus vanuit een opleiding of commissies met focus op brede thema's, moet nog bepaald worden. - Docenten gaan stage lopen bij bedrijven, zodat zij betere verbinding maken met werkveld, zowel wat betreft inhoud als in relaties. - Nieuwe docenten werven die met een been in het bedrijfsleven en met het andere in het onderwijs staan. - Themagerichte modules waarin studenten werken aan challenges met daarnaast een basisprogramma van algemene vakken die deels in het teken van de challenges staan. - Aanpassingen in de organisatie (roostering, andere groepsindeling studenten, etc.) waardoor docenten meer kunnen gaan samenwerken - Autonomie voor de student in het onderwijs: - Het onderwijs krijgt vorm in een overzichtelijke structuur met modules, die elk volgens vast stramien zijn opgebouwd. - Het onderwijs wordt flexibel in pedagogisch-didactische werkwijzen. - Introductie voor nieuwe eerstejaars in nieuwe manier van onderwijs, wat dat voor hen betekent, en wat dat van hen vraagt. - Progressiegerichte relatie met de student: - Er is een persoonlijke ontwikkelingslijn ontwikkeld voor alle studenten aan het ZBC - Docenten coachen studenten op basis van de ervaringen die ze tijdens de challenges opdoen, maar ook op basis van ervaringen buiten hun opleiding (bijbaan, hobby). - In de coaching wordt de persoonlijke en professionele ontwikkeling van studenten nadrukkelijk met elkaar verbonden. Docenten helpen studenten expliciteren wat zij geleerd hebben, en een volgend persoonlijke en professionele leerdoel kiezen. - Docenten en andere medewerkers worden aangesproken/ingezet als professionele leergemeenschap: - Vijf onderwijsdagen waarin medewerkers meegenomen werden van visie tot uitwerking - Opleidingsmanagers in positie gebracht om de startup-groepen te leiden (herontwerpgroepen waarin mensen van een opleiding, of cluster van opleidingen, zitten uit verschillende teams en locaties) - Het voornemen van innovatieplatformen - Docenten krijgen workshops en trainingen, leergang Impactcoach. Een meerjarig zorg/scholingsprogramma is in ontwikkeling. - Docenten krijgen voldoende facilitering om aan het nieuwe onderwijs te werken - Plan om na elke challenge te evalueren en aan te passen voor het jaar erop.	- Vanuit werkveldcommissies die zo dicht tegen het onderwijs aan zitten, kunnen docenten en praktijkopleiders van bedrijven de praktijk de school inbrengen en vice versa. - Organisatie van werkveldcommissies naar opleiding geeft ruimte voor inhoud en ontwikkelingen van specifieke werkvelden; organisatie naar bredere thema's voorkomt smal opleiden. - Docenten kunnen studenten beter voorbereiden op en begeleiden bij hun stages en daarin beter samenwerken met praktijkopleiders. - Docenten organiseren hun onderwijs flexibel rondom de challenges die daadwerkelijk de praktijk weerspiegelen. - Door de challenge en de ervaring die studenten daarmee opdoen centraal te stellen, zien studenten waar zij de lesstof voor nodig hebben - Doordat elke opleiding dezelfde basisstructuur heeft, kunnen studenten de modules flexibel doorlopen - Met flexibiliteit in pedagogisch-didactische werkwijzen kunnen docenten studenten net zoveel regie over hun leerproces geven als ze aan kunnen. - Door studenten duidelijk te maken wat er van hen wordt verwacht, zullen ze eerder regie pakken. - Docenten kunnen studenten begeleiden bij de ontwikkeling van 21^e eeuwse vaardigheden (o.a. burgerschap, ondernemend gedrag, LOB, SLB) - Studenten herkennen in coachingsgesprekken over hun ervaringen in hoeverre ze 'er al toe doen, regie hebben, en impact hebben', en waar ze zich nog verder in moeten ontwikkelen. - Studenten herkennen dat zij zich ontwikkelen richting de arbeidsmarkt. - Studenten leren hun persoonlijke eigenschappen in te zetten in professionele situaties. - Docenten en andere medewerkers zijn betrokken en denken als critical friends mee over het nieuwe onderwijs - Start-up-groepen zijn aan de slag met het concreet herontwerpen van onderwijs en voelen zich daarbij gehoord en ondersteund door opleidingsmanager en impactcoach - Binnen innovatieplatformen wisselen de verschillende teams van een (cluster van) opleiding kennis uit, en enthousiasmeren ze elkaar met good practices, etc. - Docenten leren tijdens het zorg/scholingsprogramma werken in nieuwe rollen en structuren. - Docenten (en anderen) voelen door facilitering ruimte om te innoveren.	Duurzaam onderwijs: dat relevant en constant in ontwikkeling is Flexibel onderwijs met persoonlijke leerroutes Kansrijke studenten voor de arbeidsmarkt Interactieve samenwerking met werkveld: onderwijs volgt actualiteit
Operationeel ontwerp Wat zien we bij studenten en ten aanzien van materiaal?		- Het eerste leerjaar heeft 4 onderwijsperiodes, met per onderwijsperiode steeds één beroepsgerichte en één persoonlijk gerichte challenge (8 challenges in totaal). - Een challenge duurt een week, waarin studenten vijf dagen les krijgen en één dagdeel de challenge. Per week bespreken docenten waar hun studenten les in krijgen en hoe hen dat helpt bij de challenge. - Challenge-cyclus: kick-off, coachingsgesprek aan de hand van 5 fasen-model, reflecteren aan de hand van het STARR-model - Persoonlijke ontwikkelkaart als onderlegger voor het expliciteren van de persoonlijke ontwikkeling van de student	- Student ervaart verwevenheid professionele en persoonlijke ontwikkeling - Studenten hebben een beter beeld van het beroepenveld door dat ze steeds challenges in de praktijk moeten verzilveren.	

ZWOLLE – DE ZWOLSE KOERS

	Context (wat is de situatie?)	Interventie (wat gaan we doen?)	Mechanisme (wat willen we zien?)	Outcome (waar leidt het toe?)
Strategisch niveau Wat zien we op bestuurlijk niveau & netwerk	Samenwerking in de regio vraagt om flexibiliteit, fit en alertheid van onderwijs, arbeidsmarkt en student. Samenwerking met werkveld is momenteel nog niet 'gewoon' genoeg. De regio Zwolle wil de 4^e economische topregio van Nederland worden, mbo en hbo willen daaraan bijdragen. Aansluiting mbo-hbo en focus nodig op Leven Lang Ontwikkelen.	- Een greenfield creëren met betrokken opleidingsmanagers vanuit roc's en hbo om daarin de expeditie aan te gaan naar het realiseren van de Zwolse koers (economisch proces centraal). Het Zwolse ideaal is de stip op de horizon. - Inrichting van een tijdelijke structuur met stuurgroep (directies), kerngroep (opleidingsmanagers, 2 uit elke instelling) en ontwerpgroep (geselecteerde docentengroep). - In gesprek met werkveld om mogelijkheden te verkennen, nieuwe routes te creëren en aanbod te realiseren, niet via een apart construct, maar vanuit de bestaande organisaties. - Werkveld is mede-eigenaar in deze hele ontwikkeling door vanuit het (maatschappelijk) vraagstuk te gaan redeneren. Co-creatie is geen eenzijdig 'middel'. - Aanhaken van lectoraat Leven lang Ontwikkelen om arbeidsmarktperspectief kenmerkend te laten zijn voor deze aanpak. - Kennissessies met het werkveld om het waarom te bespreken, nu opgestart, bedoeling is om grootschaliger te gaan organiseren	- De aanpak leidt tot expliciteren van de waarden en voorwaarden die tot échte vernieuwing leiden. Helder krijgen van het waarom. - De aanpak leidt tot vrij denken en onderzoeken van nieuwe mogelijkheden, bestaande structuren worden losgelaten waar mogelijk en nodig. - Met de tijdelijke inrichting komt het proces op gang en worden scheidingen tussen instituten opgeheven. Principe: expertise komt boven instelling uit. Deze structuur ook nodig om elkaar te gaan leren begrijpen. - Goede afstemming tussen mbo en hbo hoe ieder met het werkveld omgaat. En dan hoe het onderwijs daarop afstemmen. - Overwinnen van de verlegenheid bij onderwijs om werkveld erbij te betrekken: niet meer bang om 'de plank mis te slaan'. - Door de grenzen heen gaan om de kenellende regelgeving los te kunnen laten. Geen wij en zij of hier en daar, maar samen op weg. Iedereen leert (van elkaar). - Via practoraat Leven Lang Ontwikkelen komt arbeidsmarktrelevantie en -actualiteit beter in beeld. Duurzame samenwerking met werkveld leidt tot betere aansluiting - Door de sessies wordt de boodschap van de Zwolse koers herhaald en daarmee bekend gemaakt. - Ook duidelijk maken of school innovatie kan bestendigen of juist aanwakkeren.	Economisch proces als toegevoegde waarde in de regio: nieuwe vormen ontdekken en daarmee nieuwe waarde creëren Voortdurende en nauwe aansluiting bij werkveld in de regio Ontschotting op inhoud én niveau Flexibele wendbare medewerkers die breder in de maatschappij inzetbaar zijn Minder uitval, makkelijker switchen en soepeler doorstroom (flexibiliteit)
	Uitval van studenten binnen het economisch domein is te groot Het economisch domein wordt 'te eng' benaderd: in elk domein, elke sector heeft het economische proces meerwaarde. De vraag is welk economisch proces in welke sectoren meerwaarde heeft? Om focus naar het economisch proces te krijgen is een verschuiving in het denkproces nodig binnen opleidingen en op de arbeidsmarkt. Leerlijnen van niveau 2 tot en met 6 sluiten niet goed genoeg op elkaar aan. Samenwerking tussen opleidingen in zelfde domein is er nauwelijks. Het domein is breed, waardoor keuze moeilijk is voor studenten. Keuze voor economisch onderwijs is vaak extrinsiek	- Programmaregisseur/netwerkregisseur om te bewaken dat de processen en projecten zich verbinden - Ontwerpgroep, bestaande uit mensen uit het onderwijs, geselecteerd op diversiteit en kwaliteit, samen met onderwijskundig procesbegeleider. Opdracht: zoek zoveel mogelijk grenzen op en durf ook buiten de lijntjes te kleuren. Ontwikkel een 'product' dat antwoord geeft op de vraag die onder de vraag ligt van de Zwolse koers. - Voortdurend communiceren over gedachte achter economisch proces. - Samenwerking met lectoraat Leven Lang Ontwikkelen en ontwerpgroep; evenals samenwerking tussen de drie instellingen op docentniveau - Veranderproces om docent mee te krijgen in de veranderende wereld	- De verschillende projecten en processen worden door een aanjager, verbinder bij elkaar gebracht om ervoor te zorgen dat het geen los project wordt. - Ontwerpgroep zoekt eigen weg en procesaanpak om te komen tot resultaat. - Idee achter benadering economisch proces gaat leven onder alle betrokkenen. - Inzicht krijgen in de processen van leren via lectoraat Leven Lang Ontwikkelen: hoe zorgen we dat mensen zich blijven ontwikkelen waardoor ze beter voorbereid worden voor het werkveld en opgeleid worden tot duurzaam inzetbare medewerkers - Inzicht ontwikkelen in dat samendoen loont: Samen opleiden wordt het mantra - Docenten zien belangen en kansen om anders om te gaan leiden en kunnen huidige systeem loslaten.	
Operationeel ontwerp Wat zien we bij studenten en ten aanzien van materiaal?		- In actieve vorm nog geen interventies op dit niveau. Wel mechanismen zichtbaar van activiteiten op tactisch niveau.	- Vermijden dat mensen op operationeel niveau angsten ontwikkelen en/of met té concrete oplossingen te komen. - Leerprocessen die nodig zijn en hoe je die ontwikkelt, welk onderscheid is nodig op gebied van inhoud tussen initieel en post-initieel. - Student gaat merken dat geweldig is: betekenisvol, de kwartjes vallen, ik zie het terug in het bedrijf en bedrijf herkent ook.	

Bijlage 2

In deze bijlage is een overzicht te vinden van het onderzoek zoals dat in twee delen is uitgevoerd.

Deel 1

In het eerste deel van het onderzoek zijn de ontwerpen van vier cases in beeld gebracht vanuit een ontwerpgericht onderzoeksperspectief. Hieronder is een overzicht te vinden van het onderzoek dat is uitgevoerd in het eerste deel.

Onderzoek deel 1	Periode
Opstart onderzoek	Oktober 2020
Eerste oriënterend gesprek alle cases en OCW	November 2020
Voortgangbespreking met OCW en alle cases	December 2020
Quicksan met CIMO	Januari-Februari 2021
Voortgangbespreking met OCW en alle cases	April 2021
Rapportage deel 1	Mei 2021

Deel 2

In het tweede deel van het onderzoek zijn de ontwerpen van de vier cases diepgaander in beeld gebracht vanuit het ontwerpgerichte onderzoeksperspectief. Op basis daarvan is het ideaaltypisch ontwerp van economisch-administratief onderwijs gemaakt. Hieronder is een overzicht te vinden van het onderzoek dat is uitgevoerd in het tweede deel.

Onderzoek deel 2	Periode
Verdiepende interviews beoogd ontwerp (CIMO's)	Mei-juni 2021
Voortgangbespreking met OCW en alle cases	Juni 2021
Vaststellen CIMO's beoogd ontwerp	Juli-Augustus 2021
Spiegelsessie alle cases	September 2021
Bezoek Minister aan ROC van Amsterdam	Oktober 2021
Voortgangbespreking met OCW en alle cases	Januari 2022
Verdiepende interviews ontwerp-in-actie	Februari 2022
Rapportage deel 2	April-Mei 2022