

DE KANS OM TE LEREN

DESKUNDIGHEIDSBEVORDERING
STURING EN BORGING BIJ MBO-INSTELLINGEN

Onderzoek uitgevoerd door Huizenga | van der Brugge B.V.

oktober 2009

Huizenga | van der Brugge

*Interim-management voor
mens- en organisatieontwikkeling*



DE KANS OM TE LEREN

Een cursusje extra, kan geen kwaad, lijkt me....



Illustraties: Luuk Poorthuis

Het doorvoeren van veranderingen in een werkwijze kost tijd, omdat het inbreekt in de bestaande cultuur. Dat merken wij dagelijks in onze praktijk als verandermanagers. Wij voeren veel opdrachten uit bij mbo-instellingen. Daar klinkt frequent het geluid door dat er onvoldoende tijd beschikbaar is om een verandering zorgvuldig door te voeren. Tegelijkertijd constateren wij dat er in de CAO tijd is gecreëerd voor deskundigheidsbevordering. Afhankelijk van de keuze voor het werkverdelingsmodel kan dit oplopen tot 107 uur per fte per jaar, waarover de instelling mag beschikken. Daarnaast kan de werknemer 59 uur zelf inzetten. Samen is dat bijna een dagdeel per week.

Dat roept bij ons vragen op. Hoe gaan instellingen om met deze mogelijkheden? Voeren ze hier specifiek beleid op of laten ze het over aan de individuele werknemer? Gebruiken de instellingen deze uren bij de invoering van het competentiegericht onderwijs? Daarom hebben we een onderzoek uitgevoerd naar dit onderwerp. We willen daarmee meer inzicht krijgen in de wijze waarop instellingen omgaan met de besteding van de uren voor deskundigheidsbevordering.

Dit rapport geeft een samenvatting op hoofdlijnen van de bevindingen van het onderzoek, dat van april t/m juli 2009 is uitgevoerd. Voor meer details kunt u ons mailen of bellen, zie www.huizenga-vanderbrugge.nl of de achterzijde voor de contactgegevens.

drs. D.A. Dekker MA
Huizenga | van der Brugge B.V.

Het onderzoek is uitgevoerd door interviews af te nemen bij 10 MBO-instellingen. De lijst van betrokken instellingen is hieronder gepresenteerd. Met dit aantal hebben we een dekking van ongeveer 25% van alle MBO-instellingen in Nederland. Ook wat omvang en ligging betreft hebben we een goede spreiding gekregen.

We hebben gesproken met directeuren, teamleiders, docenten en stafmedewerkers (met name van de afdeling HRM).

Met de ondervraagden is afgesproken dat het interview anoniem blijft. Dat betekent dat we geen directe verwijzingen maken in dit rapport naar een specifieke instelling. De verzamelde gegevens hebben we geanalyseerd en presenteren wij in het volgende hoofdstuk.

De interviews zijn semi-gestructureerd opgezet. We hebben met de instellingen gesproken over drie thema's.

Als eerste zijn de algemene instellinggegevens besproken, inclusief de wijze waarop de organisatie ingericht is, en of ze gebruik maakt van het werkverdelingsmodel F5 uit de CAO 2007-2009. Dat laatste heeft gevolgen voor de hoeveelheid beschikbare uren voor deskundigheidsbevordering en de manier waarop hier mee omgegaan kan worden.

Als tweede stonden we stil bij de manier waarop werd omgegaan met de inzet van de uren met betrekking tot deskundigheidsbevordering. Daarbij keken we of en hoe hierop gestuurd wordt en hoe de deskundigheidsbevordering uitgevoerd en geborgd wordt.

Tot slot hebben we gekeken naar de koppeling met de invoering van competentiegericht onderwijs (cgo). Dit als praktijkvoorbeeld hoe instellingen de uren voor deskundigheidsbevordering inzetten bij verandering.

Werkverdelingsmodel

Vrijwel alle instellingen gaven aan dat ze zijn afgestapt van het geregelde werkverdelingsmodel en de werkzaamheden verdelen zoals dat in artikel 5 van de CAO BVE beschreven staat. Tegelijkertijd is opgemerkt dat het doorvoeren van deze omschakeling veel tijd kost. Gemiddeld trekken de instellingen er drie jaar voor uit en zijn ze nu een jaar bezig met de invoering. Voor ons onderzoek is echter relevant om te weten dat men F5 als uitgangspunt neemt, omdat dit het aantal beschikbare uren voor deskundigheidsbevordering beïnvloedt. In dit model is 107 uur per fte per jaar beschikbaar voor de instelling en mag de werknemer daarbovenop zelf 59 uur invullen.

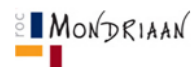
Aansturing: centraal/decentraal

De aansturing verschilt. Er zijn instellingen waar deskundigheidsbevordering een deel uitmaakt van de algemene beleidsdoelstellingen, en waar centraal het beleid (mede) wordt uitgestippeld. Daarnaast zijn er instellingen waar het de individuele docent is die (grotendeels) bepaalt hoe de uren worden ingevuld. Uit dit onderzoek blijkt dat bij 20% van de instellingen sterk door het CvB wordt bepaald hoe de uren voor deskundigheidsbevordering ingezet dienen te worden. Bij 20% van de instellingen geldt het tegenovergestelde, daar komt nauwelijks een centrale vraag naar inzet van uren voor deskundigheidsbevordering, maar komt deze vraag van de individuele docent. Bij de overige instellingen geldt een mix.

Wat betekent dit? In het geval van de centrale aansturing geldt als voordeel dat instellingsbreed alle docenten door dezelfde molen gaan. Dat draagt bij aan uniformiteit en duidelijkheid. Ook kan het bijdragen aan de identiteit van de instelling. Docenten gaan dezelfde taal spreken, wat goed is voor de herkenbaarheid bij deelnemers, ouders, BPV-bedrijven en andere stakeholders. Een ander voordeel betreft de organiseerbaarheid. Een instellingsbreed aanbod hoeft maar eenmaal samengesteld te worden, en er zijn minder partijen betrokken bij de uitvoering. Een nadeel van deze aanpak is gelegen in het stuk maatwerk. In instellingen waar honderden docenten werken, is het moeilijk om maatwerk te leveren bij centraal uitgevaardigde scholingscursussen en –trainingen. Bepaalde teams zijn verder bij het doorvoeren van cgo en hebben daardoor andere scholingsbehoeften. Hun energie wordt niet optimaal gebruikt bij een instellingsbreed aanbod.

Dit nadeel geldt niet bij de instellingen waar de scholingsvraag volledig door docenten wordt bepaald. Hier sluit de vraag aan bij de concrete behoefte. Hier kleven echter wel enkele nadelen aan. Zo is het moeilijk om de instelling een eigen identiteit te geven: "als ROC ... gaan we zus en zo om met deelnemersbegeleiding", maar hoe kom je daar zonder alle docenten op een vergelijkbare manier daarin te trainen? Dit creëert onduidelijkheid voor betrokkenen. Tevens verliest een instelling de grip op de besteding van de uren op het moment dat

Participerende instellingen



het aan docenten is om te bepalen welke scholing ze willen gebruiken. Het is reëel te veronderstellen dat een (groot) deel van de beschikbare uren niet besteed wordt aan deskundigheidsbevordering, maar aan andere zaken.

Ligt de oplossing dan in het midden, bij de 60% die aangeeft ruimte te bieden aan de verzoeken van de individuele docent, maar daarnaast enkele centrale keuzes maakt (bijvoorbeeld training coachvaardigheden en assessorentraining voor alle docenten)? Deze groep omzeilt de bovengenoemde problemen, en profiteert wel van de genoemde voordelen. Echter, ook hier zijn haken en ogen. Dat komt voornamelijk door de dubbelrol van de teamleider. Deze instellingen kozen er namelijk voor om niet de individuele docent de scholingsvraag te laten bepalen, maar het team. De teamleider is dan de toezichthouder voor de besteding van de uren. Alle instellingen gaven echter aan dat het geregeld voorkomt dat teamleiders de

Aansturing

Vrijwel alle instellingen geven aan te werken met het werkverdelingsmodel F5; hierdoor is 107 uur per fte beschikbaar voor deskundigheidsbevordering

- In 20% van de gevallen stuurt het CvB actief op de invulling van de uren voor deskundigheidsbevordering
- in 20% van de gevallen bepalen docenten volledig zelf hoe zij omgaan met scholing

uren voor deskundigheidsbevordering voor andere doeleinden gebruiken. Denk daarbij vooral aan contacttijd, als gevolg van de strikte controle op de 850-urennorm.

Borging: wie ziet toe op de inzet van de uren voor deskundigheidsbevordering

Hierboven raakten we al even aan de borging in de instelling voor de juiste besteding van de uren. Ook op dit vlak lopen de instellingen uiteen. Met name de instellingen die meer centraal te werk gaan, houden toezicht op de besteding van de uren. De borging zit in de lijn. De wijze waarop dit georganiseerd is varieert. Er zijn instellingen waar schriftelijk gerapporteerd wordt aan de lijn over de besteding van de uren. Bij andere komt dit ter sprake in voortgangsgesprekken. Ongeveer 40% van de instellingen heeft de borging zo geregeld. De andere 60% laten de borging op het niveau van de teamleider.

Met name dat laatste herbergt een groot gevaar. Denk alleen al aan de eenvoud om gereserveerde uren voor deskundigheidsbevordering in te zetten voor onderwijs ten behoeve van de 850-urennorm. Nog steeds is het usance om uren vooraf te reserveren op de normjaartaak, en niet uit te gaan van daadwerkelijk gemaakte uren. Dat vrijwel alle instellingen aangeven al te werken met - of toe te werken naar - het F5 werkverdelingsmodel, doet hier niets aan af. Wij zijn maar één instelling tegengekomen die het aantal aan deskundigheidsbevordering bestede uren inzichtelijk kon maken op

werknemersniveau. Dat is tien procent. Dertig procent heeft een systeem van borging waardoor er prioriteit komt te liggen bij het daadwerkelijk besteden van de uren, terwijl bij 60% hier onvoldoende zicht op is.

Echter, er is meer. Naast zicht op besteding van de uren, dient de vraag naar de effectiviteit daarvan gesteld te worden. Zijn docenten betere coaches geworden na het volgen van een training coachvaardigheden? Hier ligt het grote gat, aangezien geen enkele instelling gegevens op dit vlak kan aanleveren. Dat maakt het trekken van conclusies lastig. Immers, hoe is nu vast te stellen of centrale aansturing beter is? Gaat het uiteindelijk niet om de resultaten van scholing, en minder om de vraag hoeveel uren hieraan besteed zijn? Dat maakt dit onderwerp nog actueler: van € 125 miljoen (zie kader) kan niet gezegd worden of het (effectief) besteed wordt.

Borging

Bij 60% van de instellingen is deskundigheidsbevordering geen (vast) onderdeel van gesprek tussen de teamleider en zijn leidinggevende

- Er is maar één instelling die op werknemersniveau de bestede uren inzichtelijk kan maken
- Geen van de instellingen kan de effectiviteit van scholing hard maken

€ 125 miljoen beschikbaar

Een rekensom op landelijk niveau:

- het mbo kende in 2008 29.100 docenten, samen goed voor 23.400 fte (bron: kerncijfers 2004-2008, OCW)
- in totaal is dat dus 23.400 x 107 = 2.503.800 uur aan deskundigheidsbevordering
- uitgaand van een uurtarief van €50 is dat €125.190.000
- maar: we weten niet of 125 miljoen euro (effectief) besteed wordt

Onderwijsvernieuwing

Vrijwel alle onderzochte instellingen hebben uren voor deskundigheidsbevordering gebruikt bij het invoeren van competentiegericht onderwijs. Daarbij zijn uren ingezet voor studiedagen, en bij 90% ook voor competentiegericht examineren en deelnemersbegeleiding. Met name aan de twee laatstgenoemde onderdelen wordt veel aandacht besteed, en verplicht het merendeel van de instellingen al het onderwijzend personeel om deel te nemen aan een training of cursus.

We hebben de instellingen gevraagd naar de effecten hiervan voor het draagvlak bij docenten. Daar kon men geen onderbouwd antwoord op geven. De reden daarvoor is hierboven reeds genoemd bij het gedeelte over de borging.

Wat kunnen we op grond van het bovenstaande concluderen? In de eerste plaats dat instellingen de uren voor deskundigheidsbevordering inzetten bij onderwijsvernieuwingen. Met name ten aanzien van het summatieve competentiegericht beoordelen en de deelnemersbegeleiding gebruiken instellingen de beschikbare uren voor deskundigheidsbevordering.

Daar staat tegenover dat er nauwelijks gekeken wordt naar het totaal aantal uren dat de individuele docent aan deskundigheidsbevordering besteedt. Het zicht hierop is slechter bij instellingen die geen borging in de lijn hebben georganiseerd. Daar laat men het op het niveau van het team, wat de verleiding met zich meebrengt om de uren voor deskundigheidsbevordering 'om te ruilen' voor andere uren, bijvoorbeeld voor onderwijsgevende taken.

Tevens is te concluderen dat er onvoldoende zicht is op de effectiviteit van de bestede uren. Instellingen hebben ten aanzien van dit punt echter wel aangegeven dit als volgende stap te zien. Ze gaven aan te komen van een situatie waar er überhaupt geen sturing op de uren voor scholing was, en dat het bewust inzetten ervan een vooruitgang is. In de lijn daarmee ligt het streven zicht te krijgen op de effectiviteit. We moeten hier wel opmerken dat het niet eenvoudig is om daadwerkelijke veranderingen in gedrag van docenten te meten op effectiviteit.

Een aantal zaken viel buiten de scope van dit onderzoek, maar hebben naar aanleiding

hiervan (hernieuwde) actualiteit gekregen. Een daarvan betreft de oorzaak van het uitblijven van sturing. Hoe is het mogelijk dat instellingen nu pas aangeven bezig te gaan met het inzichtelijk maken van de gemaakte uren voor scholing? Tevens is het interessant te onderzoeken welk effect gepaste inzet van deskundigheidsbevordering heeft op het draagvlak voor (onderwijs)vernieuwing.

Onlangs is op dat vlak een interessante publicatie van SCO-Kohnstamm Instituut en MBO 2010 verschenen: *Voorwaarden voor scholing van docenten mbo, volgens docenten en leidinggevenden*. Met dit onderzoek hopen wij bij te dragen aan de verdere verbetering van de inzet van de beschikbare uren voor deskundigheidsbevordering. Daarom doen wij tot slot een aantal aanbevelingen.

Conclusies

- Om docenten te helpen bij het invoeren van competentiegericht onderwijs maken instellingen gebruik van uren voor deskundigheidsbevordering
- Er wordt nauwelijks gekeken naar het totaal aantal bestede uren
- Instellingen kunnen de effectiviteit van scholing niet overtuigend aantonen

In wezen is het verwonderlijk dat instellingen deskundigheidsbevordering niet bejegenen als groot goed. Dat kan te maken hebben met tegenstrevige belangen. Denk aan de docent die het te druk heeft met het begeleiden van deelnemers. Of aan de teamleider die geen andere mogelijkheden ziet om aan de 850-urennorm te voldoen en daarom de voorkeur geeft aan het extra inzetten van docenten voor de klas.

Toch zijn wij van mening dat - zeker op de lange termijn - de investering in scholing zich uitbetaalt. Daarom een aantal aanbevelingen om dit te borgen in de organisatie.

De mazzel, jongens. Ik ga even bijta....,eh, bijscholen !



Of dit de bedoeling is...

- Wij zien het onderwijsteam als spil. Daar moeten de diverse competenties aanwezig zijn om de klussen te klaren. Dat betekent dat scholing periodiek onderwerp van gesprek is tijdens de teamvergaderingen.
- Om afspraken te kunnen maken welke scholing gewenst is voor het team, is het noodzakelijk dat men inzicht heeft in de aanwezige en benodigde competenties.
- Vervolgens bepaalt het team welke competenties ontwikkeld moeten worden. Dat kan op individueel maar ook op teamniveau. Denk bij dat laatste bijvoorbeeld aan het leren om als team op te trekken, en de aanwezige competenties inzichtelijk te krijgen. Dit legt men vast in het teamplan.
- Periodiek bespreekt het team de voortgang, en kijkt of het nog steeds de goede stappen zet. Indien nodig stelt het team het plan bij.
- De teamleider bespreekt het teamplan en de vorderingen periodiek met zijn leidinggevende. Zodoende vindt borging in de lijn plaats.

Feitelijk zien we hier de PDCA-cyclus terug. In de planfase bekijkt het team welke competenties het nodig heeft. Dit legt het vast in het teamplan. In de doenfase volgen de teamleden de benodigde scholing. Periodiek bespreekt het team de voortgang: de checkfase. Mocht het nodig blijken, dan stelt het team zijn scholing bij.

Mocht van bovenaf vastgesteld worden dat elk team bepaalde scholing dient te krijgen,

dan zal dit ook opgenomen worden in het teamplan. Idealiter is de scholing afgestemd op het niveau van het team. Zie hier ook weer de noodzaak om de aanwezige competenties inzichtelijk te hebben.

In lijn hiermee ligt de aanbeveling voor de Colleges van Bestuur en de directies om te gaan werken met jaarthema's. Denk daarbij aan thema's als 'ondernemerschap', 'competentiegericht beoordelen', 'denken van buiten naar binnen'. Rondom een thema dient een team zich te gaan ontwikkelen.

Daartoe gebruikt het de uren voor deskundigheidsbevordering. Tegelijkertijd zorgt het bestuur voor een ruim aanbod aan trainingsmogelijkheden. Dat laatste kan omdat de vraag groter is: alle teams zijn immers met dit thema bezig.

Tot slot willen we de aanbeveling doen dat teams indien nodig ondersteuning vragen bij het vervullen van hun rol. Het is onze ervaring namelijk dat teams moeite hebben om zelfstandig dergelijke stappen te zetten.

Aanbevelingen

- Scholing staat periodiek op de agenda bij het team
- Het team heeft zicht op de aanwezige en benodigde competenties
- In het teamplan legt het team vast welke competenties het wil ontwikkelen; dat kan op individueel en teamniveau
- Periodiek bespreekt het team de voortgang
- De teamleider heeft hier periodiek overleg over met zijn leidinggevende
- Indien nodig, moeten teams geholpen worden bij het doorlopen van deze stappen
- Het bestuur geeft richting door te werken met jaarthema's

Interim-management voor mens- en organisatieontwikkeling

Of het nu gaat om een reorganisatie, de implementatie van een nieuw (strategisch) beleid of het saneren of samenvoegen van organisaties, de uitvoering hiervan is geen gemakkelijke taak. Het is een kunst op zich alle neuzen dezelfde kant op te krijgen. Huizenga | van der Brugge kan u daarbij helpen.

Als specialist in dergelijke trajecten geven we advies, ontwikkelen we de plannen en dragen zorg voor de daadwerkelijke realisatie ervan. Daarbij is ons uitgangspunt een persoonlijke aanpak met oog voor de organisatie én de medewerkers. Want succes wordt in grote mate bepaald door de manier waarop medewerkers worden ingezet en benut.

Wij beschikken over gekwalificeerde mensen en vinden dan ook altijd de juiste match tussen de opdracht, de organisatie en de professional. We zijn u graag van dienst!

www.huizenga-vanderbrugge.nl



aanspreken



verbinden



waarmaken

Huizenga | van der Brugge realiseert oplossingen voor organisatievraagstukken binnen en buiten het onderwijsveld.

Binnen het onderwijs worden wij onder meer ingezet bij:

- het vlottrekken van een vastgelopen organisatie of onderdelen daarvan
- het leidinggeven aan teams
- de ondersteuning van teams bij team- en resultaatgericht werken
- het invoeren van competentiegericht onderwijs
- de implementatie van HRM-beleid

Huizenga | van der Brugge

*Interim-management voor
mens- en organisatieontwikkeling*

