



Flexibel onderwijs in het mbo: Wat is er nog meer voor nodig?

*Verkennd onderzoek naar effecten, succesfactoren en uitdagingen
voor meerdere instroommomenten in het mbo*

Dianne Prinsen

"Als je doet wat je deed,
dan krijg je wat je kreeg."

MAKE IT EASY

Onderzoek in opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Auteur: Dianne Prinsen MSc.

Redactie: Robbert Smakman, Stella Bakker en Marianne Rensema

Datum: 12 februari 2025

Inhoudsopgave

Samenvatting	4
1. Inleiding.....	8
2 Voordelen van flexibel onderwijs.....	11
3 Uitdagingen bij realisatie van flexibel onderwijs.....	13
3.1 Prioriteit en urgentie van de knelpunten	13
3.2 Samenhang tussen de knelpunten	15
3.3 Conclusie voor knelpunten bij de realisatie van flexibel onderwijs.....	17
3.4 Beschrijving van knelpunten.....	19
3.4.1 Knelpunten bij beleid en bestuur	19
3.4.2 Knelpunten bij Implementatie.....	26
3.4.3 Knelpunten bij cultuur en organisatieverandering	33
3.4.4 Knelpunten bij het proces van instroom	37
3.4.5 Knelpunten bij de impact van onderwijsflexibilisering	41
4 Oplossingsrichtingen van onderwijsexperts.....	47
5 Best practices en succesfactoren	50
5.1 Conclusie: Best practices en succesfactoren	51
5.2 Beschrijving succesfactoren en best practices.....	52
6 Conclusie	58
7 Suggesties voor beleid en onderzoek	61
Bijlage 1: Data-analyse methodes.....	63
Bijlage 2: Geraadpleegde organisaties.....	66

Samenvatting

Achtergrond en context

Maatschappelijke en technologische veranderingen zorgen voor een toenemende vraag naar flexibel middelbaar beroepsonderwijs (mbo). Werkgevers vragen om specifieke vaardigheden via versnelde of verkorte leertrajecten, terwijl studenten meer regie willen over de duur, inhoud en samenstelling van hun opleiding. Tegelijkertijd groeit de groep kwetsbare studenten, die baat heeft bij maatwerk en flexibele ondersteuning om uitval te voorkomen en hun leerproces beter te laten aansluiten op hun behoeften.

Als reactie hierop stimuleert het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) de implementatie van meerdere instroommomenten in het mbo. Dit sluit aan bij bredere beleidsinitiatieven, zoals het BBL-offensief, Leven Lang Ontwikkelen (LLO), de vsv (voortijd school verlaten) -aanpak en heroriëntatieprogramma's. Door studenten de mogelijkheid te bieden op verschillende momenten in het jaar in te stromen, kan het mbo beter inspelen op de veranderende behoeften van zowel de arbeidsmarkt als individuele studenten.

Dit rapport onderzoekt de effecten, succesfactoren en knelpunten bij de implementatie van meerdere instroommomenten. De centrale onderzoeksvraag luidt:

"Welke effecten, succesfactoren en knelpunten ervaren mbo-instellingen bij de invoering van meerdere instroommomenten, en welke randvoorwaarden zijn essentieel voor de succesvolle uitvoering van flexibel onderwijs?"

Het onderzoek maakt gebruik van kwalitatieve en kwantitatieve methoden. Kwalitatieve gegevens werden verzameld via drieëntwintig interviews met onderwijsexperts. De kwantitatieve analyse richt zich op trends in DUO-gegevens, met aandacht voor de verschillen tussen reguliere en tussentijdse instroom binnen de vsv-doelgroep. Data-analyse bracht verbanden tussen omvang, (type) en impact van knelpunten en succesfactoren.

Duidelijke afbakening van begrippen

In dit rapport wordt *flexibel onderwijs* gedefinieerd als onderwijs met meerdere instroommomenten, ondersteund door organisatorische, didactische en inhoudelijke aanpassingen om beter aan te sluiten op de individuele behoeften van studenten. Dit onderscheidt zich van *adaptief onderwijs* (gericht op differentiatie in het leerproces) en *gepersonaliseerd onderwijs* (waarbij studenten meer regie hebben over hun leertraject).

Voordelen van flexibel onderwijs

Flexibel onderwijs biedt vier belangrijke voordelen. Het vergroot de toegankelijkheid doordat studenten hun leerroute kunnen afstemmen op persoonlijke behoeften, wat hun motivatie en doorstroomkansen versterkt. Het bevordert de professionele ontwikkeling van docenten door ruimte te geven voor innovatieve didactiek en efficiënter werken. Daarnaast zorgt het voor een betere aansluiting op de arbeidsmarkt door actuele, toepasbare vaardigheden te ontwikkelen. Tot slot verhoogt het de wendbaarheid en markrelevantie van onderwijsinstellingen door flexibele structuren en efficiëntere samenwerking.

Hoofdconclusie

Het huidige mbo-onderwijs is lineair georganiseerd, met vaste structuren en beperkte instroommomenten, wat de flexibiliteit beperkt om in te spelen op de dynamische behoeften van studenten en de arbeidsmarkt. Dit leidt tot een mismatch tussen het onderwijsaanbod en de vraag naar maatwerk, snelle bij- en omscholing en gepersonaliseerde leertrajecten. Gevolgen hiervan kunnen zijn: een beperkte wendbaarheid van mbo-instellingen, verhoogde uitval onder kwetsbare studenten en een verminderde aansluiting van afgestudeerden op de arbeidsmarkt.

De beperkte flexibiliteit in het mbo-onderwijs is geen op zichzelf staand probleem, maar het resultaat van een samenspel van knelpunten in beleid, implementatie, cultuur, instroomprocessen en impact. Vooral het starre bekostigingsmodel, onvoldoende docentvaardigheden, verouderde ICT, een behoudende organisatiecultuur en inefficiënt verandermanagement versterken elkaar.

De uitdagingen van het mbo-onderwijs vragen om meer dan ad-hocoplossingen. Alleen door fundamentele systeemveranderingen en een integrale aanpak, gebaseerd op flexibilisering van bekostiging, versterking van docentprofessionalisering, digitale transformatie, strategisch verandermanagement en regionale samenwerking, kan het mbo-onderwijs duurzaam worden getransformeerd. Een gezamenlijke strategische visie is de sleutel tot het succesvol realiseren van deze transitie.

Knelpunten bij de realisatie van flexibel onderwijs

De implementatie van flexibel mbo-onderwijs wordt belemmerd door een complex samenspel van onderling versterkende knelpunten in verschillende domeinen, die de wendbaarheid van instellingen structureel beperken.

Beleid en bestuur

Het huidige bekostigingsmodel is te rigide en onvoldoende afgestemd op de behoefte aan flexibiliteit en maatwerk. Dit model biedt weinig ruimte voor meerdere instroommomenten en modulaire structuren, waardoor onderwijsinstellingen beperkt worden in hun vermogen om flexibel in te spelen op de veranderende vraag van studenten en de arbeidsmarkt. Daarbij ontbreekt vaak een gezamenlijke strategische visie, wat leidt tot versnipperd beleid en inconsistente uitvoering van flexibel onderwijs. De administratieve lasten en strikte regelgeving, zoals de urennorm, versterken deze belemmeringen.

Implementatie: Docentvaardigheden en ICT

Docenten zijn vaak onvoldoende voorbereid op het begeleiden van flexibele leertrajecten. Dit gebrek aan professionele ontwikkeling in flexibele didactiek en digitale leervormen leidt tot onzekerheid en weerstand tegen verandering. Daarnaast zijn verouderde ICT-systemen niet ingericht op de complexiteit van flexibel onderwijs, zoals modulaire roostering en gepersonaliseerd leren. Hierdoor ontstaat inefficiënt gebruik van middelen en een verhoogde werkdruk, wat de implementatie verder vertraagt.

Cultuur en organisatieverandering

Binnen mbo-instellingen heerst vaak een cultuur die gericht is op behoud van traditionele structuren. Inefficiënt verandermanagement, veelal met een top-down benadering, zorgt voor een gebrek aan draagvlak onder medewerkers, wat leidt tot weerstand tegen veranderingen. Ook ontbreekt het aan effectieve ondersteuning van zelfsturende teams, die essentieel zijn voor het ontwikkelen en uitvoeren van flexibele onderwijsconcepten.

Proces van instroom: Toegankelijkheid en flexibiliteit in toelating

Het instroomproces is vaak beperkt door onduidelijke toelatingscriteria en inflexibele selectieprocedures. Dit belemmert de toegang tot flexibel onderwijs, vooral voor zij-instromers en studenten met praktijkervaring. Er is een gebrek aan maatwerk in het toelatingsproces, waardoor de aansluiting tussen het onderwijsaanbod en de diverse behoeften van studenten onvoldoende is.

Impact: Studierendement en arbeidsmarktrelevantie

Het ontbreken van een heldere structuur en begeleiding binnen flexibele leertrajecten kan leiden tot studievertraging en uitval, vooral onder kwetsbare groepen. Tegelijkertijd sluit de inhoud van het onderwijs vaak onvoldoende aan bij de snel veranderende eisen van de arbeidsmarkt, wat de inzetbaarheid van afgestudeerden beperkt. De kosten van initiatieven voor modulaire programma's en ICT-ontwikkeling zijn bovendien hoog, terwijl de voordelen pas op de lange termijn zichtbaar worden.

Oplossingsrichting : Op basis van de analyse zijn financieringsmodellen en docentvaardigheden de sleutelmechanismen voor verandering. Een aangepast financieringsmodel biedt de flexibiliteit om onderwijsmodellen te ontwikkelen die maatwerk en variabele instroom ondersteunen.

Versterking van docentvaardigheden is nodig om onderwijsvernieuwing aan te jagen, nieuwe onderwijskundige modellen te ontwikkelen, maatwerk te leveren en via (zelfsturende) teams innovatie en verandering te realiseren. Samenwerking en beleidscoördinatie, zowel intern als met externe partners, zijn essentieel voor aansluiting op de behoeften van studenten, de arbeidsmarkt en de borging van onderwijskwaliteit.

Inzichten en oplossingen vanuit het werkveld voor flexibel onderwijs

Op basis van inzichten uit het werkveld zijn de volgende cruciale oplossingsrichtingen noodzakelijk voor toekomstbestendig en vraaggestuurd mbo-onderwijs. Flexibele financieringsmodellen per module of leereenheid vergroten de wendbaarheid van instellingen en maken maatwerk mogelijk, ondersteund door cofinanciering van externe partners. Gerichte docentprofessionalisering in flexibele didactiek en modulair onderwijs versterkt de capaciteit om gepersonaliseerde leertrajecten effectief te begeleiden. Het flexibiliseren van toelatingsbeleid en kwalificatiedossiers bevordert de toegankelijkheid en biedt ruimte voor diverse leerpaden, afgestemd op individuele behoeften. Tot slot versterken strategisch verandermanagement en regionale samenwerking met bedrijven en overheden de aansluiting op de arbeidsmarkt en zorgen voor duurzaam onderwijsbeleid.

Succesfactoren om flexibel onderwijs te realiseren

Op basis van best practices komen de volgende succesfactoren naar voren:

- **Modulair onderwijs:** Vergroot de flexibiliteit door leertrajecten op te splitsen in losse modules, waardoor studenten hun opleiding kunnen afstemmen op persoonlijke omstandigheden en arbeidsmarktbehoeften.
- **Regionale samenwerking:** Versterkt de aansluiting op de arbeidsmarkt door intensieve samenwerking met bedrijven, gemeenten en het sociaal domein, en bevordert de begeleiding van kwetsbare groepen, zoals de VSV-doelgroep.
- **Methodische aanpak voor begeleiding:** Richt zich op vroegtijdige signalering van risico's, het in kaart brengen van ondersteuningsbehoeften en het bieden van maatwerkondersteuning om uitval te verminderen.
- **Beleidscoördinatie:** Zorgt voor een gezamenlijke strategische visie en sturing op kaders, wat cruciaal is voor de duurzame verankering van flexibilisering in het mbo-onderwijs.

Noodzaak van een integrale aanpak voor duurzame verandering

De complexiteit van de uitdagingen vraagt om een fundamentele systeemverandering waarbij verschillende domeinen met elkaar samenwerken. Een gezamenlijke strategische visie tussen beleidsmakers, onderwijsinstellingen en het werkveld is essentieel voor het realiseren van duurzaam flexibel onderwijs.

Suggesties voor beleid en onderzoek

Een integrale aanpak is noodzakelijk voor de succesvolle implementatie van flexibel mbo-onderwijs. Beleidsmaatregelen moeten zich richten op:

- Flexibele bekostiging: Het ontwikkelen van financieringsmodellen die ruimte bieden voor gepersonaliseerd onderwijs en meerdere instroommomenten.
- Docentprofessionalisering: Investeren in trainingen voor docenten in flexibele onderwijsmethoden en digitale tools.
- Digitale transitie: Investeren in digitale leeromgevingen en het ontwikkelen van een nationale digitale strategie.
- Regionale samenwerking: Het versterken van samenwerking met regionale bedrijven en overheden om het onderwijs beter af te stemmen op de arbeidsmarkt.

Onderzoek

Er is behoefte aan onderzoek naar de beperkingen en mogelijkheden van het kwalificatiedossier en de effectiviteit van flexibele bekostiging. Verder moet onderzocht worden hoe de impact van digitale transitie en flexibele onderwijsmethoden het rendement van flexibel onderwijs kunnen verbeteren. Monitoring van het rendement in termen van doorstroom, arbeidsmarktaansluiting en studenttevredenheid is essentieel voor het evalueren van de effectiviteit van de Implementatie.

1. Inleiding

Achtergrond van het onderzoek

Het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) is essentieel voor het opleiden van vakmensen die voldoen aan de dynamische eisen van de arbeidsmarkt. Door maatschappelijke en technologische veranderingen is het noodzakelijk dat het onderwijs zich aanpast aan de wensen van zowel studenten als de arbeidsmarkt. Flexibilisering speelt hierbij een cruciale rol, doordat het studenten meer mogelijkheden biedt om opleidingen te volgen die aansluiten bij hun persoonlijke omstandigheden.

Het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) beschouwt het invoeren van meerdere instroommomenten als een strategische maatregel om de flexibiliteit van het mbo te vergroten. Dit stelt studenten in staat om gedurende het jaar in te stromen in plaats van enkel aan het begin van het studiejaar. Deze flexibiliteit maakt het onderwijs toegankelijker, vergroot de participatie en versterkt de aansluiting op de arbeidsmarkt ¹.

Deze maatregel maakt deel uit van bredere beleidsprogramma's zoals het BBL-offensief² en Leven Lang Ontwikkelen (LLO) ³, die werkend leren en levenslang leren bevorderen. De VSV-aanpak (Voortijdig School Verlaten) ⁴ helpt jongeren bij het behalen van een startkwalificatie en voorkomt voortijdig schoolverlaten. De invoering van meerdere instroommomenten speelt een sleutelrol door de toegang tot het onderwijs te vergemakkelijken en beter aan te sluiten bij de diverse leerbehoeften van studenten. Ondanks de voordelen van flexibilisering, ervaren mbo-instellingen uitdagingen bij de implementatie van meerdere instroommomenten. Het doel van dit onderzoek is dan ook inzicht te verkrijgen in de effecten van tussentijdse instroom en mbo-instellingen te ondersteunen bij een succesvolle implementatie. Dit onderzoek biedt concrete inzichten in succesfactoren en knelpunten, zodat mbo-instellingen, OCW en koepelorganisaties gerichte oplossingen kunnen ontwikkelen en best practices kunnen implementeren.

Begripsbepaling en definitie

Het begrip "meerdere instroommomenten" in het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) wordt vaak op verschillende manieren geïnterpreteerd, wat kan leiden tot verwarring over de precieze betekenis. In deze rapportage verwijst het naar de mogelijkheid voor studenten om op verschillende momenten gedurende het jaar in te stromen, in plaats van alleen aan het begin van het studiejaar. Het implementeren van meerdere instroommomenten vereist organisatorische aanpassingen binnen mbo-instellingen en is nauw verbonden met bredere onderwijsconcepten zoals onderwijsflexibilisering, adaptief onderwijs en gepersonaliseerd leren. Deze concepten verschillen in focus en uitvoering. Onderwijsflexibilisering richt zich op het aanpassen van onderwijsprogramma's, structuren en leerroutes, zodat studenten meer keuzevrijheid en maatwerk krijgen. Dit omvat onder andere de mogelijkheid om het tempo en de inhoud van het leerproces aan te passen.

¹ <https://open.overheid.nl/documenten/83be170f-62cf-42ef-964c-89116009476f/file>

² <https://www.parlementairemonitor.nl/9353000/1/i9vvi5epmj1ey0/vm0lqat3f6xm>

³ <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/leven-lang-ontwikkelen/leven-lang-ontwikkelen-maatregelen-en-regelingen>

⁴ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/10/26/uitwerking-actieplan-voorkomen-voortijdig-schoolverlaten-en-begeleiden-naar-een-kansrijke-toekomst>

Adaptief onderwijs legt de nadruk op differentiatie in het leerproces, waarbij de didactiek wordt afgestemd op de capaciteiten en leerstijlen van studenten. Gepersonaliseerd onderwijs gaat verder door studenten meer regie over hun leertraject te geven, waarbij ze zelf keuzes kunnen maken over inhoud, tempo en vorm. Dit stelt hen in staat om hun eigen leerdoelen te formuleren en na te streven.

Ter verduidelijking hanteren wij in deze rapportage de volgende definitie van flexibel onderwijs: Flexibel onderwijs verwijst naar een onderwijsaanpak waarbij studenten op verschillende tijdstippen in het jaar kunnen instromen, zodat zij hun opleiding kunnen starten op het moment dat het hen het beste uitkomt. Dit maakt deel uit van een bredere benadering van flexibel en gepersonaliseerd onderwijs, gekarakteriseerd door organisatorische, didactische en inhoudelijke aanpassingen. Het doel van flexibel onderwijs is om onderwijsprogramma's, leerprocessen en instroommogelijkheden af te stemmen op de individuele behoeften en leerdoelen van studenten, wat leidt tot verhoogde motivatie, betere persoonlijke ontwikkeling en een verbeterde aansluiting op de arbeidsmarkt.

Doel- en vraagstelling

Dit verkennende onderzoek heeft als doel inzicht te verkrijgen in de effecten, succesfactoren en uitdagingen die mbo-instellingen ervaren bij de implementatie van meerdere instroommomenten. Het richt zich op het in kaart brengen van de randvoorwaarden voor de succesvolle invoering van flexibel onderwijs. De resultaten zullen beleidsaanbevelingen voor OCW, mbo-instellingen en koepelorganisaties opleveren, met specifieke focus op toegankelijkheid en de versterking van de aansluiting op de arbeidsmarkt.

Hoofdonderzoeksvraag: Welke effecten, succesfactoren en uitdagingen ervaren mbo-instellingen bij de implementatie van flexibel onderwijs, en welke randvoorwaarden kunnen bijdragen aan de succesvolle uitvoering en verdere ontwikkeling van dit onderwijsconcept?

Deelonderzoeksvragen:

1. Wat zijn de ervaringen van mbo-instellingen met de effecten van flexibel onderwijs op studierendement, instroom en arbeidsmarktrelevantie?
2. Welke uitdagingen en knelpunten ondervinden mbo-instellingen bij de organisatie en uitvoering van flexibel onderwijs?
3. Wat zijn de perspectieven van betrokkenen bij mbo-instellingen over mogelijke oplossingsrichtingen voor het verbeteren van flexibel onderwijs?
4. Welke factoren worden door mbo-instellingen als succesfactoren ervaren bij de implementatie van flexibel onderwijs?
5. Welke beleidsmaatregelen en randvoorwaarden zijn noodzakelijk om flexibel onderwijs duurzaam te implementeren?

De deelonderzoeksvragen worden beantwoord door een combinatie van kwalitatieve en kwantitatieve methoden. Het volgende hoofdstuk legt de toegepaste onderzoeks aanpak uit.

Onderzoeksaanpak en methode

Dit onderzoek combineert kwalitatieve en kwantitatieve methoden om de effecten, succesfactoren en uitdagingen van meerdere instroommomenten in het mbo te onderzoeken.

1. Kwalitatieve data

Er werden drieëntwintig interviews afgenomen met onderwijsexperts (directieleden, beleidsmakers en docenten). De interviews zijn voortbouwend op de synthese van het kennisnet-rapport ⁵, gecodeerd rond vijf thema's: beleid, implementatie, cultuur, instroomproces en impact. Deze kwalitatieve data bieden diepgaande inzichten in de ervaringen van onderwijsprofessionals met flexibel onderwijs.

2. Kwantitatieve analyse

De kwantitatieve analyse richt zich op de volgende vier onderdelen:

- DUO-gegevens: Er wordt gebruik gemaakt van DUO-gegevens om trends en patronen te identificeren in de instroommomenten, met nadruk op tussentijdse en reguliere instroom binnen de vsv-doelgroep.
- Bubble Chart: De Bubble Chart visualiseert de knelpunten op basis van frequentie en intensiteit. Dit helpt om snel te prioriteren welke knelpunten het meest urgent zijn.
- Netwerkdigram: Het Netwerkdigram maakt de onderlinge relaties tussen knelpunten en succesfactoren inzichtelijk. Het biedt beleidsmakers inzicht in welke knelpunten elkaar versterken en hoe ze gezamenlijk aangepakt kunnen worden.
- Succesfactoren: De analyse van succesfactoren identificeert welke elementen bijdragen aan de succesvolle implementatie van flexibel onderwijs, met nadruk op frequentie en intensiteit.

Voor een gedetailleerde uitleg van de data-analysemethoden, wordt verwezen naar bijlage 1: Toelichting data-analyse methoden.

Afbakening van het onderzoek

Dit onderzoek richt zich specifiek op het mbo in Nederland. Het hoger en primair onderwijs, evenals internationale beleidscontexten, worden buiten beschouwing gelaten. De resultaten zijn bedoeld om direct toepasbare inzichten te bieden, met de nadruk op beleidsontwikkeling en de praktische uitvoering van flexibel onderwijs.

⁵ <https://www.kennisnet.nl/app/uploads/Kennisnet-Flexibilisering-in-het-onderwijs.pdf>

2 Voordelen van flexibel onderwijs

Flexibel onderwijs speelt in op de groeiende vraag naar maatwerk binnen het onderwijs, zoals besproken in de inleiding. Het biedt studenten de vrijheid om hun leerroute af te stemmen op persoonlijke omstandigheden, wat niet alleen de motivatie en betrokkenheid vergroot, maar ook bijdraagt aan een toekomstbestendig onderwijssysteem. Dit versterkt de verbinding tussen onderwijs en arbeidsmarkt, wat essentieel is voor het succes van flexibel onderwijs.

Voordelen voor studenten

Flexibel onderwijs biedt studenten de mogelijkheid om hun studie aan te passen aan hun eigen tempo en behoeften. Dit vergroot hun motivatie doordat het onderwijs beter aansluit bij persoonlijke doelen en omstandigheden, zoals werk of zorgtaken ⁶. Bovendien kunnen studenten sneller doorstromen naar de arbeidsmarkt of zich bijscholen in het kader van leven-lang-leren. Flexibiliteit maakt het mogelijk om van beroepsrichting te wisselen of nieuwe vaardigheden te ontwikkelen, wat de arbeidsmarktkansen vergroot. Deze voordelen dragen bij aan het vergroten van de toegankelijkheid van het onderwijs voor een bredere groep studenten ⁷.

Voordelen voor docenten

Niet alleen studenten profiteren van flexibiliteit in het onderwijs, ook docenten zien voordelen in hun leer- en werkprocessen. Flexibel onderwijs stelt docenten in staat hun onderwijs af te stemmen op de individuele leerbehoeften van studenten ⁸. Dit verhoogt de efficiëntie van leertrajecten en zorgt voor meer voldoening in het onderwijs. Daarnaast stimuleert de behoefte aan nieuwe didactische vaardigheden de professionele ontwikkeling van docenten en bevordert de innovatie in het onderwijs. De flexibiliteit creëert een dynamischere leeromgeving, doordat gemotiveerde studenten actiever deelnemen. Dit draagt tevens bij aan een betere werk-privébalans voor docenten door verbeterde planningsmogelijkheden en efficiëntere werkprocessen ⁹.

Voordelen voor onderwijsinstellingen

Flexibel onderwijs biedt mbo-instellingen de mogelijkheid om beter in te spelen op de uiteenlopende leerstijlen en -tempo's van studenten, wat leidt tot hogere tevredenheid, betere leerprestaties en verhoogd studierendement. Het maakt onderwijs toegankelijker voor een bredere scala aan studenten, inclusief degenen die extra ondersteuning nodig hebben.

Daarnaast bevordert flexibel onderwijs de samenwerking tussen docenten, wat de efficiëntie binnen de instelling verhoogt¹⁰. Door gezamenlijk te werken aan flexibele leertrajecten kunnen onderwijsprocessen beter worden afgestemd en geoptimaliseerd. Bovendien vergroot flexibel onderwijs de aansluiting op de arbeidsmarkt ¹¹.

⁶ <https://www.onderwijskennis.nl/kennisbank/studentbehoeften-in-het-kader-van-flexibilisering>

⁷ <https://cinop.nl/flexibel-onderwijs-en-eeen-leven-lang-ontwikkelen/>

⁸ <file:///D:/Downloads/Deelrapport-4-Effecten-van-flexibilisering-en-gepersonaliseerd-leren-diq.-versie-1.7.pdf>

⁹ <https://www.kennisnet.nl/app/uploads/Kennisnet-Flexibilisering-in-het-onderwijs.pdf>

¹⁰ <https://www.kennisnet.nl/app/uploads/Kennisnet-Flexibilisering-in-het-onderwijs.pdf>

Het stelt mbo-instellingen in staat sneller in te spelen op de veranderende eisen van de arbeidsmarkt, wat de aantrekkelijkheid van de instelling vergroot voor zowel studenten als werkgevers. Door flexibele structuren en modulaire programma's te ontwikkelen, kunnen mbo-instellingen hun onderwijs relevanter maken voor de behoeften van de werkvloer, wat de inzetbaarheid van studenten vergroot ¹².

Voordelen voor de arbeidsmarkt

Flexibel onderwijs stelt opleidingen in staat sneller in te spelen op de veranderende eisen van de arbeidsmarkt. Studenten ontwikkelen actuele, direct toepasbare vaardigheden, wat hun inzetbaarheid vergroot en hen helpt duurzame werkgelegenheid te vinden ¹³. Dit ondersteunt het concept van leven-lang-leren, waarmee volwassenen zich blijven aanpassen aan nieuwe beroepscontexten. Flexibele trajecten, zoals BBL (Beroepsbegeleidende Leerweg), versterken de wisselwerking tussen theorie en praktijk, wat resulteert in een beter geschoold en wendbaar personeelsbestand.

Conclusie: Voordelen flexibel onderwijs

Flexibel onderwijs biedt aanzienlijke voordelen voor studenten, docenten, onderwijsinstellingen en de arbeidsmarkt. Het sluit beter aan op de diverse behoeften van studenten en maatschappelijke veranderingen. Door deze voordelen te benutten, kan flexibel onderwijs verder bijdragen aan een wendbare, toekomstgerichte onderwijsstructuur die voldoet aan de veranderende eisen van de maatschappij. Zoals geïntroduceerd in de inleiding, is het essentieel voor zowel onderwijsinstellingen als beleidsmakers om deze voordelen te begrijpen en verder te implementeren om de effectiviteit van flexibel onderwijs te waarborgen.

¹² <https://www.onderwijskennis.nl/kennisbank/modulair-studeren-inzetten-voor-flexibel-onderwijs>

¹³ <https://kbaniimegen.nl/wp-content/uploads/2024/04/Flexibel-MBO-Eindrapport.pdf?>

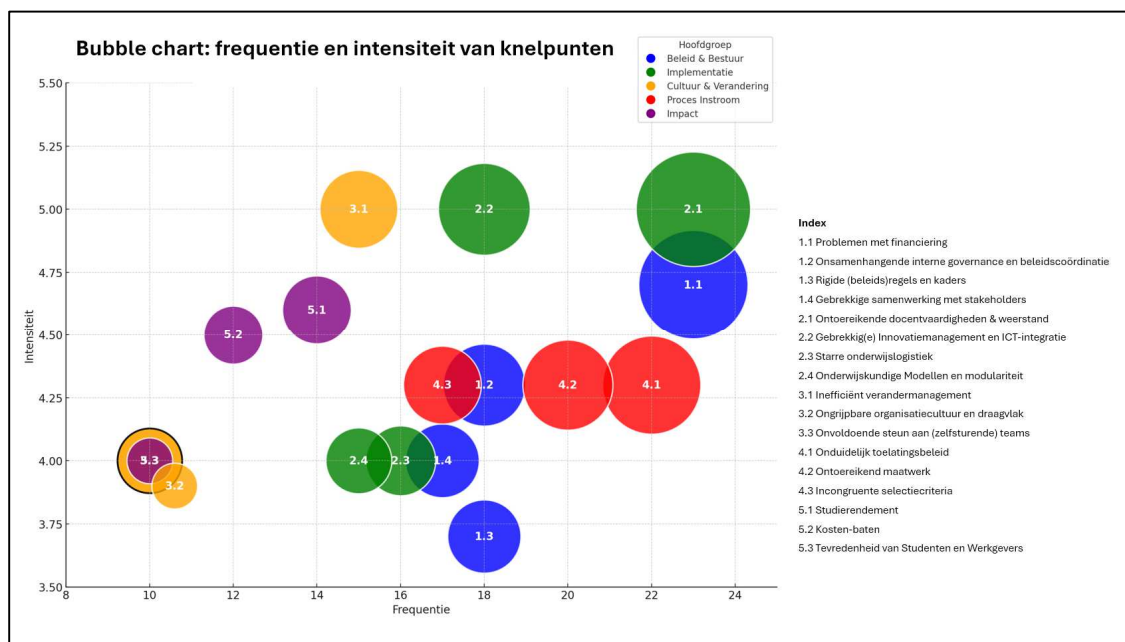
3 Uitdagingen bij realisatie van flexibel onderwijs

Zoals besproken in hoofdstuk 2 biedt flexibel onderwijs aanzienlijke voordelen voor studenten, docenten, onderwijsinstellingen en de arbeidsmarkt. Dit hoofdstuk gaat verder in op de belangrijkste knelpunten die mbo-instellingen tegenkomen bij de realisatie van flexibel onderwijs.

3.1 Prioriteit en urgentie van de knelpunten

Om de prioriteit en urgentie van de knelpunten bij de realisatie van flexibel onderwijs vast te stellen, is een bubble chart ontwikkeld. Deze grafiek combineert twee dimensies: de frequentie van de knelpunten (hoe vaak een knelpunt werd genoemd) en de intensiteit (de ernst van het knelpunt). Grotere bubbels duiden op knelpunten met zowel hoge frequentie als hoge intensiteit, die de grootste urgentie vereisen.

De knelpunten zijn ingedeeld in vijf hoofdgroepen: Beleid & Bestuur, Implementatie, Cultuur & Organisatieverandering, Proces Instroom en Impact. De kleuren in de bubble chart vertegenwoordigen de volgende domeinen: blauw: Beleid & Bestuur, groen: implementatie, geel: Cultuur & Organisatieverandering, rood: Proces Instroom en paars: Impact



Figuur 1: Bubble chart: prioriteit en urgentie knelpunten

De bubble chart laat zien dat de meest urgente knelpunten zich concentreren in de domeinen Implementatie, Cultuur & Organisatieverandering, en Beleid & Bestuur. In de volgende sectie worden de belangrijkste knelpunten gedetailleerd besproken, met de nadruk op die met de hoogste prioriteit en impact.

Belangrijkste knelpunten:

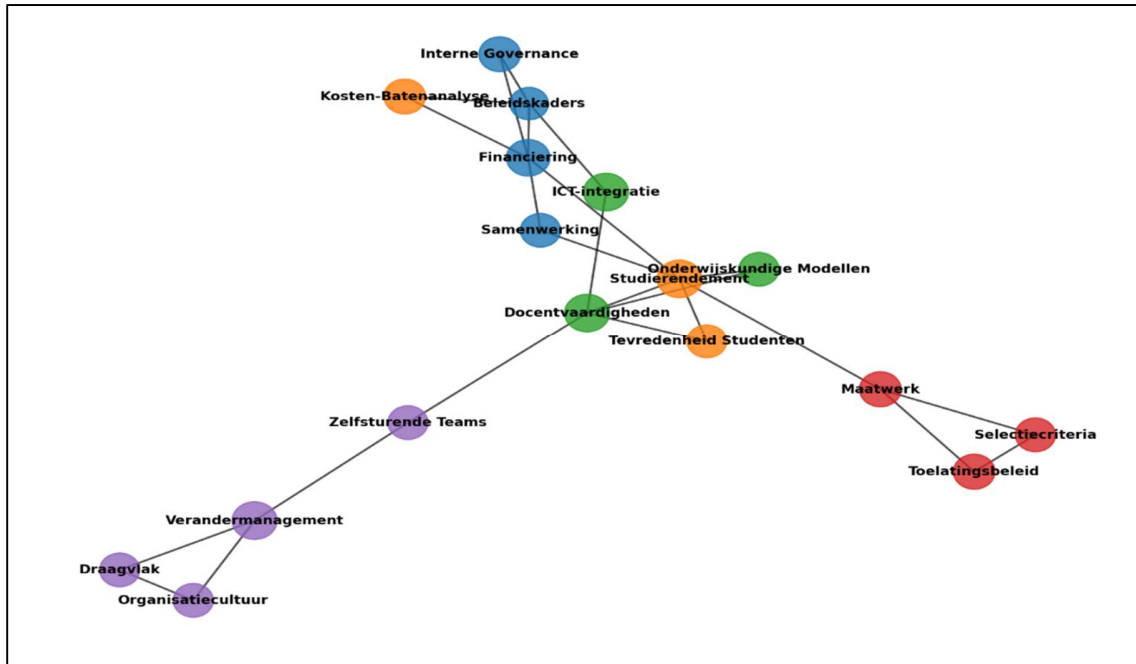
- **Ontoereikende Docentvaardigheden en Weerstand (Knelpunt 2.1)**
Dit knelpunt heeft een frequentie van 23 en een intensiteit van 5. Het vormt een belangrijke belemmering voor de implementatie van flexibel onderwijs, doordat beperkte docentvaardigheden en weerstand tegen verandering de noodzakelijke flexibilisering in de weg staan.
- **Financieringsproblemen (Knelpunt 1.1)**
Met een frequentie van 23 en een intensiteit van 4,7 is dit knelpunt een structureel obstakel. De huidige bekostigingsmodellen sluiten niet aan bij de eisen van flexibel onderwijs, wat beleidsmakers dwingt om het financieringssysteem te herzien.
- **Gebrekkig Innovatiemanagement en ICT-Integratie (Knelpunt 2.2)**
Dit knelpunt heeft een frequentie van 18 en een intensiteit van 5, en benadrukt de urgentie voor technologische innovatie. De gebrekkige ICT-integratie beperkt flexibele instroommogelijkheden, en het investeren in moderne ICT-systemen is essentieel.
- **Inefficiënt Verandermanagement (Knelpunt 3.1)**
Dit knelpunt heeft een frequentie van 15 en een intensiteit van 5, wat het tot een hoge prioriteit maakt. Het gebrek aan effectief verandermanagement leidt tot vertragingen in de implementatie van flexibel onderwijs. Versterking van verandercapaciteit is noodzakelijk.
- **Onvoldoende Ondersteuning voor Zelfsturende Teams (Knelpunt 3.3)**
Met een frequentie van 10 en een intensiteit van 4, beperkt dit knelpunt de effectiviteit van zelfsturende teams. Duidelijke richtlijnen en structurele ondersteuning zijn nodig om deze teams effectief te maken.
- **Knelpunten binnen het Proces van Instroom (Knelpunt 4.1 en 4.2)**
Knelpunten zoals onduidelijke toelatingscriteria en ontoereikend maatwerk komen voor, maar met een lagere intensiteit. Het verbeteren van toelatingsprocedures is essentieel voor de toegankelijkheid en aansluiting op de arbeidsmarkt.

Deelconclusie: Prioriteit en urgentie van knelpunten

De bubble chart biedt inzicht in de prioriteit van de knelpunten bij de realisatie van flexibel onderwijs. De grootste knelpunten bevinden zich in de domeinen Implementatie, Cultuur & Organisatieverandering, en Beleid & Bestuur. Deze domeinen vereisen gerichte interventies om de transitie naar flexibel onderwijs te ondersteunen. Het Proces van Instroom is minder urgent, maar blijft belangrijk voor het verbeteren van de toegankelijkheid en aansluiting op de arbeidsmarkt. In de volgende sectie worden de specifieke knelpunten verder besproken en worden mogelijke oplossingen en interventies gepresenteerd.

3.2 Samenhang tussen de knelpunten

De samenhang tussen de knelpunten die mbo-instellingen ervaren bij de invoering van flexibel onderwijs wordt inzichtelijk gemaakt door het netwerkdiagram. Dit diagram visualiseert hoe de knelpunten met elkaar verweven zijn, waarbij de kleuren de verschillende domeinen vertegenwoordigen: blauw voor beleid, groen voor implementatie, geel voor impact, rood voor het proces van instroom, en paars voor de cultuur & organisatieverandering van knelpunten.



Figuur 2: netwerk diagram: samenhang knelpunten

Het netwerkdiagram toont de onderlinge samenhang van knelpunten die mbo-instellingen tegenkomen bij de implementatie van flexibel onderwijs. De knelpunten zijn gecategoriseerd in vijf hoofdgroepen: Beleid en Bestuur, Implementatie, Impact, Proces Instroom, en Cultuur en Verandering.

Interpretatie van het netwerkdiagram: Relaties en beïnvloeding van knelpunten

Op basis van het netwerkdiagram, waarin knelpunten in de implementatie van flexibel onderwijs visueel worden gepresenteerd, kunnen de volgende belangrijkste observaties worden gedaan:

1. **Financiering als Centraal Knelpunt:** Het knelpunt "Financiering" heeft meerdere connecties met andere belangrijke knelpunten in het systeem. Het beïnvloedt Kosten-Batenanalyse, Beleidskaders, Interne Governance, Samenwerking en Studierendement. Dit suggereert dat financiering niet alleen een praktisch en financieel aspect heeft, maar ook invloed heeft op beleidskeuzes, samenwerking tussen afdelingen en de manier waarop onderwijsinstellingen hun onderwijsaanpak en studierendementen kunnen verbeteren. Het geeft aan dat een effectief financieringsmodel cruciaal is voor de verbetering van het onderwijsproces en dat het optimaliseren van de financiering beleids- en strategische veranderingen kan bevorderen.

2. Docentvaardigheden en Zelfsturende Teams: Het knelpunt "Docentvaardigheden" heeft invloed op Zelfsturende Teams, Studierendement en Onderwijsmodellen. Dit benadrukt dat de competenties van docenten niet alleen essentieel zijn voor het directe onderwijsproces, maar ook voor de effectiviteit van zelfgestuurde teams en de toepassing van onderwijsmodellen. Wanneer docenten goed zijn opgeleid en ondersteund, kunnen ze bijdragen aan de ontwikkeling van teams die effectief samenwerken en aan de verbetering van het studierendement.
3. Studierendement en de Invloed van Docentvaardigheden en Maatwerk: Het knelpunt "Studierendement" wordt beïnvloed door zowel Docentvaardigheden als Maatwerk. Dit betekent dat het verbeteren van het studierendement een integrale aanpak vereist waarbij niet alleen de vaardigheden van docenten, maar ook de mate waarin het onderwijs afgestemd is op de behoeften van de studenten (maatwerk) cruciaal zijn. Dit wijst op het belang van gepersonaliseerd onderwijs en de rol die de docent speelt in het begeleiden van studenten naar succes.

Deelconclusie: De analyses van de relaties tussen de verschillende knelpunten wijzen uit dat Financiering en Docentvaardigheden de twee meest invloedrijke factoren zijn voor het overwinnen van de bestaande knelpunten in flexibel onderwijs. Een effectieve financiering zorgt voor de nodige middelen en ruimte om andere belangrijke gebieden zoals samenwerking en studierendement aan te pakken. Tegelijkertijd, de verbetering van Docentvaardigheden heeft een brede impact, niet alleen op het onderwijs zelf, maar ook op de samenwerking binnen teams en het algehele onderwijsmodel. Om de knelpunten effectief aan te pakken, moeten zowel de financiering als de docentvaardigheden centraal staan in beleidsmaatregelen en interventies. De focus moet liggen op het optimaliseren van financieringsmodellen en het ontwikkelen van docentcompetenties, aangezien deze twee factoren de grootste invloed hebben op het succes van flexibel onderwijs.

3.3 Conclusie voor knelpunten bij de realisatie van flexibel onderwijs

De analyse van de knelpunten bij de implementatie van flexibel onderwijs heeft de complexiteit en onderlinge samenhang van de verschillende obstakels binnen mbo-instellingen blootgelegd. De belangrijkste knelpunten die de meeste urgentie vereisen bevinden zich binnen de domeinen Beleid en Bestuur, Implementatie, Cultuur en Organisatieverandering, Instroom, en Impact. Deze knelpunten versterken elkaar en belemmeren een succesvolle uitvoering van flexibel onderwijs. Op basis van de geconstateerde patronen en verbanden worden de volgende conclusies getrokken:

Beleid en Bestuur: De basis voor flexibiliteit

De belemmeringen binnen Beleid en Bestuur, zoals het financieringsmodel, de interne governance en de beleidsregels, hinderen de ontwikkeling van flexibel onderwijs. Het financieringsmodel is een structureel obstakel doordat het te rigide is en geen ruimte biedt voor meerdere instroommomenten of maatwerk in de opleidingen. Dit wordt versterkt door de interne governance, waarbij het ontbreken van een gezamenlijke strategische visie leidt tot versnipperde beleidsvoering en een lagere effectiviteit van flexibel onderwijs. Beleidsregels, zoals de kwalificatiedossiers, creëren bovendien onduidelijkheid en belemmeren flexibiliteit in onderwijsmethoden.

Gevolgen: De inefficiëntie in het beleid leidt tot verhoogde administratieve werkdruk en een mismatch tussen het onderwijsaanbod en de arbeidsmarktvrage, waardoor de implementatie van flexibel onderwijs vertraagt. De aansluiting van mbo-onderwijs op de arbeidsmarkt wordt bemoeilijkt.

Aanbevelingen: Het herzien van het bekostigingsmodel is essentieel, evenals het versterken van de interne governance en de samenwerking met externe partners. Het ontwikkelen van een gezamenlijke strategische visie en het herzien van beleidsregels zijn noodzakelijk om flexibiliteit te waarborgen.

Implementatie: Docentvaardigheden en ICT als sleutels tot succes

Binnen het domein Implementatie spelen het gebrek aan docentvaardigheden en de beperkte ICT-integratie een cruciale rol. Ontoereikende docentvaardigheden in het begeleiden van flexibele leertrajecten vormen een groot obstakel, vooral omdat docenten niet goed zijn voorbereid op gepersonaliseerde onderwijsmethoden. Tegelijkertijd belemmeren verouderde ICT-systemen de flexibiliteit die nodig is voor meerdere instroommomenten en gepersonaliseerde leertrajecten.

Gevolgen: Deze tekortkomingen leiden tot vertragingen, inefficiënt gebruik van middelen en een mismatch tussen onderwijsresultaten en arbeidsmarktvrage, wat de effectiviteit van het onderwijs vermindert en de overgang van studenten naar de arbeidsmarkt belemmert.

Aanbevelingen: Investeren in ICT-systemen en docentprofessionaliseringsprogramma's is van groot belang. Docenten moeten zowel modulaire structuren als digitale didactiek beheersen om flexibel onderwijs effectief te begeleiden. Bovendien moeten onderwijsinstellingen investeren in geïntegreerde ICT-oplossingen om administratieve processen te vereenvoudigen en de flexibiliteit van het onderwijsaanbod te vergroten.

Cultuur en organisatieverandering: Het belang van verandermanagement

De knelpunten in cultuur en verandermanagement belemmeren de implementatie van flexibel onderwijs door een top-down benadering die onvoldoende medewerkersbetrokkenheid en eigenaarschap stimuleert. Het ontbreken van strategische afstemming maakt het moeilijk om veranderingen door te voeren, waardoor de organisatiecultuur onvoldoende gericht is op samenwerking en flexibiliteit. Zelfsturende teams beschikken vaak niet over de nodige middelen of structuur om effectief bij te dragen aan de implementatie van flexibel onderwijs.

Gevolgen: De inefficiëntie in verandermanagement versterkt de interne weerstand en verhoogt de werkdruk, waardoor de implementatie van flexibel onderwijs vertraagt en de aansluiting op de veranderende eisen van de arbeidsmarkt bemoeilijkt.

Aanbevelingen: Het ontwikkelen van een gezamenlijke strategische visie voor flexibel onderwijs, waarin medewerkers vanaf het begin actief betrokken worden, is essentieel. Participatie en coördinatie moeten worden vergroot om weerstand tegen veranderingen te verminderen. Zelfsturende teams moeten voldoende structuur en ondersteuning krijgen om hun taak effectief uit te voeren.

Instream: Toegankelijkheid en flexibiliteit in toelating

Het instroomproces wordt belemmerd door onduidelijke toelatingscriteria, inflexibele selectiecriteria en onvoldoende maatwerk. Het ontbreken van duidelijke richtlijnen voor toelating en selectie leidt tot verwarring bij studenten, terwijl strikte selectiecriteria die geen rekening houden met praktijkervaring een mismatch creëren tussen het onderwijsaanbod en de arbeidsmarktvrage.

Gevolgen: Het inefficiënte instroomproces verhoogt de werkdruk voor zowel studenten als onderwijsinstellingen en belemmert de toegang tot flexibel onderwijs, wat kan bijdragen aan voortijdig schoolverlaten en de aansluiting op de arbeidsmarkt bemoeilijkt.

Aanbevelingen: Er moet gewerkt worden aan uniforme en transparante toelatingsrichtlijnen en flexibiliteit in het toelatingsbeleid, zodat meerdere instroommomenten mogelijk zijn. Digitalisering van de toelatingsprocessen kan de administratieve werkdruk verlagen, terwijl samenwerking met externe partners de aansluiting op de arbeidsmarkt verbetert.

Impact: Verbeteren van rendement en tevredenheid

De knelpunten in de impact van flexibel onderwijs beïnvloeden zowel studentrendement als de kosten-batenanalyse van flexibel onderwijs. Het gebrek aan duidelijke structuur, begeleiding en de hoge initiële kosten voor de ontwikkeling van modulaire programma's belemmeren de effectiviteit van flexibel onderwijs. Het ontbreken van betrokkenheid van werkgevers bij het onderwijsontwerp leidt tot een mismatch tussen de vaardigheden van afgestudeerden en de eisen van de arbeidsmarkt.

Gevolgen: De inefficiëntie in begeleiding en kosten-batenanalyse vermindert de tevredenheid van zowel studenten als werkgevers, wat het rendement van studenten verlaagt en de aansluiting op de arbeidsmarkt bemoeilijkt.

Aanbevelingen: Het versterken van begeleiding en differentiatie in leertrajecten is noodzakelijk. Het bekostigingsmodel moet worden herzien om de ontwikkeling van flexibele programma's en ICT-infrastructuur financieel haalbaarder te maken. Betrokkenheid van werkgevers bij het onderwijsontwerp moet worden vergroot om de aansluiting op de arbeidsmarkt te verbeteren.

Conclusie en prioriteiten:

De knelpunten binnen de domeinen Beleid en Bestuur, Implementatie, Cultuur en Organisatieverandering, Instream, en Impact versterken elkaar en belemmeren de effectieve implementatie van flexibel onderwijs. De prioriteit moet liggen bij het herzien van het bekostigingsmodel, het versterken van docentvaardigheden, het verbeteren van ICT-integratie en het creëren van een strategische visie voor de implementatie van flexibel onderwijs. Deze focus zal niet alleen de toegankelijkheid vergroten, maar ook de aansluiting op de arbeidsmarkt verbeteren, wat uiteindelijk leidt tot meer studierendement en hogere tevredenheid bij zowel studenten als werkgevers.

3.4 Beschrijving van knelpunten

Flexibel onderwijs is een strategische ambitie die mbo-instellingen helpt om beter in te spelen op de behoeften van studenten en de arbeidsmarkt. Zoals geïntroduceerd in de inleiding, is het realiseren van flexibiliteit echter een complex proces met verschillende belemmeringen die de effectiviteit van flexibel onderwijs in de weg staan. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste knelpunten beschreven die de implementatie van flexibel onderwijs belemmeren, met een focus op de vijf hoofd domeinen: Beleid en Bestuur, Implementatie, Cultuur en Organisatieverandering, Proces Instroom, en Impact. Elk van deze domeinen heeft zijn eigen specifieke knelpunten, maar gezamenlijk vormen ze een geïntegreerd geheel, waarbij structurele veranderingen noodzakelijk zijn.

3.4.1 Knelpunten bij beleid en bestuur

Binnen het domein Beleid en Bestuur worden de belemmeringen voor flexibel onderwijs duidelijk zichtbaar, met name op het gebied van financiering, interne governance, beleidskaders en samenwerking met externe stakeholders. Uit de interviews blijkt dat mbo-instellingen aanzienlijke obstakels ervaren bij het realiseren van flexibel onderwijs. De belangrijkste belemmeringen in dit domein zijn:

Knelpunt	Frequentie (n=23)	Intensiteit (1-5)	Type knelpunt
Problemen met financiering	23	4,7	Procesmatig
Onsamenhangende interne governance en beleidscoördinatie	18	4,3	Strategisch
Strikte (beleids)regels en kaders	18	3,7	Beleidsmatig
Gebrekkige samenwerking met stakeholders	17	4,0	Relationeel

Tabel 1: knelpunten beleid en bestuur

De tabel toont de frequentie en intensiteit van de knelpunten binnen Beleid en Bestuur, waarbij financiering en beleidskaders als de meest urgente knelpunten worden genoemd. Deze knelpunten vereisen gerichte beleidsaanpassingen.

Beschrijving van knelpunt: financiering

Het knelpunt rond financiering wordt gezien als het grootste obstakel voor de implementatie van flexibel onderwijs in het mbo. Dit knelpunt werd 23 keer genoemd met een intensiteit van 4,7, wat wijst op de grote invloed die het bekostigingsmodel heeft op de uitvoering van flexibel onderwijs.

Oorzaken van het knelpunt:

1. Beperkingen door vaste peildata: Het bekostigingssysteem is gekoppeld aan jaarlijkse registratiepeildata (zoals 1 oktober en 1 februari), wat mbo-instellingen beperkt in hun vermogen om tussentijdse instroom van studenten te ondersteunen. Dit zorgt voor inefficiënt gebruik van middelen en belemmering van flexibiliteit.
2. Verhoogde financiële druk: Mbo-instellingen worden gedwongen de kosten van tussentijdse instroom zelf te dragen, wat extra financiële druk uitoefent, vooral in regio's met demografische krimp.
3. Gebrek aan cofinanciering: Het beperkte gebruik van cofinanciering door externe stakeholders vergroot de financiële kwetsbaarheid. Meer samenwerking met bedrijven en regionale overheden zou de stabiliteit kunnen vergroten.
4. Complexiteit en administratieve lasten: Het huidige systeem creëert administratieve lasten, die de werkdruk verhogen en de uitvoering van flexibel onderwijs bemoeilijken.

Een respondent zei: "De starre bekostiging dwingt ons om studenten die eerder willen starten, te vertragen om binnen de financieringsregels te blijven."

Gevolgen voor de uitvoering: De beperkingen van het financieringssysteem zorgen ervoor dat mbo-instellingen niet effectief kunnen inspelen op fluctuaties in het aantal studenten. Dit leidt tot inefficiënt gebruik van middelen en een inflexibel onderwijsaanbod, wat de toegankelijkheid van mbo-opleidingen negatief beïnvloedt.

Oplossingen en beleidsaanbevelingen:

1. Herzien van het bekostigingsmodel: Een flexibeler bekostigingsmodel, bijvoorbeeld financiering per module of instroommoment, zou mbo-instellingen in staat stellen beter in te spelen op fluctuaties in studentenaantallen.
2. Stimuleer cofinanciering: Meer samenwerking met regionale overheden en bedrijven kan cofinanciering van flexibele programma's bevorderen, wat de financiële stabiliteit vergroot ¹⁴.
3. Vereenvoudigen van administratieve processen: Geautomatiseerde systemen kunnen helpen de administratieve werkdruk te verlagen en de instroom efficiënter te monitoren, zodat sneller ingespeeld kan worden op veranderingen ¹⁵.

Knelpunt: Interne governance en beleidscoördinatie

Interne governance en beleidscoördinatie vormen een belangrijk obstakel voor de implementatie van flexibel onderwijs in het mbo. Dit knelpunt werd 18 keer genoemd met een intensiteit van 4,3, wat wijst op de aanzienlijke impact op de uitvoering van flexibel onderwijs. Het ontbreken van een gezamenlijke strategische focus en centrale sturing leidt tot versnipperde beleidsvoering en inconsistentie in de uitvoering van instroommomenten.

¹⁴ <https://www.rabobank.nl/kennis/d011329818-naar-een-betere-bekostiging-van-het-mbo>

¹⁵ <https://www.consultancy.nl/nieuws/51101/robots-vereenvoudigen-admin-van-roc-van-amsterdam-flevoland>

Oorzaken van het knelpunt:

1. Ontbreken van strategische focus: Mbo-instellingen missen een gezamenlijke strategische visie, wat resulteert in inefficiënte beleidsvorming. Er is geen gedeelde visie die zowel top-down als bottom-up wordt gedragen, wat leidt tot versnippering in de beleidsimplementatie.
2. Gebrek aan centrale sturing: Het ontbreken van centrale sturing maakt het moeilijk om flexibel onderwijs consistent te implementeren. Afdelingen werken vaak in isolatie, zonder duidelijke kaders die hen ondersteunen bij de realisatie van meerdere instroommomenten.
3. Versnipperde beleidsimplementatie: Beleidskeuzes verschillen per afdeling, wat resulteert in inconsistentie in de uitvoering van flexibel onderwijs. Dit beïnvloedt zowel de interne processen als de studentbeleving, en maakt de uitvoering ineffectief.
4. Ontbreken van duidelijke richtlijnen: Het ontbreken van duidelijke richtlijnen en leiderschap zorgt voor onzekerheid bij docenten en ondersteunend personeel. Dit belemmert de bereidheid om flexibel onderwijs effectief in te voeren, wat het implementatieproces vertraagt.

Gevolgen voor de uitvoering: De gebrekkige interne governance en beleidscoördinatie leidt tot inefficiënt gebruik van middelen, verhoogde werkdruk en verwarring bij medewerkers en studenten. Dit vertraagt de implementatie van flexibel onderwijs en belemmert de afstemming met de arbeidsmarkt. Op de lange termijn kan dit de relevantie van het onderwijs verminderen en de positie van mbo-instellingen ondermijnen.

Oplossingen en beleidsaanbevelingen:

1. Versterken van strategische focus: Mbo-instellingen moeten een gezamenlijke strategische visie ontwikkelen waarin flexibel onderwijs als speerpunt wordt opgenomen. Deze visie moet breed gedragen worden door zowel bestuur als onderwijsteams ¹⁶.
2. Creëer centrale sturing en duidelijke kaders: Het creëren van duidelijke, centrale sturing en kaders zou mbo-instellingen helpen om de implementatie van flexibel onderwijs consistent en effectief te maken. Dit zou zorgen voor uniformiteit en duidelijke prioriteiten in de uitvoering van het beleid.
3. Uniforme beleidsimplementatie bevorderen: Beleidskeuzes moeten geharmoniseerd worden binnen de instelling om consistentie in de uitvoering te waarborgen. Dit zal de studentbeleving verbeteren en de algehele onderwijservaring positief beïnvloeden ¹⁷.
4. Versterk de begeleiding en ondersteuning van personeel: Meer aandacht voor training en ondersteuning van docenten en ondersteunend personeel is noodzakelijk. Duidelijke richtlijnen en sterk leiderschap zijn essentieel om flexibel onderwijs effectief in te voeren en het proces te versnellen.

¹⁶ <https://www.kennisnet.nl/app/uploads/Kennisnet-Flexibilisering-in-het-onderwijs.pdf>

¹⁷ <https://www.nro.nl/onderzoeksprogrammas/samenwerken-aan-onderwijskwaliteit-in-de-regio>

Knelpunt: Beleidsregels en kaders

Beleidsregels en kaders vormen een structureel knelpunt bij de implementatie van flexibel onderwijs in het mbo. Dit knelpunt werd 19 keer genoemd met een intensiteit van 4,4, wat wijst op de aanzienlijke invloed van de huidige regelgeving op de uitvoering van flexibel onderwijs. Hoewel de regelgeving ruimte biedt voor maatwerk, blijkt deze in de praktijk moeilijk te interpreteren en toe te passen. Dit leidt tot onzekerheid en terughoudendheid bij instellingen om flexibel onderwijs effectief te implementeren.

Oorzaken van het knelpunt:

1. Uitdagingen binnen de urennorm: De urennorm van 1 600 klokuren biedt de mogelijkheid voor versnelde trajecten en vrijstellingen, maar instellingen blijven vasthouden aan traditionele structuren vanwege onzekerheid over afwijkingen en risico's bij inspectiebeoordelingen. Dit belemmert het gebruik van de beschikbare flexibiliteit in het onderwijsaanbod ¹⁸
2. Onzekerheid bij flexibele examinering: De huidige regelgeving biedt autonomie bij het inrichten van examinering, maar het ontbreken van duidelijke richtlijnen creëert onzekerheid. Dit belemmert mbo-instellingen in het ontwikkelen van flexibele examenprocedures die consistent en betrouwbaar zijn.
3. Beperkingen binnen de kwalificatiedossiers: Kwalificatiedossiers bieden ruimte voor maatwerk, maar de huidige structuren beperken de flexibiliteit. Instellingen ervaren moeilijkheden bij het aanpassen van de kwalificatiedossiers om tegemoet te komen aan de diverse behoeften van doelgroepen, zoals werkenden die zich willen bij- of omscholen.

Gevolgen voor de uitvoering: Het gebrek aan duidelijke en toegankelijke beleidsregels en kaders belemmert de implementatie van flexibel onderwijs. De onzekerheid over de urennorm, examinering en kwalificatiedossiers zorgt ervoor dat mbo-instellingen terughoudend zijn in het ontwikkelen van flexibele onderwijsmodellen, wat leidt tot vertraging en een gebrek aan innovatie. Dit hindert de aansluiting van mbo-onderwijs op de veranderende arbeidsmarkt en vermindert de relevantie van de aangeboden opleidingen. Op de lange termijn kan dit de positie van mbo-instellingen ondermijnen.

Oplossingen en beleidsaanbevelingen:

1. Herzien van de urennorm: Het is noodzakelijk om de urennorm flexibeler in te richten. Duidelijke voorwaarden voor afwijkingen zouden mbo-instellingen in staat stellen versnelde trajecten en vrijstellingen in te voeren, wat beter aansluit bij de behoeften van studenten en de arbeidsmarkt ¹⁹.
2. Duidelijke richtlijnen voor examinering: Het verstrekken van duidelijke richtlijnen voor het inrichten van flexibele examenprocedures zal mbo-instellingen helpen de onzekerheid te verminderen. Dit maakt het makkelijker om maatwerk te bieden bij examens, terwijl de betrouwbaarheid en validiteit gewaarborgd blijven ²⁰

¹⁸ https://www.nro.nl/sites/nro/files/media-files/Evaluatie%20herziening%20kwalificatiestructuur%20mbo_meting%202020.pdf?

¹⁹ <https://www.mboraad.nl/themas/onderwijstijd-examineren?>

²⁰ https://wij-leren.nl/flexibel-onderwijs-mbo.php?utm_source

3. Herziening van kwalificatiedossiers: Het zou nuttig zijn om de kwalificatiedossiers te herzien, zodat er meer ruimte komt voor maatwerk en flexibiliteit. Dit kan onder meer door de generieke eisen aan taal en rekenen opnieuw te beoordelen, zodat deze beter aansluiten bij verschillende doelgroepen en onderwijsmodellen.
4. Vereenvoudigen van de regelgeving: Het vereenvoudigen en transparanter maken van beleidsregels en kaders zou mbo-instellingen meer vertrouwen geven in de implementatie van flexibel onderwijs. Het oprichten van een centraal platform voor vragen over de regelgeving kan hierbij ondersteunen ²¹

Knelpunt: Samenwerking met externe stakeholders

Een gebrek aan structurele samenwerking met externe stakeholders belemmert de flexibilisering van mbo-onderwijs. Dit knelpunt werd 20 keer genoemd met een intensiteit van 4,5, wat aangeeft dat het de uitvoering van flexibel onderwijs sterk beïnvloedt. Er is een mismatch tussen de arbeidsmarktbehoeften en het onderwijsaanbod, wat leidt tot ad-hoc samenwerkingen die de effectiviteit en continuïteit van flexibel onderwijs belemmeren.

Oorzaken van het knelpunt:

1. Mismatch tussen onderwijs en arbeidsmarkt: Mbo-instellingen beschikken vaak niet over actuele informatie over de arbeidsmarktbehoeften, waardoor onderwijsprogramma's niet goed aansluiten bij de vraag naar specifieke vaardigheden, vooral in sectoren zoals techniek en zorg.
2. Gebrek aan coördinatie en consistentie: De samenwerking met externe stakeholders zoals bedrijven, gemeenten en brancheorganisaties is vaak niet structureel, maar incidenteel. Dit zorgt voor tijdelijke samenwerkingen zonder langdurige impact, wat de effectiviteit van flexibel onderwijs belemmert.
3. Belemmeringen in kennisdeling: De beperkte kennisuitwisseling tussen mbo-instellingen en externe partijen remt de ontwikkeling van innovatieve samenwerkingsmodellen. Dit vertraagt de groei van flexibel onderwijs en de implementatie van duurzame samenwerkingsstructuren die inspelen op de veranderende arbeidsmarktbehoeften.

Gevolgen voor de uitvoering: Het gebrek aan structurele samenwerking met externe stakeholders resulteert in inefficiënt gebruik van middelen en inconsistentie in de uitvoering van flexibel onderwijs. Dit zorgt voor een mismatch tussen het onderwijsaanbod en de vraag van bedrijven, wat de werkgelegenheid voor studenten beïnvloedt en de relevantie van mbo-opleidingen vermindert. Op de lange termijn kan dit de aansluiting van mbo-opleidingen op de arbeidsmarkt ondermijnen.

²¹ https://www.wijzinkatapult.nl/files/downloads/Kennisbank/Ruimte_in_de_regels_.pdf?

Oplossingen en beleidsaanbevelingen:

1. Versterken van strategische samenwerking: Mbo-instellingen zouden structurele en strategische samenwerkingen moeten aangaan met bedrijven, gemeenten en andere regionale stakeholders. Deze samenwerkingen moeten gericht zijn op het ontwikkelen van gezamenlijke visies voor flexibel onderwijs en het stellen van concrete doelen.
2. Gebruik van actuele arbeidsmarktdata: Mbo-instellingen zouden systematisch gebruik moeten maken van actuele arbeidsmarktinformatie van regionale arbeidsmarktorganisaties en bedrijven. Dit helpt om onderwijsprogramma's beter af te stemmen op de specifieke vaardigheden die bedrijven nodig hebben ²².
3. Verbeteren van kennisdeling en best practices: Het oprichten van formele kennisdelingsplatforms zou mbo-instellingen in staat stellen om best practices te delen en gezamenlijk nieuwe, schaalbare oplossingen voor flexibel onderwijs te ontwikkelen. Dit versnelt de implementatie van onderwijsmethoden die beter aansluiten bij de arbeidsmarkt ²³

Deelconclusie: knelpunten beleid en bestuur

De implementatie van flexibel onderwijs in het mbo wordt belemmerd door verschillende knelpunten binnen Beleid en Bestuur die elkaar versterken. De belangrijkste belemmeringen zijn:

1. Financiering: Het huidige bekostigingsmodel ondersteunt geen meerdere instroommomenten en maatwerk, wat de flexibiliteit van het onderwijs beperkt.
2. Interne governance: Er is een gebrek aan strategische visie en centrale sturing, wat resulteert in versnipperd beleid en inconsistentie in de uitvoering van flexibel onderwijs.
3. Beleidsregels en kaders: Rigide beleidsregels, zoals de urennorm, belemmeren de flexibiliteit die nodig is voor flexibele onderwijsmodellen.
4. Samenwerking met externe partners: Er is onvoldoende structurele samenwerking met externe stakeholders, zoals bedrijven en gemeenten, wat de aansluiting op de arbeidsmarkt bemoeilijkt.

Oorzaken: Deze knelpunten zijn met elkaar verweven. Het financieringsmodel is te rigide, wat de implementatie van flexibel onderwijs bemoeilijkt. De afwezigheid van centrale sturing en een gezamenlijke strategische visie maakt het moeilijk om beleidsmaatregelen consistent door te voeren. Rigide beleidsregels, zoals de urennorm, maken het moeilijk om het onderwijs aan te passen aan de behoeften van studenten en de arbeidsmarkt. Bovendien is de samenwerking met externe partners vaak ad-hoc en niet structureel georganiseerd, wat de effectiviteit van het onderwijsaanbod vermindert.

Gevolgen: De inefficiëntie in financiering, governance, beleidsregels en samenwerking leidt tot inefficiëntie in de uitvoering van flexibel onderwijs, verhoogde administratieve werkdruk en een mismatch tussen de onderwijsresultaten en de arbeidsmarktvrage. Dit vertraagt de implementatie van flexibel onderwijs, vermindert de relevantie van mbo-opleidingen en bemoeilijkt de aansluiting van studenten op de arbeidsmarkt.

²² <https://mbodigitaal.nl/wp-content/uploads/2023/11/Presentatie-BMC-Zwolve-Koers-werken-met-regionale-arbeidsmarktdata.pdf?>

²³ <https://www.nro.nl/onderzoeksprojecten/thema-1-horizontale-samenwerking-door-mbo-instellingen-verduurzaming-van-publieke-waarde-door-samenwerking>

Oplossingen en beleidsaanbevelingen

1. Herzien van het bekostigingsmodel: Introduceer financiering per modules en instroommomenten om meer flexibiliteit te bieden en beter in te spelen op de vraag van studenten en de arbeidsmarkt.
2. Versterken van interne governance: Ontwikkel een gezamenlijke strategische visie en bied centrale sturing om consistent beleid te implementeren en de uitvoering te verbeteren.
3. Herzien van beleidsregels: Maak de urennorm en exameneisen flexibeler, zodat maatwerk mogelijk wordt en onderwijs sneller kan inspelen op de arbeidsmarktvrage.
4. Verbeteren van samenwerking met externe partners: Zorg voor structurele en strategische samenwerking met bedrijven, gemeenten en brancheorganisaties om de aansluiting van onderwijs op de arbeidsmarkt te verbeteren.

Bredere context en prioriteit: De voorgestelde oplossingen dragen bij aan een betere afstemming van mbo-onderwijs op de arbeidsmarktbehoeften en het bieden van maatwerk voor studenten. Het is essentieel om te beginnen met de herziening van financiering en de verbetering van samenwerking met externe partners, aangezien deze de basis vormen voor verdere ontwikkeling van flexibel onderwijs. Het verbeteren van de interne governance en het herzien van beleidsregels moeten gelijktijdig worden aangepakt om een breed gedragen en efficiënte implementatie van flexibel onderwijs te waarborgen.

3.4.2 Knelpunten bij Implementatie

Binnen het domein Implementatie komen de grootste belemmeringen voor flexibel onderwijs naar voren, met name op het gebied van docentvaardigheden, innovatiemanagement, onderwijslogistiek, en onderwijskundige modellen. Uit de interviews blijkt dat mbo-instellingen aanzienlijke obstakels ervaren bij de uitvoering van flexibel onderwijs. De belangrijkste knelpunten in dit domein zijn:

Knelpunt	Frequentie (n=23)	Intensiteit (1-5)	Type knelpunt
Ontoereikende docentvaardigheden & weerstand	23	5	Relationeel
Gebrekig innovatiemanagement en ICT-integratie	18	5	Procesmatig
Starre onderwijslogistiek	16	4	Procesmatig
Onderwijskundige modellen en modulariteit	15	4	Inhoudelijk
Inadequate scholing en training voor docenten	12	4	Inhoudelijk

Tabel 2: Knelpunten implementatie

De tabel toont de frequentie en intensiteit van de knelpunten binnen de Implementatie, waarbij docentvaardigheden en weerstand en innovatiemanagement als de meest urgente knelpunten worden genoemd. Deze knelpunten hebben vooral betrekking op relationele en procesmatige belemmeringen die het moeilijk maken om flexibel onderwijs effectief in te voeren. Ze vereisen structurele aanpassingen en innovatieve oplossingen om de implementatie te versnellen en de effectiviteit te vergroten.

Knelpunt: Ontoereikende docentvaardigheden & weerstand

Het gebrek aan adequate docentvaardigheden en de daarbij behorende weerstand tegen verandering vormen een van de grootste knelpunten bij de implementatie van flexibel onderwijs in het mbo. Dit knelpunt werd 20 keer genoemd met een intensiteit van 4,6, wat aangeeft hoe sterk dit het implementatieproces beïnvloedt. Veel docenten voelen zich onvoldoende toegerust om gepersonaliseerde leertrajecten effectief te begeleiden, wat leidt tot onzekerheid en weerstand tegen nieuwe onderwijsmethoden. Deze situatie wordt versterkt doordat bestaande professionaliseringstrajecten vaak niet goed aansluiten bij de specifieke behoeften van docenten in het kader van flexibel onderwijs.

Oorzaken van het knelpunt:

- Handelingsverlegenheid bij nieuwe vaardigheden: Docenten ervaren onzekerheid bij het begeleiden van flexibele leertrajecten, vooral wanneer zij gewend zijn aan traditionele onderwijsmethoden. De overgang naar flexibel onderwijs vraagt om het loslaten van bestaande werkwijzen en het omarmen van nieuwe didactische benaderingen, wat voor velen moeilijk is.
- Ontoereikende scholing en professionalisering: Bestaande scholingstrajecten sluiten vaak niet aan bij de dagelijkse praktijk van docenten. Er ontbreekt structurele werkplekbegeleiding, waardoor het voor docenten moeilijk is om de benodigde didactische en pedagogische vaardigheden te ontwikkelen. Bovendien voelen docenten zich niet altijd ondersteund door hun organisatie, wat de bereidheid om veranderingen door te voeren verder ondermijnt.

Gevolgen voor de uitvoering: Het gebrek aan voldoende docentvaardigheden en de weerstand tegen verandering zorgen voor inconsistente uitvoering van flexibel onderwijs. Dit leidt tot inefficiënt gebruik van onderwijsmodellen, verhoogde werkdruk en verwarring bij zowel docenten als studenten. Zoals een respondent aangaf: "We willen flexibele trajecten aanbieden, maar de onzekerheid over hoe we dit moeten aanpakken zorgt ervoor dat we vast blijven zitten in oude methoden." Dit vertraagt de implementatie van flexibel onderwijs en belemmert de aansluiting op de arbeidsmarkt. Langdurig kan dit de effectiviteit van mbo-onderwijs ondermijnen en de aansluiting met de veranderende arbeidsmarktbehoeften verminderen.

Oplossingen en beleidsaanbevelingen:

- Versterken van praktijkgerichte scholing: Het is noodzakelijk om praktijkgerichte professionaliseringstrajecten te ontwikkelen die docenten concrete handvatten bieden voor het effectief implementeren van flexibel onderwijs. Dit kan door kwalificatie-eisen binnen het mbo te herzien en specifieke vaardigheden voor flexibel onderwijs expliciet op te nemen ²⁴.
- Bieden van werkplekbegeleiding en coaching: Structurele werkplekbegeleiding is essentieel voor docenten om de nieuwe vaardigheden in de praktijk toe te passen. Het opzetten van intervisie en mentorprogramma's kan docenten ondersteunen bij het reflecteren op hun onderwijsmethoden en biedt praktische begeleiding in de werkcontext ²⁵.
- Maatwerk in professionalisering: Het ontwikkelen van op maat gemaakte scholingstrajecten is cruciaal. Deze moeten gericht zijn op de didactische en pedagogische vaardigheden die specifiek nodig zijn voor flexibel onderwijs. Het opnemen van deze vaardigheden in de kwalificatie-eisen stelt docenten in staat om beter in te spelen op de diverse onderwijsbehoeften van studenten in flexibele onderwijsvormen.

²⁴ <https://www.nro.nl/onderzoeksprojecten/docenten-maken-het-verschil-beroepsgerichte-didactiek-als-fundament-voor-goed-beroepsonderwijs>

²⁵ <https://kbaniimegen.nl/wp-content/uploads/2024/04/Flexibel-MBO-Eindrapport.pdf?>

Knelpunt: ICT-integratie en onderwijslogistiek

De gebrekkige integratie van ICT-systemen en de inflexibiliteit van onderwijslogistieke processen vormen een aanzienlijke belemmering voor de implementatie van flexibel onderwijs in het mbo. Dit knelpunt werd 21 keer genoemd met een intensiteitsscore van 4,8, wat de grote impact ervan op de uitvoering van flexibel onderwijs benadrukt. De huidige systemen zijn onvoldoende afgestemd op de dynamiek van meerdere instroommomenten en flexibele leertrajecten, wat leidt tot inefficiënties, verhoogde administratieve werkdruk en beperkte capaciteit om flexibel onderwijs effectief te organiseren.

Oorzaken van het knelpunt:

- **Uitdagingen binnen ICT-systemen:** De bestaande ICT-infrastructuur binnen mbo-instellingen is vaak ontworpen voor traditionele onderwijstrajecten en biedt onvoldoende ondersteuning voor flexibel onderwijs. Veel systemen kunnen de complexiteit van tussentijdse instroom niet aan, wat resulteert in inefficiënte workflows en handmatige aanpassingen.
- **Belemmeringen in digitale onderwijslogistiek:** De onderwijslogistiek is gebrekkig door een gebrek aan geavanceerde digitale tools voor roostering, capaciteitsbeheer en planning. Dit belemmert de flexibiliteit in het onderwijsproces, waardoor mbo-instellingen moeilijk kunnen inspelen op fluctuaties in studentenaantallen.
- **Verouderde systemen en technische beperkingen:** Veel mbo-instellingen gebruiken verouderde systemen die niet geschikt zijn voor de eisen van flexibel onderwijs. Het gebruik van niet-geïntegreerde platforms verhoogt de administratieve last en leidt tot vertragingen in plannings- en beoordelingsprocessen.

Een respondent zei: "We hebben geprobeerd ICT-systemen te implementeren om flexibeler instroommomenten te faciliteren, maar het ontbreekt ons aan de juiste infrastructuur".

Gevolgen voor de uitvoering: De gebrekkige ICT-integratie en de beperkingen in onderwijslogistiek leiden tot inefficiëntie in de uitvoering van flexibel onderwijs. Dit verhoogt de werkdruk voor administratief personeel en docenten, terwijl het moeilijk wordt om studenten effectief te begeleiden en gepersonaliseerde leertrajecten aan te bieden. De vertraging in administratieve processen belemmert de snelheid van aanpassingen in het onderwijsaanbod en vertraagt de implementatie van flexibel onderwijs. Op de lange termijn kan dit de efficiëntie van mbo-onderwijs ondermijnen en de toegang tot flexibele leertrajecten beperken.

Oplossingen en beleidsaanbevelingen:

- Integratie van ICT-systemen: Mbo-instellingen moeten investeren in geïntegreerde ICT-systemen die geschikt zijn voor flexibel onderwijs. Deze systemen moeten instroommomenten en gepersonaliseerde leertrajecten ondersteunen en administratieve processen vereenvoudigen ²⁶
- Invoering van geavanceerde digitale onderwijslogistiek: Het implementeren van geavanceerde planningssystemen en automatiseringstools kan roostering, capaciteitsbeheer en maatwerk verbeteren, wat de flexibiliteit in het onderwijsaanbod vergroot en de werkdruk verlaagt ²⁷
- Verbeteren van capaciteitsbeheer en planningssystemen: Het ontwikkelen van geavanceerde capaciteitsbeheertools zal mbo-instellingen in staat stellen om sneller in te spelen op fluctuaties in studentenaantallen en flexibiliteit in roosters te bieden.
- Investeren in digitale professionalisering: Docenten en administratief personeel moeten getraind worden in het gebruik van nieuwe digitale tools en planningssystemen. Het versterken van digitale didactiek zal de integratie van technologie in het onderwijs vergemakkelijken en de uitvoering van flexibel onderwijs ondersteunen.

Knelpunt: Beperkte modulariteit en rigide onderwijskundige modellen

De beperkte modulariteit en de rigiditeit van onderwijskundige modellen belemmeren de implementatie van flexibel onderwijs in het mbo. Dit knelpunt werd 21 keer genoemd met een intensiteit van 4,8, wat wijst op de aanzienlijke impact ervan op de uitvoering van flexibel onderwijs. De huidige structuren zijn voornamelijk lineair, waarbij studenten langs een vast onderwijstraject worden geleid. Dit maakt het moeilijk om maatwerk te bieden en onderwijs af te stemmen op de diverse leerbehoeften en het tempo van studenten. Modulair onderwijs biedt de mogelijkheid om leertrajecten op te splitsen in kleinere, flexibele onderdelen (modules), die studenten in hun eigen tempo en naar behoefte kunnen volgen. Dit biedt maatwerk en verbetert de aansluiting studiemotivatie en op de arbeidsmarkt.

²⁶[file:///D:/Downloads/Eindrapport%20onderzoek%20administratieve%20lasten%20in%20het%20mbo%20\(1\).pdf](file:///D:/Downloads/Eindrapport%20onderzoek%20administratieve%20lasten%20in%20het%20mbo%20(1).pdf)

²⁷ <https://publicatiesdoorpakken.nl/wp-content/uploads/2023/01/7565-MBOD-Publicatie-Kernpublicatie-DEF.pdf>

Oorzaken van het knelpunt:

- **Uitdagingen binnen onderwijskundige structuren:** De lineaire opzet van veel mbo-programma's maakt het moeilijk om onderwijs flexibel in te richten. In plaats van programma's op maat aan te bieden, moeten studenten door een vastgelegd pad volgen. Maatwerk, zoals het aanpassen van tempo of inhoud, is moeilijk uitvoerbaar binnen de huidige structuren. Echter, de huidige kwalificatiedossiers en rigide modellen bieden weinig ruimte voor deze flexibiliteit, waardoor het ontwikkelen van modulaire leertrajecten moeilijk is.
- **Arbeidsintensiteit bij meerdere instroommomenten en maatwerk:** Het aanbieden van meerdere instroommomenten en maatwerk vereisen significante extra inzet van personeel en middelen. Deze verhoogde arbeidsintensiteit maakt het voor mbo-instellingen moeilijk om flexibel onderwijs effectief te implementeren zonder extra ondersteuning. Bovendien zijn de administratieve processen niet gesystematiseerd, wat leidt tot inefficiënties en foutgevoeligheid in de uitvoering. Dit vertraagt de implementatie van flexibel onderwijs en maakt het moeilijker om snel in te spelen op de veranderende eisen van de arbeidsmarkt.
- **Ontoereikende kennis en kunde bij docenten:** Veel docenten missen de kennis en vaardigheden om modulair onderwijs effectief te ontwikkelen. Ze zijn gewend aan lineaire structuren, en het omzetten naar flexibele leertrajecten blijkt een uitdaging. Het combineren van modules met de kwalificatiedossiers (Crebo), die de vastgestelde eisen voor mbo-opleidingen beschrijven, vereist specialistische kennis van zowel onderwijskundige modellen als de sectorale behoeften van bedrijven en werkvelden. Veel docenten missen deze kennis, wat leidt tot onzekerheid over hoe zij hun onderwijsaanpak moeten aanpassen.

Gevolgen voor de uitvoering: De combinatie van rigide onderwijskundige structuren, de verhoogde arbeidsintensiteit bij meerdere instroommomenten en maatwerk, en het gebrek aan kennis bij docenten belemmert de toegankelijkheid en relevantie van flexibel onderwijs. Studenten ervaren een gebrek aan maatwerk, wat hun werkgelegenheidskansen vermindert, omdat ze niet in hun eigen tempo kunnen leren. Het onderwijs sluit onvoldoende aan bij de arbeidsmarktbehoeften, wat leidt tot een mismatch tussen de vaardigheden van afgestudeerden en de vereisten van de arbeidsmarkt. Dit vermindert de relevantie van mbo-opleidingen en belemmert de aansluiting van studenten op de arbeidsmarkt.

Oplossingen en beleidsaanbevelingen:

- **Herzien van onderwijsmodellen:** Het is essentieel om de onderwijskundige modellen flexibeler in te richten. Het ontwikkelen van modulaire trajecten biedt ruimte voor maatwerk en maakt het mogelijk om snel in te spelen op de arbeidsmarktbehoeften. Het aanpassen van de onderwijskundige structuren is een cruciale stap om flexibel onderwijs effectief in te voeren.
- **Herzien van onderwijskundige structuren:** Naast het aanpassen van de onderwijskundige modellen moeten de structuren binnen mbo-instellingen worden herzien. Het Crebo-systeem moet meer ruimte bieden voor modulair onderwijs, zodat mbo-instellingen in staat zijn om flexibele leertrajecten aan te bieden die beter aansluiten bij de leerbehoeften van studenten en de vraag van de arbeidsmarkt.
- **Gerichte professionalisering van onderwijsteams:** Het versterken van de kennis en vaardigheden van onderwijsteams is noodzakelijk om modulaire programma's effectief te ontwikkelen en in te voeren. Dit vergroot de afstemming van onderwijs op de diverse leerbehoeften van studenten en verhoogt de kwaliteit van flexibel onderwijs. Specifieke training in modulair curriculumontwerp en kennis van de Crebo-eisen is essentieel.

- Ontwikkelen van flexibele onderwijsmodellen: Mbo-instellingen zouden meer praktijkgerichte leertrajecten moeten ontwikkelen die snel kunnen inspelen op de arbeidsmarktbehoeften. Dit maakt het onderwijs relevanter voor bedrijven en vergroot de werkgelegenheidskansen voor studenten ²⁸
- Herzien van het bekostigingsmodel: Het bekostigingsmodel moet worden aangepast zodat mbo-instellingen gefinancierd worden op basis van modules en instroommomenten, wat de flexibiliteit van het onderwijsaanbod vergroot en de administratieve last verlaagt.
- Vereenvoudigen van administratieve processen en digitale transitie
Het gebruik van geautomatiseerde systemen kan de administratieve werkdruk verlagen en de monitoring van instroom efficiënter maken. Dit vergemakkelijkt de implementatie van flexibel onderwijs en voorkomt vertragingen door administratieve complicaties.

Deelconclusie: Knelpunten bij de implementatie van flexibel onderwijs

De implementatie van flexibel onderwijs in het mbo wordt belemmerd door een combinatie van knelpunten die elkaar onderling versterken. De belangrijkste belemmeringen zijn:

- Ontoereikende docentvaardigheden: Docenten zijn vaak onvoldoende voorbereid om flexibele leertrajecten te begeleiden, wat leidt tot onzekerheid en weerstand tegen verandering.
- ICT-integratie: De verouderde en niet-gesystematiseerde ICT-systemen kunnen de complexiteit van meerdere instroommomenten en gepersonaliseerde leertrajecten niet ondersteunen, wat leidt tot inefficiëntie en verhoogde werkdruk.
- Onderwijslogistiek: Het gebrek aan geavanceerde digitale planningssystemen voor roostering en capaciteitsbeheer bemoeilijkt de flexibiliteit van het onderwijsaanbod en vertraagt de implementatie.
- Starre onderwijskundige modellen: De rigiditeit van bestaande modellen maakt het moeilijk om onderwijs te personaliseren en af te stemmen op de behoeften van de arbeidsmarkt.

Oorzaken: Deze knelpunten zijn met elkaar verweven. Het gebrek aan modulair onderwijs maakt het voor docenten moeilijk om maatwerk te bieden. De onvoldoende kennis van docenten over modulaire structuren en het gebrek aan geïntegreerde ICT-systemen versterken elkaar, wat leidt tot een inefficiënte uitvoering van flexibel onderwijs. Het probleem wordt verder verergerd door administratieve complicaties en de arbeidsintensiteit die gepaard gaat met het organiseren van meerdere instroommomenten.

Gevolgen: De inefficiëntie van ICT, gebrekkige docentvaardigheden en starre onderwijsmodellen zorgen voor vertragingen, inefficiënt gebruik van middelen en mismatch tussen de onderwijsresultaten en de arbeidsmarktvrage. Dit bemoeilijkt de overgang van studenten naar de arbeidsmarkt en verlaagt de relevantie van mbo-opleidingen.

²⁸ <https://vernieuwendewerwijs.nl/flexibel-onderwijs-hoe-benader-je-het/>

Oplossingen en beleidsaanbevelingen

- Herzien van onderwijskundige structuren: Meer modulair onderwijs biedt ruimte voor maatwerk en betere afstemming op de arbeidsmarkt.
- Gerichte professionalisering van docenten: Docenten moeten modulaire structuren en digitale didactiek beheersen om flexibel onderwijs effectief te begeleiden.
- Investeren in ICT en onderwijslogistiek: Geïntegreerde ICT-systemen en geavanceerde planningssystemen kunnen de administratieve werkdruk verlagen en de flexibiliteit van onderwijs verbeteren.
- Herzien van het bekostigingsmodel: Aanpassing van het bekostigingsmodel op basis van modules en instroommomenten maakt het mogelijk om flexibeler in te spelen op de vraag van studenten en de arbeidsmarkt.

Bredere context en prioriteit: Deze oplossingen dragen bij aan de bredere doelstellingen van flexibel onderwijs door de afstemming op de arbeidsmarktbehoeften te verbeteren en maatwerk voor studenten te bieden. Het is essentieel om de knelpunten met betrekking tot docentvaardigheden en ICT-integratie met prioriteit aan te pakken, aangezien deze de fundering vormen voor de verdere ontwikkeling van flexibel onderwijs.

3.4.3 Knelpunten bij cultuur en organisatieverandering

Binnen het domein cultuur en organisatieverandering komen de grootste belemmeringen voor de implementatie van flexibel onderwijs naar voren. Uit de gesprekken met 23 betrokkenen blijkt dat mbo-instellingen tegen significante organisatorische en relationele obstakels aanlopen. De belangrijkste knelpunten in dit domein zijn:

Knelpunt	Frequentie (n=23)	Intensiteit (1-5)	Type knelpunt
Inefficiënt verandermanagement	15	5	Relationeel
Ongrijpbare organisatiecultuur en draagvlak	12	4	Relationeel
Onvoldoende steun aan (zelfsturende) teams	10	4	Procesmatig

Tabel 3: Knelpunten cultuur en organisatieverandering

De tabel toont de frequentie en intensiteit van de knelpunten binnen cultuur en organisatieverandering, waarbij verandermanagement en organisatiecultuur als de meest urgente knelpunten worden genoemd. Deze knelpunten hebben vooral betrekking op relationele obstakels die de effectiviteit van veranderingen bemoeilijken. Ze vereisen structurele aanpassingen en strategische oplossingen om de implementatie van flexibel onderwijs te versnellen en te versterken.

Knelpunt: Inefficiënt verandermanagement

Inefficiënt verandermanagement is een belangrijke belemmering voor de implementatie van flexibel onderwijs. Dit knelpunt wordt gekarakteriseerd door een top-down benadering waarbij medewerkers onvoldoende betrokken zijn. Dit gebrek aan participatie vergroot de weerstand, vooral bij teamleiders die zich overweldigd voelen door de snelheid en complexiteit van de veranderingen. Het gebrek aan strategische visie en financiële flexibiliteit speelt hierbij een grote rol, waardoor de capaciteit voor implementatie verder wordt beperkt.

Oorzaken van het knelpunt:

1. Beleidsmatige afstemming en voorbereiding: Onvoldoende beleidsvoorbereiding leidt tot gebrek aan draagvlak. Medewerkers worden geconfronteerd met onverwachte veranderingen zonder actieve betrokkenheid, wat de effectiviteit van de uitvoering ondermijnt. De kloof tussen management en uitvoerende teams vergroot het gebrek aan eigenaarschap en versterkt de weerstand tegen verandering.
2. Gebrek aan participatie en coördinatie: Er is onvoldoende participatie van medewerkers en coördinatie tussen afdelingen. Fragmentatie binnen de organisatie maakt het moeilijk om veranderingen effectief door te voeren, wat leidt tot inefficiënt gebruik van middelen en vertraagde uitvoering.

Een respondent zei: "We merken dat teams vaak terugvallen op hun oude manier van werken zodra het moeilijk wordt"

Gevolgen voor de uitvoering: Inefficiënt verandermanagement resulteert in verhoogde werkdruk en frustratie, vooral bij teamleiders. Het gebrek aan gecoördineerde aanpak zorgt voor overlappen en inefficiëntie in initiatieven, wat de implementatie vertraagt. Dit bemoeilijkt het snel inspelen op de veranderende eisen van de arbeidsmarkt en versterkt de interne weerstand, wat de aansluiting van mbo-onderwijs op de arbeidsmarkt belemmert.

Oplossingen en beleidsaanbevelingen

1. Versterken van strategische afstemming en voorbereiding: Ontwikkel een gezamenlijke strategische visie waarin flexibel onderwijs een duidelijke plaats krijgt. Medewerkers moeten vanaf het begin actief worden betrokken om eigenaarschap en draagvlak te vergroten. Dit draagt bij aan een snellere en effectievere uitvoering ²⁹.
2. Versterken van participatie en coördinatie: Vergroot de participatie van medewerkers en verbeter de coördinatie tussen afdelingen. Dit kan door het instellen van een centrale coördinator of het gebruik van digitale platforms om samenwerking te bevorderen en de efficiëntie te verhogen.

Knelpunt: Ongrijpbare organisatiecultuur en gebrek aan draagvlak

De implementatie van flexibel onderwijs wordt belemmerd door een gebrek aan gedeeld eigenaarschap en draagvlak binnen de mbo-instellingen. Dit knelpunt werd 12 keer genoemd, met een intensiteit van 4. Het probleem ontstaat door een top-down benadering, waarbij medewerkers niet voldoende betrokken zijn. Dit vergroot de weerstand, vooral bij teamleiders, en belemmert de uitvoering van flexibel onderwijs. Deze cultuurproblemen versterken de eerder genoemde knelpunten, zoals inefficiënte governance en ICT-integratie.

Oorzaken van het knelpunt:

1. Beleidsmatige afstemming en voorbereiding: Het gebrek aan voorbereiding en afstemming op beleidsniveau zorgt voor onvoldoende draagvlak. Medewerkers voelen zich niet betrokken, waardoor het eigenaarschap en de effectiviteit afnemen.
2. Gebrek aan participatie en coördinatie: Onvoldoende participatie en coördinatie tussen afdelingen versterkt de weerstand tegen verandering. Dit leidt tot inefficiëntie en vertraagt de uitvoering van flexibel onderwijs.

Gevolgen voor de uitvoering : Inefficiënt verandermanagement verhoogt de werkdruk en vertraagt de implementatie van flexibel onderwijs. Dit bemoeilijkt het inspelen op de arbeidsmarktvraag en verlaagt de relevantie van mbo-opleidingen.

Oplossingen en beleidsaanbevelingen:

1. Strategische afstemming en voorbereiding: Ontwikkel een gezamenlijke strategische visie die door de organisatie wordt gedragen en betrek medewerkers vanaf het begin. Dit vergroot eigenaarschap en draagvlak.

²⁹ <https://open.overheid.nl/documenten/83be170f-62cf-42ef-964c-89116009476f/file>

2. Participatie en coördinatie verbeteren: Versterk de participatie van medewerkers en verbeter de coördinatie tussen afdelingen, bijvoorbeeld door een centrale coördinator of digitale platforms in te zetten.

Knelpunt: Onvoldoende steun aan zelfsturende teams

Zelfsturende teams zijn cruciaal voor flexibel onderwijs, omdat zij snel en effectief kunnen inspelen op de diverse behoeften van studenten en de arbeidsmarkt. Deze autonomie wordt echter vaak niet ondersteund met de juiste structuur, middelen of begeleiding. Dit knelpunt, met een frequentie van 10 en een intensiteitsscore van 4, belemmert de uitvoering van flexibel onderwijs doordat teams verantwoordelijkheid als een last ervaren in plaats van als een kans.

Oorzaken van het knelpunt:

1. Uitdagingen bij zelfsturende teams: Zelfsturende teams missen structuur en richtlijnen, wat hun autonomie ondermijnt. Zonder duidelijke begeleiding ervaren teamleden onzekerheid over hun verantwoordelijkheden, wat de werkdruk vergroot en besluitvorming bemoeilijkt. Ook ontbreekt vaak cohesie binnen teams, wat samenwerking belemmert.
2. Gebrek aan managementondersteuning: Zelfsturende teams hebben wel de vrijheid om beslissingen te nemen, maar missen noodzakelijke middelen zoals tijd en expertise. Het gebrek aan managementondersteuning zorgt voor inefficiëntie en vermindert de effectiviteit van deze teams.

Gevolgen en impact voor de uitvoering: Het gebrek aan structuur en ondersteuning leidt tot verhoogde werkdruk, onzekerheid en inefficiëntie. Teams ervaren verantwoordelijkheid als een last, wat de besluitvorming belemmert en de uitvoering vertraagt. Het ontbreken van cohesie maakt het moeilijk om doelstellingen effectief te bereiken, wat de implementatie van flexibel onderwijs vertraagt.

Oplossingen en beleidsaanbevelingen

1. Versterken van structuur en ondersteuning voor (zelfsturende) teams
Mbo-instellingen kunnen teams voorzien van duidelijke richtlijnen en begeleiding. Het aanstellen van coördinatoren en het aanbieden van gerichte training zal de effectiviteit vergroten en teams helpen hun taken met vertrouwen uit te voeren ³⁰.
2. Versterken van managementondersteuning
Het management moet tijd, expertise en middelen beschikbaar stellen en de samenwerking tussen teams bevorderen. Dit verhoogt de effectiviteit van de teams en versnelt de implementatie van flexibel onderwijs.

Deelconclusie: Knelpunten bij verandering en organisatiecultuur

De transitie naar flexibel onderwijs in het mbo wordt sterk beïnvloed door culturele en organisatorische obstakels. De belangrijkste knelpunten die de implementatie belemmeren zijn:

³⁰ <file:///D:/Downloads/Fen-ander-perspectief-op-professionele-ruimte-in-het-onderwijs.pdf>

- **Inefficiënt verandermanagement:** Het gebruik van een top-down benadering zorgt ervoor dat medewerkers onvoldoende betrokken zijn bij het veranderproces, wat leidt tot weerstand en vertraagde uitvoering van flexibel onderwijs.
- **Ongrijpbare organisatiecultuur:** De huidige organisatiecultuur is onvoldoende gericht op samenwerking en flexibiliteit. Dit gebrek aan gedeeld eigenaarschap vermindert de acceptatie van veranderingen, wat het proces van flexibilisering in het onderwijs belemmert.
- **Zelfsturende teams:** Hoewel zelfsturende teams essentieel zijn voor het flexibel aanpassen van onderwijsprocessen, ervaren zij vaak een gebrek aan structuur, middelen en adequate ondersteuning. Dit beperkt hun vermogen om de benodigde veranderingen effectief door te voeren.

Oorzaken: De oorzaken van deze knelpunten zijn met elkaar verbonden. Het gebrek aan strategische afstemming tussen beleidsniveau en de uitvoerende teams zorgt voor een cultuur die onvoldoende ruimte biedt voor veranderingen. Dit maakt het moeilijk om medewerkers actief te betrekken, wat de weerstand versterkt. Bovendien leidt het ontbreken van managementondersteuning en onvoldoende middelen voor zelfsturende teams tot inefficiëntie en vertraagde uitvoering van flexibel onderwijs. De onderlinge afhankelijkheid van verandermanagement, cultuur en teamondersteuning vergroot de problematiek.

Gevolgen: De inefficiëntie in verandermanagement en de onduidelijke organisatiecultuur versterken de interne weerstand, wat resulteert in verhoogde werkdruk en frustratie, vooral bij teamleiders en medewerkers. Dit belemmert de implementatie van flexibel onderwijs, vertragingen ontstaan en de aansluiting van mbo-onderwijs op de veranderende eisen van de arbeidsmarkt wordt bemoeilijkt. Onvoldoende cohesie binnen teams maakt het moeilijk om consistent resultaten te behalen en de gewenste veranderingen door te voeren.

Oplossingen en beleidsaanbevelingen:

- **Versterken van strategische afstemming en voorbereiding:** Het is essentieel om een gezamenlijke strategische visie te ontwikkelen waarin flexibel onderwijs een centrale rol speelt. Door medewerkers vanaf het begin actief te betrekken, wordt eigenaarschap vergroot en kan draagvlak worden gecreëerd.
- **Verbeteren van de organisatiecultuur:** De organisatiecultuur moet worden aangepast door een cultuur van samenwerking en open communicatie te bevorderen. Dit kan worden bereikt door regelmatig feedback te verzamelen van medewerkers en hen te betrekken bij beleidsontwikkeling.
- **Ondersteunen van zelfsturende teams:** Zelfsturende teams moeten voorzien worden van duidelijke richtlijnen, voldoende middelen en structurele ondersteuning. Het aanstellen van coördinatoren en het aanbieden van gerichte training kan de effectiviteit van de teams verbeteren en de implementatie van flexibel onderwijs versnellen.

Bredere context en prioriteit: De voorgestelde oplossingen dragen bij aan de bredere doelstellingen van flexibel onderwijs door de afstemming op de arbeidsmarktbehoeften te verbeteren en het onderwijs aan te passen aan de veranderende eisen van de arbeidsmarkt. Het is cruciaal om de organisatiecultuur en het verandermanagement met prioriteit aan te pakken, aangezien deze de basis vormen voor de verdere ontwikkeling van flexibel onderwijs. Daarnaast moeten de ondersteuning en ontwikkeling van zelfsturende teams tegelijkertijd worden versterkt om duurzame en efficiënte veranderingen mogelijk te maken.

3.4.4 Knelpunten bij het proces van instroom

Binnen het proces van instroom in het mbo komen aanzienlijke belemmeringen voor de implementatie van flexibel onderwijs naar voren. Uit de gesprekken met 23 betrokkenen blijkt dat mbo-instellingen tegen structurele en procesmatige obstakels aanlopen die de flexibiliteit van instroommomenten belemmeren. De belangrijkste knelpunten in dit domein zijn:

Knelpunt	Frequentie (n=23)	Intensiteit (1-5)	Type knelpunt
Onduidelijk toelatingsbeleid	22	4,3	Inhoudelijk, Procesmatig, Relationeel
Ontoereikend maatwerk	20	4,3	Procesmatig, Relationeel, Inhoudelijk
Incongruente selectiecriteria	17	4,3	Inhoudelijk, Procesmatig

Tabel 4: Knelpunten cultuur & organisatieverandering

De tabel toont de frequentie en intensiteit van de knelpunten binnen het proces van instroom, waarbij onduidelijk toelatingsbeleid en ontoereikend maatwerk als de meest urgente knelpunten worden genoemd. Deze knelpunten hebben vooral betrekking op inhoudelijke, procesmatige en relationele obstakels die de effectiviteit van instroom bemoeilijken. Ze vereisen structurele aanpassingen en strategische oplossingen om de flexibiliteit van instroommomenten te verbeteren en mbo-onderwijs beter af te stemmen op de diverse behoeften van studenten en de arbeidsmarkt.

Knelpunt: Toelatingsbeleid en incongruente selectiecriteria

Toelatingsbeleid en selectiecriteria in het mbo bepalen welke studenten toegelaten worden tot een opleiding. Dit beleid, met een frequentie van 22 meldingen en een intensiteit van 4,3, heeft een significante invloed op de implementatie van flexibel onderwijs. Het beleid en de uitvoering is vaak te rigide of onduidelijk, biedt onvoldoende ruimte voor meerdere instroommomenten per jaar, en bemoeilijkt de toegankelijkheid van mbo-opleidingen. Dit heeft zowel voor studenten als onderwijsinstellingen negatieve gevolgen.

Oorzaken van het knelpunt:

- Gebrek aan transparantie en consistentie: Het ontbreken van uniforme en duidelijke beleidskaders zorgt voor verwarring en inconsistentie tussen mbo-instellingen. Studenten weten vaak niet wat er precies van hen verwacht wordt, wat leidt tot onzekerheid en ongelijkheid in toegang tot opleidingen.
- Inflexibele selectiecriteria: Strikte en rigide selectiecriteria negeren vaak de waarde van praktijkervaring, waardoor studenten die weliswaar geen formele kwalificaties hebben, maar wel waardevolle vaardigheden bezitten, worden uitgesloten.
- Complexe en verouderde administratieve processen: Het gebruik van verouderde administratieve systemen en het gebrek aan digitalisering maken het toelatingsproces traag en inefficiënt. Dit verhoogt de werkdruk en vertragingen, wat de toegankelijkheid verder beperkt.

- **Beperkte samenwerking met externe stakeholders:** Het ontbreken van voldoende samenwerking met externe partners zoals gemeenten, werkgevers en andere onderwijsinstellingen belemmert de aansluiting van mbo-onderwijs op de arbeidsmarkt.

Gevolgen en impact voor de uitvoering: De inefficiëntie in toelating en selectie veroorzaakt vertragingen, verhoogde werkdruk en ongelijke toegang tot mbo-onderwijs. Dit belemmert de uitvoering van flexibel onderwijs en kan bijdragen aan voortijdig schoolverlaten (VSV). Bovendien vergroot het de kloof tussen onderwijs en arbeidsmarktbehoeften, wat de aansluiting van afgestudeerden op de arbeidsmarkt bemoeilijkt.

Oplossingen en beleidsaanbevelingen:

- **Uniforme en duidelijke richtlijnen ontwikkelen:** Er moeten uniforme richtlijnen komen voor toelating en selectie om consistentie en duidelijkheid te waarborgen voor studenten ³¹
- **Flexibiliteit in toelatingsbeleid:** Het beleid moet flexibeler worden zodat meerdere instroommomenten per jaar mogelijk zijn. Dit vereist samenwerking met externe partners om het proces te ondersteunen.
- **Herzien van selectiecriteria:** De selectiecriteria moeten praktijkervaring meenemen en beter afgestemd worden op de arbeidsmarktbehoeften.
- **Digitalisering van toelatingsprocessen:** Het inzetten van digitale systemen kan de administratieve werkdruk verlagen en het toelatingsproces versnellen.
- **Versterken van samenwerking met externe partijen:** Door intensievere samenwerking met externe partners kan de aansluiting op de arbeidsmarkt verbeterd worden.

Knelpunt: Ontoereikend maatwerk

Maatwerk in het mbo is essentieel om onderwijs af te stemmen op de individuele behoeften van studenten. Het ontbreken van gestandaardiseerde processen, onvoldoende middelen en beperkte samenwerking bemoeilijken echter de implementatie van flexibel onderwijs.

Oorzaken van het knelpunt:

1. **Ontwikkelen van schaalbare processen:** Het ontbreken van gestandaardiseerde processen zorgt ervoor dat maatwerk niet op grotere schaal kan worden uitgevoerd. Duidelijke richtlijnen en werkprocedures zijn nodig om maatwerk consistent en toegankelijk voor alle studenten te maken.
2. **Tekort aan professionele ontwikkeling:** Docenten beschikken vaak niet over de benodigde training om gepersonaliseerde leertrajecten effectief te ontwerpen en uit te voeren. Dit leidt tot gefragmenteerde initiatieven, in plaats van een structurele aanpak die breder toepasbaar is.
3. **Bevordering van samenwerking met externe partijen:** Er is onvoldoende samenwerking met externe stakeholders zoals werkgevers en andere onderwijsinstellingen. Dit beperkt de ontwikkeling van praktijkgerichte leertrajecten en de aansluiting van mbo-onderwijs op de arbeidsmarkt.

Een respondent zei: "Wij hebben gezien dat het organiseren van maatwerk in de opleidingen enorm belangrijk is, maar we missen de tools om dit goed te doen"

³¹ https://www.onderwijskennis.nl/sites/onderwijskennis/files/media-files/UU_HANDBOEK_SELECT_DIGI_DEFFF%20%28002%29.pdf?

Gevolgen voor de uitvoering: De inefficiëntie in maatwerk leidt tot inconsistentie en vertragingen in de uitvoering van flexibel onderwijs. Studenten missen het gepersonaliseerde onderwijs dat hen zou kunnen motiveren, wat het risico op voortijdig schoolverlaten vergroot.

Oplossingen en beleidsaanbevelingen:

- Ontwikkelen van schaalbare processen: Gesystematiseerde werkprocedures moeten worden ontwikkeld om maatwerk op grotere schaal effectief in te voeren ³².
- Middelen en ondersteuning versterken: Investeren in digitale platforms en het bieden van professionele ontwikkeling voor docenten is cruciaal om maatwerk structureel in het onderwijs te verankeren.
- Samenwerking met externe partijen bevorderen: Versterk de samenwerking met externe stakeholders om leertrajecten beter af te stemmen op de arbeidsmarkt en de effectiviteit van maatwerk te vergroten.

Deelconclusie: Knelpunten in het proces van instroom

Het proces van instroom in het mbo wordt sterk beïnvloed door obstakels in het toelatingsbeleid, selectiecriteria en maatwerk, die de flexibiliteit en toegankelijkheid van de opleidingen belemmeren. De belangrijkste knelpunten die de implementatie van flexibel onderwijs bemoeilijken zijn:

- Onduidelijk toelatingsbeleid: Het ontbreken van duidelijke en consistente toelatingseisen veroorzaakt verwarring en ongelijkheid bij studenten, wat het proces van instroom bemoeilijkt.
- Strikte en inflexibele selectiecriteria: De selectiecriteria sluiten vaak studenten uit op basis van formele eisen, terwijl praktijkervaring onvoldoende wordt meegewogen, wat resulteert in een mismatch met de arbeidsmarktbehoeften.
- Ontoereikend maatwerk: Het gebrek aan gestandaardiseerde processen voor maatwerk zorgt ervoor dat het onderwijs niet voldoende afgestemd kan worden op de individuele behoeften van studenten, wat de effectiviteit van flexibel onderwijs vermindert.

Oorzaken: De oorzaken van deze knelpunten zijn met elkaar verweven. Het ontbreken van uniforme richtlijnen voor toelating en selectie zorgt voor inconsistentie tussen mbo-instellingen, waardoor studenten onduidelijkheid ervaren over de toegangseisen. Strikte selectiecriteria negeren vaak de waarde van praktijkervaring, wat leidt tot een gebrek aan afstemming met de behoeften van de arbeidsmarkt. Het gebrek aan gestandaardiseerde processen voor maatwerk belemmert een effectieve uitvoering, wat de toegang tot onderwijs verder beperkt.

Gevolgen: De inefficiëntie in toelating, selectie en maatwerk leidt tot vertragingen en verhoogde werkdruk voor zowel studenten als onderwijsinstellingen. Dit belemmert de uitvoering van flexibel onderwijs, wat de aansluiting op de arbeidsmarkt bemoeilijkt en kan bijdragen aan voortijdig schoolverlaten (VSV). De inconsistente uitvoering van het toelatingsproces vergroot de kloof tussen onderwijs en de veranderende eisen van de arbeidsmarkt, wat de effectiviteit van flexibel onderwijs ondermijnt.

³² Types of support in the classroom. James R. Thompson, 2014

Oplossingen en beleidsaanbevelingen:

- Uniforme en transparante richtlijnen ontwikkelen: Er moeten duidelijke en consistente richtlijnen komen voor toelating en selectie, zodat studenten precies weten wat van hen wordt verwacht en de toegang tot mbo-opleidingen wordt vergemakkelijkt.
- Flexibiliteit in toelatingsbeleid: Het toelatingsbeleid moet herzien worden om meerdere instroommomenten per jaar mogelijk te maken, ondersteund door samenwerking met externe partners, zoals gemeenten en werkgevers.
- Herzien van selectiecriteria: Selectiecriteria moeten naast formele diploma's ook praktijkervaring meenemen en beter afgestemd worden op de arbeidsmarktbehoeften.
- Digitalisering van toelatingsprocessen: Het inzetten van digitale systemen kan het toelatingsproces versnellen en de administratieve werkdruk verlagen.
- Versterken van samenwerking met externe partners: Het verbeteren van samenwerking met externe stakeholders, zoals werkgevers en andere onderwijsinstellingen, kan de aansluiting op de arbeidsmarkt verbeteren en het maatwerk versnellen.

Bredere context en prioriteit: De voorgestelde oplossingen dragen bij aan de bredere doelstellingen van flexibel onderwijs door de instroom beter af te stemmen op de arbeidsmarktbehoeften en de toegankelijkheid te vergroten. De prioriteit moet liggen bij de herziening van het toelatingsbeleid en de selectiecriteria, omdat deze de fundering vormen voor de succesvolle implementatie van flexibel onderwijs. Tegelijkertijd moeten de digitale processen en de samenwerking met externe partners worden versterkt om de aansluiting van het mbo op de arbeidsmarkt te verbeteren.

3.4.5 Knelpunten bij de impact van onderwijsflexibilisering

De flexibilisering van mbo-onderwijs is essentieel om in te spelen op de veranderende behoeften van studenten en de arbeidsmarkt. Het doel is om studenten meer regie over hun leertraject te geven, de doorstroom te bevorderen en de aansluiting met de arbeidsmarkt te verbeteren. Echter, uit gesprekken met 23 betrokkenen blijkt dat de implementatie van flexibel onderwijs wordt belemmerd door verschillende knelpunten. De belangrijkste belemmeringen richten zich op studierendement, kosten-batenanalyse en de tevredenheid van studenten en werkgevers. Deze obstakels, zowel inhoudelijk als strategisch van aard, beperken de effectiviteit en duurzaamheid van de onderwijsflexibilisering. De analyse toont de volgende knelpunten:

Knelpunt impact	Frequentie (n=23)	Intensiteit (1-5)	Type knelpunt
Studierendement			
Hogere uitval zonder maatwerk	14	5	Inhoudelijk
Gebrek aan begeleiding	13	5	Inhoudelijk
Lager diploma-rendement	9	4	Inhoudelijk
Kosten-Batenanalyse			
Hoge initiële investeringen	12	5	Strategisch
Onvoldoende structurele bekostiging	11	4	Strategisch
Tevredenheid van studenten en werkgevers			
Keuzestress door vrijheid	10	4	Relationeel
Gebrek aan werkgeversbetrokkenheid	9	4	Relationeel

Tabel 5: Knelpunten impact

Deze knelpunten hebben de grootste impact op studierendement en kosten-batenanalyse, gevolgd door de tevredenheid van studenten en werkgevers. De belangrijkste obstakels zijn inhoudelijk, strategisch en relationeel van aard. Het is van belang om verbeteringen door te voeren in de begeleiding van studenten, de kosten-batenanalyse van flexibel onderwijs en de samenwerking met werkgevers. Het aanpakken van deze knelpunten zal bijdragen aan het vergroten van de effectiviteit van flexibel onderwijs en het verbeteren van de aansluiting op de arbeidsmarkt.

Knelpunt: Studierendement – uitval, begeleiding en diploma-rendement

Flexibel onderwijs biedt studenten de mogelijkheid hun leertrajecten aan te passen aan persoonlijke omstandigheden. Toch blijkt dat deze flexibiliteit voor veel studenten, vooral kwetsbare jongeren, ook uitdagingen met zich meebrengt. Het gebrek aan een uniforme structuur, onvoldoende begeleiding en de moeilijkheid van zelfregulatie leiden tot verminderde studierendementen, uitval en lagere diploma-rendementen.

Oorzaken van het knelpunt:

1. Moeite met zelfregulatie en tijdmanagement: Flexibel onderwijs vereist een grotere mate van zelfregulatie, maar veel studenten, vooral kwetsbare jongeren, hebben moeite met het plannen en beheren van hun studie. Het gebrek aan zelfdiscipline en tijdsbeheer verhoogt het risico op uitval, vooral wanneer studenten geen adequate ondersteuning ervaren.
2. Onvoldoende begeleiding en ondersteuning: Flexibel onderwijs vraagt om passende begeleiding. Studenten, vooral degenen die moeite hebben met zelfregulatie, missen vaak de begeleiding die nodig is om effectief te studeren. Zonder voldoende persoonlijke begeleiding op het gebied van tijdsbeheer, studieplanning en motivatie, kunnen studenten niet optimaal presteren, wat leidt tot vertragingen en verhoogde uitval.
3. Curatieve benadering in plaats van preventief handelen: Onderwijsinstellingen richten zich vaak reactief op problemen die zich al hebben voorgedaan, in plaats van proactief in te spelen op potentiële leer- en ondersteuningsbehoeften. Dit vertraagt de voortgang van studenten en vergroot het risico op uitval. Een preventieve benadering, waarin onderwijsbehoeften vroegtijdig worden geïdentificeerd, kan dit voorkomen.
4. Onvoldoende uniforme structuur en richtlijnen: Het ontbreken van een gestandaardiseerde aanpak voor het in kaart brengen van leer- en ondersteuningsbehoeften zorgt voor verwarring en onzekerheid. Zonder duidelijke richtlijnen weten studenten niet wat er van hen wordt verwacht, wat kan leiden tot keuzestress en verminderde motivatie. Een uniforme structuur helpt studenten om hun leerproces te begrijpen en efficiënt te plannen, waardoor ze beter voorbereid zijn op hun studie.
5. Verlies van sociale cohesie en samenwerking: In flexibele leertrajecten hebben studenten vaak minder sociale interactie met hun medestudenten, wat kan leiden tot gevoelens van isolatie. Dit verlies van sociale cohesie vermindert de motivatie en betrokkenheid van studenten, vooral voor kwetsbare jongeren die al weinig sociaal vangnet hebben. Het gebrek aan samenwerking en groepsdynamiek kan hun verbondenheid met de opleiding verminderen, wat de kans op succesvolle diplomering verkleint.

Gevolgen voor de uitvoering: De ineffektieve ondersteuning, gebrek aan structuur en moeilijkheden bij zelfregulatie leiden tot verhoogde werkdruk, uitval en vertraging in de studievoorgang. Studenten missen de motivatie en begeleiding die ze nodig hebben om hun studie succesvol af te ronden. Dit heeft niet alleen negatieve gevolgen voor de persoonlijke prestaties van studenten, maar bemoeilijkt ook de bredere doelstellingen van flexibel onderwijs, zoals het verbeteren van de aansluiting op de arbeidsmarkt en het verhogen van de diplomarendementen.

Oplossingen en beleidsaanbevelingen:

1. Ontwikkelen van gestandaardiseerde methoden voor begeleiding: Implementeer uniforme richtlijnen en werkprocedures voor het in kaart brengen van leer- en ondersteuningsbehoeften van studenten. Dit zorgt voor consistente en tijdige ondersteuning, waardoor studenten effectief kunnen worden begeleid bij het plannen van hun leertraject.
2. Adopteer een preventieve benadering: Onderwijsinstellingen moeten zich richten op het vroegtijdig identificeren van potentiële leerproblemen en een proactieve benadering hanteren om studenten bij te staan voordat problemen zich voordoen. Vroege interventie kan helpen om achterstanden te voorkomen en uitval te verminderen.

4. Pas differentiatie toe in de begeleiding: Differentiatie in begeleiding is essentieel om tegemoet te komen aan de diverse behoeften van studenten. De begeleiding moet aangepast worden aan de specifieke behoeften van studenten, vooral diegenen die moeite hebben met zelfregulatie of te maken hebben met andere uitdagingen zoals psychische problemen of een instabiele thuissituatie ³³.
5. Versterken van sociale cohesie en samenwerking: Stimuleer de samenwerking en interactie tussen studenten door bijvoorbeeld groepsprojecten en peer-to-peer ondersteuning te bevorderen. Dit draagt bij aan een gevoel van verbondenheid en verhoogt de motivatie, vooral voor kwetsbare studenten ³⁴.

Knelpunt: Kosten-Baten: investeringen en financiële haalbaarheid

De financiële haalbaarheid van flexibel onderwijs wordt belemmerd door het huidige bekostigingsmodel, dat voornamelijk is afgestemd op traditionele onderwijsstructuren. Dit model houdt onvoldoende rekening met de specifieke kosten van flexibel onderwijs, zoals de ontwikkeling van modulaire leerroutes en de benodigde ICT-infrastructuur. Dit gebrek aan flexibiliteit vertraagt de structurele vernieuwing van het onderwijsaanbod. Dit knelpunt werd door 18 gesprekspartners genoemd met een hoge intensiteit (4,5 op een schaal van 1-5) als een ernstig belemmerende factor voor de implementatie van flexibel onderwijs.

Oorzaken van het knelpunt:

- Onvoldoende afstemming van het bekostigingsmodel: Het bekostigingsmodel is niet ontworpen voor modulaire leerroutes of tussentijdse instroommomenten, wat onderwijsinstellingen beperkt in het aanbieden van flexibel onderwijs. Dit zorgt voor een gebrek aan financiële prikkels voor de ontwikkeling van flexibele leerroutes en bijbehorende infrastructuur.
- Disbalans tussen kosten en baten: De initiële kosten voor de ontwikkeling van modulaire leerroutes en ICT-infrastructuur zijn hoog, maar de opbrengsten hiervan zijn pas op lange termijn zichtbaar. Dit maakt het moeilijk voor instellingen om duurzame financieringsmodellen te ontwikkelen.
- Gebrek aan schaalvoordelen: Het ontwikkelen van modulaire programma's gebeurt vaak afzonderlijk per instelling, wat leidt tot inefficiënties en hogere kosten. Daarnaast wordt de ICT-infrastructuur niet optimaal benut doordat systemen niet zijn afgestemd op de specifieke eisen van flexibel onderwijs.
- Beperkte benutting van baten door het bekostigingssysteem: Het bekostigingssysteem biedt geen mogelijkheden om de waarde van deelcertificaten en kortere leerroutes te erkennen, waardoor instellingen de baten van flexibel onderwijs niet volledig kunnen benutten.

Een respondent zei: "Het opzetten van flexibele trajecten vergt investeringen die niet altijd zijn terug te verdienen binnen de reguliere financieringsstromen."

³³ <https://www.nro.nl/sites/nro/files/migrate/Kennisrotonde-publicatie-Differentiatie.pdf>

³⁴ file:///D:/Downloads/lectorale_rede_gert_jan_veerman.pdf

Gevolgen en Impact voor de uitvoering: Het gebrek aan flexibiliteit in de financiering belemmert mbo-instellingen bij de implementatie van flexibel onderwijs. De hoge kosten voor de ontwikkeling van modulaire leerroutes, de onvoorspelbare instroom van studenten en de beperkte schaalvoordelen maken het moeilijk om rendabele modellen te ontwikkelen. Dit heeft negatieve gevolgen voor de toegankelijkheid van het onderwijs en de aansluiting op de arbeidsmarkt, vooral voor studenten die buiten de traditionele instroommomenten willen beginnen.

Oplossingen en beleidsaanbevelingen:

- Herzien van het bekostigingsmodel: Het bekostigingsmodel moet worden onderzocht om flexibiliteit te bieden voor modulaire leerroutes en meerdere instroommomenten. Dit kan door financiering per module of per instroommoment mogelijk te maken. Het herzien van het bekostigingssysteem biedt instellingen de ruimte om flexibeler in te spelen op fluctuaties in studentenaantallen en onderwijsbehoeften.
- Schaalvoordelen realiseren door samenwerking: Instellingen kunnen gestimuleerd worden om gezamenlijk modulaire programma's te ontwikkelen en ICT-infrastructuur te delen. Door (regionale) samenwerking kunnen de kosten per module worden verlaagd.
- Beter benutting van de baten door het bekostigingssysteem: Het bekostigingssysteem dient ruimte te bieden om de waarde van deelcertificaten en korte leerroutes te realiseren. Dit kan door financiële prikkels te creëren voor instellingen om modulaire en tussentijdse leertrajecten te implementeren, zodat ze beter inspelen op de vraag van studenten en de arbeidsmarkt ³⁵.

Knelpunt: Tevredenheid van Studenten en Werkgevers

Tevredenheid over flexibel onderwijs wordt belemmerd door onduidelijke verwachtingen, onvoldoende begeleiding en beperkte betrokkenheid van werkgevers, wat leidt tot frustratie, onzekerheid en een mismatch in vaardigheden.

Oorzaken van het knelpunt:

1. Onvoldoende duidelijkheid: Gebrek aan structuur en verwachtingen veroorzaakt keuzestress en vertraagde voortgang, wat de tevredenheid vermindert en het studierendement belemmert.
2. Beperkte betrokkenheid van werkgevers: Werkgevers zijn onvoldoende betrokken bij het onderwijsontwerp, wat resulteert in een mismatch tussen de vaardigheden van afgestudeerden en de eisen van de arbeidsmarkt.
3. Ontbreken van feedbacksystemen: Het ontbreken van structurele evaluaties bemoeilijkt het verbeteren van het onderwijs en het afstemmen op de behoeften van studenten en werkgevers.

³⁵ <https://www.cmmbbo.nl/assets/uploads/2024/07/Rapportage-toekomstbestendige-mbo-infrastructuur-krimpregios-juni-2024-Berenschot.pdf?>

Gevolgen voor de uitvoering:

Onvoldoende begeleiding en onduidelijkheden verlagen de motivatie en verhogen uitval, zoals eerder besproken bij studierendement. Werkgevers ervaren mismatch in vaardigheden, wat de effectiviteit van flexibel onderwijs belemmert. Het gebrek aan feedbacksystemen maakt het moeilijk om het onderwijs af te stemmen op de arbeidsmarkt.

Oplossingen en beleidsaanbevelingen:

1. Versterken van begeleiding voor studenten: Bied duidelijke structuur en intensieve begeleiding om vertragingen te voorkomen en de tevredenheid te vergroten.
2. Betrekken van werkgevers bij het onderwijsontwerp: Werkgevers moeten actief bijdragen aan het ontwerp van leertrajecten om de aansluiting met de arbeidsmarkt te verbeteren.
3. Versterken van feedbackmechanismen: Regelmatige feedback helpt het onderwijs continu te verbeteren en de aansluiting op de arbeidsmarkt te waarborgen.

Deelconclusie: Knelpunten in de impact van flexibel onderwijs

De implementatie van flexibel onderwijs wordt belemmerd door knelpunten die het rendement voor studenten, de kosten-batenverhouding en de tevredenheid van studenten en werkgevers beïnvloeden. De belangrijkste knelpunten zijn:

1. Studentrendement: Onvoldoende structuur en begeleiding binnen flexibele leertrajecten kan leiden tot uitval en vertragingen in de studievoortgang, wat het rendement van studenten verlaagt.
2. Kosten-Batenverhouding: De initiële kosten voor de ontwikkeling van flexibele programma's en ICT-infrastructuur zijn hoog, terwijl de opbrengsten pas op de lange termijn zichtbaar worden. Dit maakt het financieel uitdagend om flexibel onderwijs duurzaam in te zetten.
3. Tevredenheid van Studenten en Werkgevers: De mismatch tussen de vaardigheden van afgestudeerden en de eisen van de arbeidsmarkt, door gebrek aan duidelijke verwachtingen en beperkte samenwerking met werkgevers, vermindert de tevredenheid van beide groepen.

Oorzaken: De oorzaken van deze knelpunten zijn met elkaar verbonden. Het ontbreken van een duidelijke structuur in de leertrajecten zorgt voor verwarring en onzekerheid bij studenten, wat het rendement belemmert. De lange termijncosten van flexibel onderwijs, gecombineerd met een gebrek aan directe opbrengsten, vormen een financiële barrière. Daarnaast draagt het gebrek aan betrokkenheid van werkgevers bij het onderwijsontwerp bij aan de mismatch tussen onderwijs en arbeidsmarktbehoeften, wat de tevredenheid van studenten en werkgevers vermindert.

Gevolgen: Deze factoren versterken elkaar. Het gebrek aan structuur en begeleiding verhoogt de kans op uitval, wat de effectiviteit van flexibel onderwijs ondermijnt. De financiële belemmeringen maken het moeilijk om flexibel onderwijs breder te implementeren, terwijl de lage tevredenheid bij studenten en werkgevers de waarde van het onderwijs vermindert. Dit leidt uiteindelijk tot een verminderde aansluiting op de arbeidsmarkt, lagere tevredenheid en minder rendement voor studenten.

Oplossingen en beleidsaanbevelingen:

1. Versterken van begeleiding voor studenten: Creëer meer duidelijkheid en begeleiding in leertrajecten om studievertragingen en uitval te verminderen.
2. Herzien van het kosten-batenmodel: Pas het bekostigingsmodel aan om kort termijn investeringen in flexibele programma's en ICT-infrastructuur te ondersteunen, zodat de opbrengsten sneller zichtbaar worden.
3. Betrekken van werkgevers bij het onderwijsontwerp: Vergroot de betrokkenheid van werkgevers in het onderwijsontwerp om beter in te spelen op de arbeidsmarktvrage en de tevredenheid te verhogen.
4. Feedbacksystemen versterken: Implementeer structurele feedbackmechanismen om het onderwijs doorlopend te verbeteren en af te stemmen op de behoeften van studenten en werkgevers.

Bredere context en prioriteit: De voorgestelde oplossingen dragen bij aan de bredere doelstellingen van flexibel onderwijs door studierendement te verhogen, de financiële haalbaarheid te verbeteren en de tevredenheid van zowel studenten als werkgevers te vergroten. Prioriteit moet gegeven worden aan het versterken van de begeleiding voor studenten en het herzien van het kosten-batenmodel, aangezien deze de basis vormen voor de succesvolle uitvoering van flexibel onderwijs. Tegelijkertijd moeten de samenwerking met werkgevers en de versterking van feedbacksystemen worden aangepakt om de aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt te verbeteren.

4 Oplossingsrichtingen van onderwijsexperts

Onderwijsexperts hebben verschillende oplossingsrichtingen aangedragen om knelpunten te overwinnen en de implementatie van flexibel onderwijs in mbo-instellingen te verbeteren. Deze richtingen zijn gericht op het aanpakken van de belangrijkste knelpunten die instellingen tegenkomen, zoals financiering, governance, regelgeving, en samenwerking met externe partners. De voorgestelde oplossingen omvatten zowel organisatorische als beleidsmatige veranderingen die essentieel zijn voor het succesvol realiseren van flexibel onderwijs.

De onderstaande matrix biedt een overzicht van de geïntegreerde oplossingen per knelpunt, met daarbij de betrokken hoofdgroepen, de oplossingsrichtingen en de verwachte opbrengsten.

Geïntegreerde Oplossing per Knelpunt	Hoofdgroepen verbonden per knelpunt	Beschrijving oplossingsrichting	Opbrengsten van oplossingsrichtingen
Flexibele financiering en schaalvoordelen	Beleid & Bestuur, Implementatie, Impact	Samenwerking en flexibele financieringsmodellen stellen instellingen in staat kosten te delen en innovatie te stimuleren.	Lagere kosten, verhoogde financiële stabiliteit en meer flexibiliteit in de financiering van onderwijs.
Geïntegreerde ICT- en Administratieve Systemen	Implementatie, Proces van Instroom	ICT-oplossingen automatiseren administratieve processen, wat tijd en kosten bespaart.	Efficiëntere processen, verbeterde datakwaliteit, en snellere besluitvorming.
Versterking van docentprofessionalisering en Samenwerking	Cultuur & Verandering, Implementatie	Door docenten te professionaliseren en leiderschap te versterken, ontstaat draagvlak voor flexibel onderwijs en worden interne processen beter beheerd.	Verbeterde samenwerking, verhoogd draagvlak voor onderwijsinnovaties, en continue verbeterende onderwijskwaliteit.
Flexibilisering van toelatingsbeleid	Proces van Instroom, Implementatie, Impact	Door flexibele toelatingscriteria, zoals portfolio-assessments, krijgen meer studenten toegang tot opleidingen, wat inclusiviteit en doorstroom bevordert.	Toegenomen inclusiviteit, betere aansluiting op individuele studentbehoeften, snellere instroom en minder uitval.

Regionale samenwerking, innovatie en praktijkgericht leren	Beleid & Bestuur, Implementatie, Impact	Samenwerking tussen scholen, gemeenten en bedrijven stimuleert regionale innovatie en versterkt opleidingen die aansluiten op arbeidsmarktvraag. Het integreren van stages, praktijkopdrachten en hybride leeromgevingen zorgt voor direct toepasbare vaardigheden en verhoogt de aantrekkelijkheid van onderwijs.	Betere aansluiting op regionale behoeften, efficiëntere samenwerking, en meer innovatie in het onderwijsprogramma.
Flexibel kwalificatiedossier	Beleid & Bestuur, Implementatie	Combineer aanpassingen in urennormen en kwalificatiedossiers tot een geïntegreerde aanpak, die modulair onderwijs en resultaatgericht leren ondersteunt.	Hogere efficiëntie, betere aansluiting op individuele leerdoelen en verbeterde relevantie voor de arbeidsmarkt.
Modulair onderwijs met maatwerk in Flex-klassen	Beleid & Bestuur, Proces van Instroom, Implementatie	Ontwikkel modulaire structuren om studenten op elk moment en met persoonlijke begeleiding een passend traject te bieden.	Betere aansluiting op persoonlijke behoeften, snellere doorstroom en verhoogde toegankelijkheid.
Intensieve begeleiding en ondersteuning	Proces van Instroom, Implementatie, Cultuur & Verandering	Persoonlijke begeleiding en maatwerkondersteuning versterken het vermogen van studenten om flexibel te leren en zich aan te passen aan nieuwe trajecten.	Verhoogde motivatie, minder uitval, en een inclusievere leeromgeving.

Tabel 6: overzicht geïntegreerde oplossingen

Interpretatie van de matrix

De matrix toont aan dat de meeste oplossingsrichtingen in de matrix interafhankelijk zijn en elkaar versterken. Dit benadrukt dat de oplossing voor flexibel onderwijs niet ligt in het aanpakken van afzonderlijke knelpunten, maar in het creëren van geïntegreerde benaderingen. De matrix maakt duidelijk dat de transitie naar flexibel onderwijs vraagt om het oplossen van verschillende knelpunten die onderling verbonden zijn.

1. Financiering speelt een centrale rol, omdat het de basis vormt voor de uitvoering van andere oplossingsrichtingen, zoals ICT-integratie en docentprofessionalisering.
2. De focus op ICT en docentprofessionalisering toont aan dat zowel technologische als pedagogische innovaties noodzakelijk zijn voor de succesvolle implementatie van flexibel onderwijs.
3. Cultuurverandering binnen onderwijsinstellingen is essentieel voor het verkleinen van weerstand tegen verandering en het creëren van een omgeving waarin flexibiliteit en innovatie kunnen floreren.
4. De matrix benadrukt de regionale samenwerking als een sleutelement om onderwijsmodellen te innoveren en de arbeidsmarkt beter te bedienen.

Conclusie: geïntegreerde oplossingsrichtingen van mbo-instellingen

De matrix benadrukt dat de verschillende oplossingsrichtingen met elkaar moeten worden afgestemd. Door strategische interventies te richten op de knelpunten die meerdere domeinen beïnvloeden (zoals financiering en docentprofessionalisering), kunnen mbo-instellingen de barrières voor flexibilisering overwinnen. Dit zal leiden tot een succesvolle implementatie van flexibel onderwijs.

5 Best practices en succesfactoren

De flexibilisering van het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) is essentieel om in te spelen op de diverse behoeften van studenten en de dynamische eisen van de arbeidsmarkt. Het creëren van meerdere instroommomenten vereist echter aanzienlijke structurele aanpassingen binnen onderwijsprogramma's, begeleidingstrajecten en regionale samenwerkingsverbanden. Dit rapport is gebaseerd op een analyse van 23 transcripties en eerder beleidsmatig onderzoek naar flexibilisering, waarbij de belangrijkste succesfactoren voor een succesvolle implementatie zijn geïdentificeerd.

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de geïdentificeerde succesfactoren, geanalyseerd op basis van hun frequentie en de intensiteit van hun impact op het onderwijs en de arbeidsmarkt. De tabel benadrukt de cruciale rol van intensieve begeleiding, samenwerking met regionale partners, en de noodzaak van flexibele onderwijsmodellen. Deze inzichten vormen een stevige basis voor beleidsadviezen die de integratie van flexibiliteit in het mbo verder kunnen versterken en de aansluiting op de arbeidsmarkt verbeteren.

Groep	Succesfactor	Frequentie (n=23)	Intensiteit (1-5)
Intensieve Begeleiding en Ondersteuning	Persoonlijke begeleiding bij tussentijdse instroom	20	5.0
Samenwerking en Regionale Ondersteuning	BBL-trajecten en praktijkgericht onderwijs	18	4.8
Flexibiliteit en Modularisering	Modulair onderwijs	15	4.5
Beleidsmatige Ondersteuning	Aanpassing van financieringsmodellen	7	4.2
Samenwerking en Regionale Ondersteuning	Regionale samenwerking voor maatwerkopleidingen	12	4.0
Flexibiliteit en Modularisering	Zelfsturend leren en digitale ondersteuning	10	3.8
Differentiatie in onderwijs	Differentiatie in begeleidingsaanpak	9	3.7
Intensieve Begeleiding en Ondersteuning	FLEX-klassen voor extra ondersteuning	8	3.5
Beleidsmatige Ondersteuning	Faciliteren van kennisuitwisseling	5	3.3

Tabel 7: overzicht succesfactoren

Op basis van de verzamelde gegevens over de impact van persoonlijke begeleiding, samenwerking met regionale partners, en modulair onderwijs, kunnen we de cruciale elementen van succes in flexibel mbo-onderwijs identificeren. Deze inzichten wijzen op de noodzaak van structurele aanpassingen in het onderwijsaanbod, evenals het belang van intensieve begeleiding en regionale samenwerking voor een betere aansluiting op de arbeidsmarkt.

In paragraaf 4.2 worden de best practices en succesfactoren nader toegelicht, waarbij specifieke voorbeelden en resultaten van deze benaderingen worden gepresenteerd.

5.1 Conclusie: Best practices en succesfactoren

In dit hoofdstuk worden verschillende best practices en succesfactoren gepresenteerd die bijdragen aan de flexibilisering van het mbo-onderwijs. Deze praktijken stellen studenten in staat hun leertrajecten af te stemmen op persoonlijke en arbeidsmarktbehoeften, met als resultaat een verhoogde toegankelijkheid en kans op succes. Door flexibele instroommodellen, modulair onderwijs en intensieve begeleiding kunnen studenten op eigen tempo en niveau leren, wat essentieel is voor het verbeteren van de doorstroom en het voorkomen van uitval.

Een belangrijke overeenkomst tussen de best practices is de nadruk op flexibiliteit. Alle besproken onderwijsinstellingen bieden modulaire structuren die studenten meerdere instroommomenten per jaar bieden, wat de toegang vergemakkelijkt voor verschillende doelgroepen zoals zij-instromers, werkenden en kwetsbare studenten. Daarnaast blijkt uit de analyse dat intensieve persoonlijke begeleiding, gecombineerd met digitale hulpmiddelen voor monitoring, de kans op succes aanzienlijk vergroot. Regionale samenwerking met bedrijven en gemeenten blijkt eveneens een sleutelcomponent, aangezien dit de aansluiting op de arbeidsmarkt verbetert en studenten waardevolle werkervaring biedt.

De besproken best practices sluiten goed aan bij de eerder geïdentificeerde knelpunten in het mbo-onderwijs, zoals beperkte instroommomenten en inflexibele onderwijsstructuren. Het aanbieden van flexibele instroom en modulair onderwijs biedt de oplossing voor deze knelpunten, waardoor de onderwijssystemen efficiënter en studentgericht kunnen worden ingericht. Door samenwerking met lokale partners en het inzetten van digitale tools wordt niet alleen de leerervaring verbeterd, maar wordt er ook meer maatwerk mogelijk gemaakt voor studenten met uiteenlopende achtergronden en leerbehoeften.

Innovaties zoals het gebruik van blended learning en digitale monitoring vergroten de effectiviteit van deze onderwijsmethoden, door studenten gepersonaliseerde ondersteuning te bieden en hun voortgang in real-time te volgen. Dit draagt bij aan betere resultaten en verhoogde studenttevredenheid. Daarnaast helpt domeinbekosting als financieringsmodel bij het realiseren van flexibele leertrajecten die zijn afgestemd op de specifieke vraag van de arbeidsmarkt.

Op basis van de geanalyseerde best practices en de positieve resultaten die uit deze praktijken naar voren komen, kan worden geconcludeerd dat flexibiliteit, samenwerking met regionale partners, en het gebruik van innovatieve digitale tools essentieel zijn voor het verbeteren van de toegankelijkheid en de aansluiting op de arbeidsmarkt in het mbo-onderwijs. In het volgende hoofdstuk worden de concrete voorbeelden van deze best practices gedetailleerd beschreven, evenals de resultaten die hiermee behaald zijn.

5.2 Beschrijving succesfactoren en best practices

De flexibilisering van het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) is een essentiële ontwikkeling om beter in te spelen op de uiteenlopende behoeften van studenten en de dynamische eisen van de arbeidsmarkt. Het implementeren van meerdere instroommomenten vraagt echter om structurele aanpassingen binnen onderwijsprogramma's, begeleidingstrajecten en regionale samenwerkingsverbanden. Op basis van een analyse van 23 transcripties zijn de belangrijkste succesfactoren geïdentificeerd.

Best practice: Intensieve begeleiding en ondersteuning bij Nova College

Het My Talent-concept stelt studenten in staat om het hele jaar door in te stromen, waardoor ze niet lang hoeven te wachten voor ze kunnen beginnen. Dit is vooral belangrijk voor kwetsbare studenten, zoals zij-instromers en voortijdig schoolverlaters, die met maatwerkonderwijs en intensieve begeleiding de kans krijgen om hun opleiding succesvol af te ronden.

Succesfactoren van het My Talent-concept

1. Flex-klassen voor maatwerk: Flexibele instroom en op maat gemaakte klassen zorgen ervoor dat studenten op hun eigen tempo en niveau kunnen leren, wat bijdraagt aan een beter studierendement.
2. Intensieve begeleiding en ondersteuning: Docenten en mentoren bieden persoonlijke begeleiding, die gericht is op het behouden van studenten en het voorkomen van uitval. Dit zorgt ervoor dat de begeleiding is afgestemd op de specifieke behoeften van iedere student.
3. Samenwerking met het sociaal domein: Door samen te werken met lokale gemeenten en sociale instanties, kan Nova College kwetsbare studenten snel plaatsen en begeleiden, wat de kans op succesvolle doorstroom vergroot.
4. Inbedding in de organisatie: Het onderwijsconcept wordt ondersteund door het college van bestuur, waardoor er voldoende middelen en strategische steun zijn voor de uitvoering van het concept.
5. Arbeidsmarktgerichte benadering: Nova College werkt samen met regionale bedrijven, zodat studenten relevante werkervaring kunnen opdoen, wat hun kansen op werk vergroot.

Resultaten van het My Talent-concept: Het succes van het My Talent-concept blijkt uit de groeiende instroom en doorstroom. In de afgelopen twee jaar is het aantal studenten van 400 naar bijna 800 gestegen, en is de instroom met 10% gegroeid. Dit succes wordt toegeschreven aan de flexibele instroommogelijkheden, intensieve begeleiding, en samenwerking met het sociaal domein.

Bruikbaarheid voor andere instellingen

Andere mbo-instellingen kunnen de best practices van Nova College toepassen:

- Flexibele instroom en maatwerkonderwijs: Door flex-klassen in te richten, kunnen andere instellingen studenten het hele jaar door opvangen en begeleiden, ongeacht de reguliere instroommomenten.
- Persoonlijke begeleiding: Intensieve begeleiding helpt studenten bij het behalen van hun diploma. Dit kan door mentoren en docenten meer verantwoordelijkheid te geven voor de ondersteuning van studenten, vooral bij kwetsbare groepen.

- Samenwerking met regionale partners: Samenwerking met gemeenten en bedrijven zorgt ervoor dat studenten snel kunnen doorstromen naar vervolgopleidingen of werk.
- Bestuurlijke steun voor flexibiliteit: Het succes van flexibele instroom vereist actieve steun van het bestuur en voldoende middelen voor de uitvoering van het onderwijsmodel.

Best practice: Arbeidsmarktgericht innoveren bij ROC Gilde

ROC Gilde speelt een sleutelrol in het oplossen van personeelstekorten in sectoren zoals zorg, techniek en logistiek. Het onderwijsaanbod is afgestemd op de regionale arbeidsmarktbehoeften en biedt flexibele leerwegen voor werkenden, zij-instromers en kwetsbare groepen. Door de sterke samenwerking met regionale bedrijven en sociale partners kan ROC Gilde onderwijs bieden dat zowel praktijkgericht als arbeidsmarktgericht is, wat zorgt voor een betere aansluiting tussen onderwijs en werk.

1. Succesfactoren van het arbeidsmarktgerichte innovatiemodel bij ROC Gilde

- Regionale samenwerking met bedrijven en gemeenten: ROC Gilde werkt intensief samen met lokale bedrijven en publieke partners zoals gemeenten en het UWV. Deze samenwerking zorgt ervoor dat het onderwijsaanbod direct aansluit bij de regionale arbeidsmarktbehoeften. Studenten krijgen praktijkgerichte opdrachten en stageplaatsen, die hen beter voorbereiden op de arbeidsmarkt en hun inzetbaarheid vergroten.
2. Modulair onderwijs en flexibele Instroom: Het modulair onderwijs bij ROC Gilde maakt het mogelijk voor studenten om op verschillende momenten per jaar in te stromen. Dit verhoogt de toegankelijkheid voor diverse doelgroepen, zoals werkenden en zij-instromers, en maakt het onderwijsaanbod flexibeler en meer op maat.
 3. Domeinbekosting voor flexibiliteit en duurzaamheid: ROC Gilde maakt gebruik van domeinbekosting. Dit is een financieringssysteem waarbij onderwijsinstellingen middelen ontvangen op basis van de specifieke kosten en behoeften van verschillende onderwijsdomeinen, zoals techniek of zorg, in plaats van alleen het aantal studenten. Dit systeem dat meer vrijheid biedt om het onderwijsaanbod af te stemmen op de regionale arbeidsmarktbehoeften. Dit biedt de mogelijkheid om flexibele, op maat gemaakte leertrajecten te realiseren, die aansluiten bij de specifieke vraag van bedrijven en de behoeften van studenten, wat de duurzaamheid en relevantie van het onderwijs vergroot.
 4. Combinatie van BBL en BOL en begeleiding via het Studiehuis: In regio's met een lager aantal studenten, zoals krimpregio's, biedt ROC Gilde een innovatieve oplossing door BBL- en BOL-studenten te combineren in gezamenlijke leertrajecten. Het Studiehuis speelt hierbij een sleutelrol door gestructureerde en methodische begeleiding te bieden, die inspeelt op de verschillende leerbehoeften van studenten. Het Studiehuis is een plek waar zowel kleine als grote begeleiding- en ondersteuningsvraagstukken kunnen worden aangepakt, zodat iedere student de nodige ondersteuning ontvangt, ongeacht zijn of haar leerroute. Dit maakt het mogelijk om vaker te starten, zelfs in regio's met beperkte instroom.
 5. Digitale ondersteuning en begeleiding: ROC Gilde maakt gebruik van digitale hulpmiddelen om de voortgang van studenten te monitoren en hen gepersonaliseerde begeleiding te bieden. Dit verhoogt de efficiëntie van het onderwijs en maakt het mogelijk om het leren af te stemmen op de individuele behoeften van studenten, waardoor de kans op succes toeneemt.

Resultaten van het arbeidsmarktgerichte innovatiemodel: De aanpak van ROC Gilde heeft geleid tot een verbeterde aansluiting van afgestudeerden op de arbeidsmarkt. Door flexibele instroom en samenwerking met regionale bedrijven zijn studenten beter voorbereid op de praktijk. De instroom is gestegen door de flexibiliteit in het aanbod en de combinatie van BBL- en BOL-studenten in gezamenlijke leertrajecten heeft de doorstroom naar werk aanzienlijk verbeterd.

Bruikbaarheid voor andere instellingen

- Andere mbo-instellingen kunnen de best practices van ROC Gilde toepassen:
- Regionale samenwerking en praktijkgericht onderwijs: Door samen te werken met lokale bedrijven, gemeenten en het sociaal domein kunnen andere instellingen onderwijs ontwikkelen dat aansluit bij de regionale arbeidsmarktbehoeften.
- Modulair onderwijs en flexibele instroom: Het aanbieden van modulair onderwijs met meerdere instroommomenten vergroot de toegankelijkheid voor diverse doelgroepen.
- Bestuurlijke steun voor flexibiliteit: Het succes van flexibele instroom vereist actieve steun van het bestuur en voldoende middelen voor de uitvoering van het onderwijsmodel. Combinatie van BBL en BOL: Het combineren van BBL- en BOL-studenten in gezamenlijke leertrajecten binnen het Studiehuis maakt het mogelijk om de instroom te verhogen, zelfs in krimpregio's.
- Digitale ondersteuning: Het gebruik van digitale tools voor monitoring en begeleiding verhoogt de effectiviteit van het onderwijs en ondersteunt gepersonaliseerde leertrajecten.

NB: Op basis van DUO-data en interviewgesprekken werd vastgesteld dat de toename in het aantal tussentijdse instroommomenten met name werd veroorzaakt door intensieve samenwerking met werkgevers. Dit benadrukt het belang van partnerschappen en samenwerkingsmodellen die bijdragen aan de flexibiliteit en de inzetbaarheid van studenten binnen het onderwijs.

Best Practice: Flexibel Onderwijsmodel en leerwegen bij Alfa College

Alfa College biedt een flexibel en kwalitatief hoogstaand onderwijsmodel dat studenten in staat stelt hun leertrajecten af te stemmen op persoonlijke en arbeidsmarktbehoeften. Door modulair onderwijs, zelfregulatie, praktijkgericht leren en onderwijskundige kaders – ondersteund door de FlexTool van CINOP³⁶ – creëert het college een effectief en schaalbaar model dat ook in regio's met personeelstekorten en diverse studentenpopulaties werkt.

³⁶ <https://cinop.nl/tools/flextool-voor-het-herontwerpen-van-flexibele-leerroutes/>

Succesfactoren van het flexibele onderwijsmodel bij Alfa College:

1. Modulair onderwijs en flexibele instroom: Alfa College biedt modulaire structuren, waardoor studenten hun leertraject in hun eigen tempo kunnen volgen, afgestemd op persoonlijke omstandigheden. Meerdere instroommomenten per jaar zorgen voor toegankelijkheid en flexibiliteit.
2. Zelfregulatie en differentiatie: Studenten krijgen autonomie over hun leerproces, wat hun motivatie en betrokkenheid vergroot. Differentiatie in onderwijs is het afstemmen van lesaanpak, tempo en leerstof op de verschillende behoeften, niveaus en leerstijlen van leerlingen. Dit wordt toegepast om in te spelen op de verschillende leerbehoeften, wat leidt tot hogere studieprestaties en betere retentie.
3. Onderwijskundige kaders – ondersteund door de FlexTool- brengen vrijheid voor teams om binnen kaders onderwijs te ontwikkelen en ook kwaliteit te borgen.
4. Blended Learning en digitale ondersteuning: Door blended learning te combineren met digitale hulpmiddelen kunnen studenten hun voortgang volgen en op maat gemaakte begeleiding ontvangen. Dit versterkt de effectiviteit van het onderwijs en verhoogt de kans op succes.
5. Leiderschap en beleidscoördinatie: Het sterke leiderschap binnen Alfa College zorgt voor duidelijke visie en beleid. Het college van bestuur bewaakt dat het onderwijsmodel consistent wordt uitgevoerd en dat voldoende middelen beschikbaar zijn voor de uitvoering van het model.

Resultaten van het flexibele onderwijsmodel bij Alfa College: Het succes van het flexibele onderwijsmodel van Alfa College blijkt uit de toenemende instroom en doorstroom van studenten. Door modulaire structuren, flexibele instroommomenten en intensieve begeleiding heeft het college de kans op succesvolle afronding vergroot. Studenten hebben meer controle over hun leertraject, wat leidt tot betere resultaten en een grotere doorstroom naar werk.

Bruikbaarheid voor andere instellingen:

Andere mbo-instellingen kunnen de best practices van Alfa College toepassen door:

- Modulair Onderwijs en Flexibele Instroom: Instellingen kunnen modulaire structuren implementeren en meerdere instroommomenten per jaar aanbieden, wat het onderwijs toegankelijker maakt voor een breed scala aan studenten.
- Zelfregulatie en Differentiatie: Het bieden van autonomie aan studenten verhoogt hun betrokkenheid en motivatie. Differentiatie maakt het mogelijk om in te spelen op de diverse leerbehoeften van studenten.
- Blended Learning en Digitale Ondersteuning: Instellingen kunnen blended learning combineren met digitale tools om de voortgang van studenten te monitoren en gepersonaliseerde begeleiding te bieden.
- Regionale Samenwerking: Instellingen moeten samenwerken met lokale bedrijven, gemeenten en sociale instanties om het onderwijs af te stemmen op de specifieke arbeidsmarktbehoeften, wat de kans op werk vergroot.
- Leiderschap en Beleidscoördinatie: Het is essentieel voor een onderwijsinstelling om een duidelijke visie en beleid te ontwikkelen, ondersteund door leiderschap dat het onderwijsmodel consistent en effectief uitvoert.

Best practice: Creatieve financieringsmodellen bij SVO Vakopleiding Food

SVO Vakopleiding Food biedt flexibel onderwijs dat aansluit op de behoeften van de arbeidsmarkt, vooral in de foodservice- en horecasector. Met modulaire leerpaden en meerdere instroommomenten per jaar kunnen studenten hun opleiding afstemmen op persoonlijke omstandigheden. Door samenwerking met lokale bedrijven en creatieve financieringsmodellen vergroot SVO de aansluiting van onderwijs op werk, waardoor studenten sneller kunnen instromen en doorstromen naar de arbeidsmarkt.

Succesfactoren:

1. Creatieve financiering en flexibele bekostiging: SVO gebruikt zelf-financiering en co-financiering met werkgevers om tijdelijke kosten te dekken. Dit maakt het mogelijk om buiten reguliere instroommomenten studenten op te vangen. De modulaire opzet helpt studenten tussentijds certificaten te behalen, wat het bekostigingssysteem flexibeler maakt.
2. Regionale samenwerking: Door samen te werken met lokale bedrijven biedt SVO praktijkopdrachten en stageplaatsen aan, wat de aansluiting op de arbeidsmarkt vergroot. Studenten doen relevante werkervaring op die hen voorbereidt op de sectorbehoeften.
3. Modulair onderwijs en flexibele instroom: SVO biedt modulaire leerpaden met meerdere instroommomenten per jaar. Dit biedt studenten de flexibiliteit om hun leertraject af te stemmen op werk of andere verplichtingen.
4. Bestuurlijke visie en flexibiliteit: SVO heeft een duidelijke visie die flexibiliteit en klantgerichtheid benadrukt. Dit stelt de school in staat om snel in te spelen op de arbeidsmarkt en de behoeften van studenten.

Resultaten: De aanpak heeft geleid tot een grotere instroom van studenten en een betere aansluiting op de arbeidsmarkt, doordat studenten sneller kunnen beginnen en beter voorbereid zijn op de sectorbehoeften.

Bruikbaarheid voor andere instellingen:

- Creatieve Financiering: Instellingen kunnen zelf-financiering en co-financiering gebruiken om flexibele instroom te ondersteunen.
- Regionale Samenwerking: Werk samen met lokale bedrijven om het onderwijs aan te passen aan de regionale arbeidsmarktbehoeften.
- Modulair Onderwijs: Bied modulaire leertrajecten aan met meerdere instroommomenten per jaar.
- Bestuurlijke Visie: Zorg voor een flexibele visie die snel kan inspelen op de behoeften van studenten en de arbeidsmarkt.

Best Practice: Kennisdeling en docentprofessionalisering bij Rijn IJssel

Rijn IJssel heeft een integraal programma opgezet om kennisdeling en docentprofessionalisering te versterken, met een focus op modulair onderwijs en flexibiliteit. Door het inzetten van sleutelfiguren, expertise-teams en digitale tools, creëert de instelling een structuur die de verbinding maakt tussen beleid en praktijk, en de kwaliteit van het onderwijs waarborgt. Dit model biedt studenten flexibele leertrajecten en versterkt de samenwerking tussen docenten en teams, wat leidt tot een effectiever onderwijsaanbod.

Succesfactoren van het kennisdeling- en docentprofessionalisering model:

1. Sleutelfiguren en Expertise-teams: Rijn IJssel zet sleutelfiguren in om de brug te slaan tussen beleid en onderwijspraktijk. Deze sleutelfiguren helpen bij de standaardisatie van onderwijsconcepten en ondersteunen docenten in de implementatie van modulair leren en formatief handelen. Expertise-teams richten zich op specifieke thema's, zoals formatief handelen en modulair leren, en bieden praktische ondersteuning. Dit zorgt voor consistentie en kwaliteit in het onderwijs en bevordert de onderwijsinnovatie.
2. Modulair Onderwijs en Flexibele Instroom: Rijn IJssel biedt modulaire structuren die studenten in staat stellen hun leertraject in eigen tempo te volgen, afgestemd op persoonlijke situatie en arbeidsmarktbehoeften. Door meerdere instroommomenten per jaar wordt het onderwijs toegankelijker voor diverse doelgroepen, zoals werkenden en zij-instromers. Deze flexibiliteit vergroot de kans op een succesvolle afronding van hun opleiding en versterkt de aansluiting op de arbeidsmarkt.
3. Digitale tools en monitoring: Het gebruik van digitale platforms stelt studenten in staat om hun voortgang te monitoren en gepersonaliseerde begeleiding te ontvangen. Dit versterkt de zelfregulatie van studenten en stelt docenten in staat om snel in te grijpen bij stagnaties. De digitale tools vergroten de transparantie in het leerproces en zorgen voor maatwerk in de begeleiding van studenten.
4. Bestuurlijke visie en beleidscoördinatie: Het succes van Rijn IJssel is mede te danken aan het heldere leiderschap en de beleidscoördinatie. Het college van bestuur heeft een duidelijke visie en zorgt ervoor dat het onderwijsbeleid consistent wordt uitgevoerd. Dit zorgt ervoor dat het onderwijsmodel niet alleen kwalitatief hoogstaand is, maar ook flexibel genoeg om in te spelen op regionale en sectorale behoeften. Het leiderschap creëert bovendien de benodigde voorwaarden voor de implementatie van veranderingen binnen de organisatie.

Resultaten van het kennisdelings- en docentprofessionalisering model: Het model heeft geleid tot verbeterde onderwijskwaliteit en een grotere flexibiliteit voor studenten. Door de modulaire structuren en de integratie van digitale tools hebben docenten meer autonomie en handvatten om hun onderwijs aan te passen.

Bruikbaarheid voor andere instellingen:

Andere mbo-instellingen kunnen de succesfactoren van Rijn IJssel toepassen door:

- Sleutelfiguren en Expertise-teams: Het inzetten van sleutelfiguren en expertise-teams versterkt de verbinding tussen beleid en praktijk, wat zorgt voor een succesvolle implementatie van onderwijsinnovaties.
- Modulair onderwijs: Instellingen kunnen modulaire structuren implementeren die flexibele leertrajecten mogelijk maken. Dit biedt studenten meer controle over hun studiepad en maakt het onderwijs toegankelijker voor diverse doelgroepen.
- Digitale ondersteuning: Het gebruik van digitale tools maakt het mogelijk om het leren te personaliseren en studenten te voorzien van tijdige feedback, wat hun kans op succes vergroot.
- Bestuurlijke visie en beleidscoördinatie: Instellingen moeten zorgen voor een duidelijke visie en beleid, ondersteund door leiderschap dat de implementatie van het onderwijsmodel effectief coördineert en de benodigde middelen en steun biedt voor de uitvoering.

6 Conclusie

Dit rapport heeft als doel inzicht te verkrijgen in de effecten, succesfactoren en uitdagingen die mbo-instellingen ervaren bij de implementatie van flexibel onderwijs, met specifieke focus op de randvoorwaarden voor de succesvolle invoering en versterking van de aansluiting op de arbeidsmarkt. De bevindingen geven een duidelijk overzicht van de knelpunten die mbo-instellingen tegenkomen, evenals de essentiële succesfactoren en randvoorwaarden die bijdragen aan de succesvolle uitvoering van flexibel onderwijs.

Knelpunten en onderlinge samenhang

De analyse van de knelpunten binnen de domeinen Beleid en Bestuur, Implementatie, Verandering en Organisatiecultuur, Instroom en Impact heeft de complexe en onderling versterkende aard van deze obstakels blootgelegd. De belangrijkste knelpunten die de meeste urgentie vereisen zijn:

- **Docentvaardigheden:** Docenten hebben onvoldoende scholing en ondersteuning om flexibel onderwijs effectief te begeleiden, wat leidt tot weerstand tegen verandering. Het gebrek aan adequate voorbereiding op gepersonaliseerde onderwijsmethoden vormt een belangrijk obstakel.
- **Financiering:** Het huidige bekostigingsmodel is te rigide en biedt onvoldoende ruimte voor meerdere instroommomenten en maatwerk, wat de flexibiliteit van het onderwijs belemmert.
- **Verandermanagement:** De afwezigheid van een gezamenlijke strategische visie en het gebrek aan interne beleidscoördinatie belemmeren de implementatie van flexibel onderwijs, waardoor afdelingen vaak in isolatie werken en de uitvoering versnipperd is. Er is te weinig medewerkersbetrokkenheid en eigenaarschap, wat de benodigde veranderingen vertraagt.
- **ICT-integratie:** Verouderde en onsystematische ICT-systemen beperken de mogelijkheden voor gepersonaliseerde leertrajecten en het faciliteren van flexibele instroommomenten, wat de implementatie van flexibel onderwijs vertraagt.
- **Beleidscoördinatie:** Het gebrek aan beleidscoördinatie tussen afdelingen binnen mbo-instellingen zorgt voor inconsistentie in de uitvoering van flexibel onderwijs. Zonder centrale sturing en afstemming kunnen de verschillende afdelingen niet effectief samenwerken om flexibel onderwijs succesvol door te voeren.

Deze knelpunten versterken elkaar: bijvoorbeeld, de inefficiëntie in beleidscoördinatie heeft een direct effect op verandermanagement, wat de implementatie van flexibel onderwijs vertraagt. Evenzo belemmeren financieringsproblemen de investering in de noodzakelijke ICT-systemen en de professionaliseringsprogramma's voor docenten, wat resulteert in vertragingen en inefficiënt gebruik van middelen.

Succesfactoren en randvoorwaarden voor succes

De succesvolle implementatie van flexibel onderwijs vereist een geïntegreerde aanpak waarbij de knelpunten systematisch worden aangepakt. De belangrijkste succesfactoren voor het succesvol doorvoeren van flexibel onderwijs zijn:

- **Beleid en ondersteuning:** Een gezamenlijke strategische visie voor flexibel onderwijs moet centraal staan in de beleidsvorming, waarbij medewerkers actief worden betrokken in het veranderproces. Dit bevordert eigenaarschap en vermindert de interne weerstand tegen veranderingen.
- **Modulair onderwijs:** De ontwikkeling van modulaire onderwijsstructuren biedt de noodzakelijke flexibiliteit om meerdere instroommomenten te faciliteren en het onderwijs aan te passen aan de leerbehoeften van studenten, zoals werkenden en zij-instromers.
- **Samenwerking:** Het versterken van de samenwerking tussen mbo-instellingen, bedrijven, gemeenten en andere regionale partners maakt het mogelijk om het onderwijsaanbod beter af te stemmen op de regionale arbeidsmarktvraag en zo de aansluiting op de arbeidsmarkt te verbeteren. Dit wordt bevestigd door de bevindingen uit de DUO-data en interviews, waaruit blijkt dat de toename in het aantal tussentijdse instroommomenten met name werd veroorzaakt door intensieve samenwerking met werkgevers. Deze samenwerking benadrukt het belang van partnerschappen die de flexibiliteit en inzetbaarheid van studenten binnen het onderwijs bevorderen.

Integrale benadering en koppeling van knelpunten en oplossingen

De oplossingen voor de geïdentificeerde knelpunten moeten met elkaar worden geïntegreerd, omdat ze elkaar versterken en direct invloed hebben op de implementatie van flexibel onderwijs. De herziening van het bekostigingsmodel moet gepaard gaan met investeringen in ICT-systemen en de professionaliseringsprogramma's voor docenten. Modulair onderwijs kan alleen succesvol zijn als er voldoende financiering en ICT-infrastructuur beschikbaar zijn. Daarnaast kunnen zelfsturende teams en strategisch verandermanagement pas effectief functioneren wanneer er een duidelijke beleidscoördinatie is en een gezamenlijke visie voor flexibel onderwijs wordt ontwikkeld.

Aanbevelingen voor actie:

- **Herziening van het bekostigingsmodel:** Het bekostigingsmodel moet flexibeler worden, zodat mbo-instellingen beter kunnen inspelen op fluctuaties in studentenaantallen en de ontwikkeling van modulaire programma's. Dit biedt ruimte voor het faciliteren van meerdere instroommomenten en maatwerk.
- **Investeren in ICT en docentprofessionalisering:** De implementatie van flexibel onderwijs vereist aanzienlijke investeringen in ICT-systemen die administratieve processen vereenvoudigen en gepersonaliseerde leertrajecten mogelijk maken. Tevens moeten docenten specifieke scholing ontvangen om flexibel onderwijs effectief te begeleiden.
- **Versterken van beleidscoördinatie en verandermanagement:** Het is essentieel om een gezamenlijke strategische visie voor flexibel onderwijs te ontwikkelen, waarbij alle afdelingen binnen mbo-instellingen effectief samenwerken en medewerkers actief betrokken worden bij de implementatie.
- **Versterken van samenwerking met externe partners:** Regionale samenwerking met bedrijven en andere stakeholders moet worden versterkt, zodat het onderwijsaanbod beter aansluit bij de arbeidsmarktvraag en de werkgelegenheidsperspectieven van afgestudeerden worden vergroot.

Conclusie en prioriteiten voor de toekomst

De implementatie van flexibel onderwijs in mbo-instellingen biedt aanzienlijke voordelen voor studenten, docenten, onderwijsinstellingen en de arbeidsmarkt. Flexibiliteit in instroommomenten vergroot de kans voor studenten om hun leertrajecten af te stemmen op persoonlijke omstandigheden, wat hun motivatie vergroot en doorstroom bevordert. Dit draagt bij aan het verhogen van het studierendement en de werkgelegenheidsperspectieven, met name voor werkenden, zij-instromers en kwetsbare groepen.

Echter, de implementatie van flexibel onderwijs wordt belemmerd door een reeks knelpunten die elkaar versterken, waaronder financiering, docentvaardigheden, ICT-integratie, en de gebrekkige beleidscoördinatie binnen mbo-instellingen. De prioriteit moet liggen bij het herzien van het bekostigingsmodel, het verbeteren van ICT-infrastructuur, het versterken van docentvaardigheden en het creëren van een gezamenlijke strategische visie voor flexibel en modulair onderwijs. Alleen door deze maatregelen gezamenlijk door te voeren, kan flexibel onderwijs effectief worden geïmplementeerd, met een verhoogde toegankelijkheid voor studenten en een betere aansluiting op de arbeidsmarkt. Dit zal uiteindelijk leiden tot een toekomstbestendig mbo-systeem dat beter inspelt op de diverse leerbehoeften van studenten en de dynamische eisen van de arbeidsmarkt.

De implementatie van flexibel onderwijs zal uiteindelijk alleen succesvol zijn als deze maatregelen gezamenlijk worden doorgevoerd. Dit vereist een geïntegreerde benadering waarbij beleidsmakers, mbo-instellingen en regionale partners samenwerken om de benodigde randvoorwaarden te realiseren en de belemmeringen voor flexibel onderwijs te overwinnen. Het resultaat zal een toekomstbestendig mbo-systeem zijn dat beter aansluit bij de diverse leerbehoeften van studenten en de dynamische eisen van de arbeidsmarkt. Alleen door de coördinatie van beleidsmaatregelen te versterken en door afdelingen binnen de instelling samen te laten werken, kan flexibel onderwijs daadwerkelijk effectief worden geïmplementeerd en gedragen door alle stakeholders.

7 Suggesties voor beleid en onderzoek

Het mbo-onderwijs in Nederland kampt met belemmeringen zoals rigide onderwijssystemen, beperkte instroommomenten en een inflexibel bekostigingssysteem. Dit belemmert de aansluiting bij de arbeidsmarkt en maakt het moeilijk om in te spelen op de diverse behoeften van studenten. Om deze uitdagingen aan te pakken, is een integrale en duurzame aanpak nodig, waarbij OCW, mbo-instellingen en brancheorganisaties samenwerken. Dit beleidsadvies richt zich op vijf aandachtgebieden: flexibiliteit in het onderwijsaanbod, flexibele bekostiging, samenwerking met de arbeidsmarkt, docentprofessionalisering en digitale transitie.

Het gezamenlijke doel is het realiseren van flexibel onderwijs dat beter aansluit bij de arbeidsmarkt en de behoeften van studenten, met een fasegewijze implementatie die begint bij financiering, docentprofessionalisering en verandermanagement, gevolgd door de versterking van arbeidsmarktgericht onderwijs en digitale infrastructuur.

Uitwerking van de 5 aandachtgebieden

De uitvoering van deze vijf aandachtgebieden vereist een gezamenlijke inzet van OCW, brancheorganisaties en mbo-instellingen. Elk van deze stakeholders heeft een specifieke verantwoordelijkheid in het realiseren van de voorgestelde veranderingen. De onderstaande matrix biedt een overzicht van de concrete acties die door elke stakeholder ondernomen moeten worden. Dit helpt bij het verduidelijken van de verdeling van taken en bevordert een gecoördineerde aanpak voor het implementeren van flexibel mbo-onderwijs.

1. Verbeteren van de flexibiliteit en toegankelijkheid van het onderwijsaanbod

Doel: Creëren van modulaire onderwijsstructuren en meerdere instroommomenten per jaar om studenten flexibiliteit te bieden in hun leertraject.

OCW: Beleidsmaatregelen ontwikkelen voor flexibele bekostiging en instroommomenten per jaar. Onderzoeken van de beperkingen en mogelijkheden van het kwalificatiedossier.

Brancheorganisaties: Best practices voor flexibele structuren verzamelen en richtlijnen bieden voor modulaire programma's.

MBO-instellingen: Curricula aanpassen voor modulaire structuren en meerdere instroommomenten per jaar creëren.
2. Financiële duurzaamheid en flexibele bekostiging van onderwijs

Doel: Ontwikkelen van een flexibel financieringssysteem dat mbo-instellingen ondersteunt in het bieden van gepersonaliseerd onderwijs en het afstemmen van het onderwijsaanbod op de veranderende vraag.

OCW: Flexibel bekostigingssysteem ontwikkelen per module/instroommoment en subsidies voor flexibele onderwijsmodellen.

Brancheorganisaties: Pleiten voor flexibele financiering en samenwerking met OCW om voordelen van flexibele financiering aan te tonen.

MBO-instellingen: Flexibele bekostiging implementeren en samenwerken voor cofinanciering van flexibele programma's.

3. Arbeidsmarktgerichte opleidingen en sectorale samenwerking versterken
Doel: Het onderwijs beter afstemmen op de arbeidsmarktvraag door regionale en sectorale samenwerkingen te versterken en praktijkgericht onderwijs te ontwikkelen dat aansluit bij de behoeften van werkgevers.
OCW: Wet- en regelgeving voor sectorale samenwerking stimuleren en platforms voor uitwisseling van sectorale behoeften ontwikkelen.
Brancheorganisaties: Gesprekken tussen onderwijsinstellingen en bedrijven coördineren, netwerken voor samenwerking faciliteren.
MBO-instellingen: Samenwerken met bedrijven voor praktijkgerichte opleidingen en stageplekken/werkplekken organiseren.
4. Professionalisering en cultuurverandering voor flexibel Onderwijs
Doel: Versterken van docentprofessionalisering om docenten voor te bereiden op de begeleiding van flexibele leertrajecten en het gebruik van technologie, en het bevorderen van een cultuur van samenwerking en flexibiliteit in mbo-instellingen.
OCW: Subsidies voor docentprofessionalisering in flexibele onderwijsmethoden en beleidsmaatregelen voor cultuurverandering.
Brancheorganisaties: Netwerken voor docenten faciliteren en trainingen/workshops en kennisdeling
MBO-instellingen: Docentprofessionalisering doorlopend ondersteunen en cultuur van samenwerking bevorderen binnen de instelling.
5. Digitale transitie en innovatie in het onderwijs versterken
Doel: Ondersteunen van mbo-instellingen in de digitale transitie door te investeren in digitale leeromgevingen die modulair onderwijs, gepersonaliseerd leren en hybride leertrajecten mogelijk maken.
OCW: Investeren in digitale leeromgevingen via subsidies en nationale digitale strategie ontwikkelen voor mbo-onderwijs.
Brancheorganisaties: Digitale transitie benadrukken en mbo-instellingen ondersteunen bij de implementatie van digitale platforms.
MBO-instellingen: Investeren in digitale platforms voor gepersonaliseerd leren en docenten trainen in digitale tools en hybride onderwijs.

Conclusie: suggestie voor beleid en onderzoek

De voorgestelde aanpak vereist een integrale en duurzame aanpak van OCW, brancheorganisaties en mbo-instellingen om flexibel mbo-onderwijs effectief te realiseren. De matrix biedt een overzicht van de activiteiten per stakeholder, wat helpt bij het verdelen van verantwoordelijkheden en het bevorderen van samenwerking. Door te focussen op flexibiliteit, samenwerking, docentprofessionalisering en digitale innovaties kan het mbo-onderwijs toekomstbestendig worden gemaakt en beter aansluiten bij de veranderende behoeften van zowel studenten als de arbeidsmarkt.

Het rendement van flexibel onderwijs moet gemeten worden in termen van verbeterde doorstroom, arbeidsmarktaansluiting en studenttevredenheid. Het is van essentieel belang om de voortgang van deze veranderingen goed te monitoren. Dit kan alleen door het ontwikkelen van een robuust systeem voor monitoring en evaluatie, zodat het beleid effectief kan worden geoptimaliseerd en het rendement van de veranderingen kan worden gewaarborgd.

Bijlage 1: Data-analyse methodes

In dit onderzoek worden verschillende data-analysemethoden ingezet om inzicht te verkrijgen in de implementatie van flexibel onderwijs in mbo-instellingen. De volgende methoden worden gebruikt: DUO-gegevens, Bubble Chart, Netwerkdigram, en succesfactoren. Elke methode biedt waardevolle inzichten in de knelpunten, succesfactoren en de onderlinge samenhangen die bepalend zijn voor het succes van flexibel onderwijs.

DUO-Data-analyse: Instroommomenten en impact

De DUO-gegevens (Dienst Uitvoering Onderwijs) vormen een belangrijke bron van kwantitatieve informatie voor dit onderzoek. De gegevens omvatten onder andere het aantal studenten dat instroomt via verschillende momenten gedurende het studiejaar, met specifieke aandacht voor de tussentijdse instroom en de reguliere instroom.

Methode:

- Data Verzameling: De DUO-gegevens over instroommomenten worden verzameld voor de jaren 2016-2021, inclusief het aantal studenten dat gebruik maakt van tussentijdse instroom.
- Analyse: De data werd geanalyseerd op basis van de frequentie (hoe vaak een bepaald instroommoment voorkomt) en de impact (hoeveel invloed de verschillende instroommomenten hebben op doorstroompercentages, studierendement en aansluiting op de arbeidsmarkt).
- Doel: Het doel is om te begrijpen hoe flexibel onderwijs zich verhoudt tot instroommomenten en welke factoren bijdragen aan succes. Dit helpt beleidsmakers bij het aanpassen van beleid op basis van daadwerkelijk gebruik van flexibele instroommogelijkheden.

Bubble Chart: Visualisatie van knelpunten op basis van Frequentie en intensiteit

De Bubble Chart is een effectieve methode om knelpunten visueel te prioriteren, door deze weer te geven in twee dimensies: frequentie (hoe vaak een knelpunt wordt genoemd) en intensiteit (de ernst of impact van het knelpunt).

Methode:

- Data Verzameling: Knelpunten worden vastgelegd tijdens interviews en enquêtes, waarbij voor elk knelpunt de frequentie en intensiteit worden geregistreerd. Frequentie wordt gemeten aan de hand van het aantal keer dat een knelpunt wordt genoemd, terwijl intensiteit wordt beoordeeld op een schaal van 1 tot 5.
- Analyse: De gegevens worden grafisch gepresenteerd, waarbij de horizontale as de frequentie weergeeft en de verticale as de intensiteit. De grootte van de bubble wordt bepaald door de combinatie van de frequentie en intensiteit, met een schaalbare berekening: $\text{Bubbelgrootte} = \text{Impactscore} \times \text{Frequentie}$.
- Doel: De Bubble Chart helpt om snel inzicht te krijgen in de urgentie van knelpunten, wat beleidsinterventies beter kan prioriteren. Het toont duidelijk welke knelpunten de hoogste urgentie vereisen voor aanpak.

Aanvullende gegevens: Berekening van bubbelgrootte, positie en kleur:

- **Inputdata:** De input bestaat uit frequentie, impactscore, urgentie en complexiteit. De impactscore wordt beoordeeld op basis van de ernst van het knelpunt, terwijl urgentie en complexiteit vaak op een Likert-schaal (1-5) worden beoordeeld.
- **Bubbelgrootte:** De grootte van de bubble is het product van de impactscore en de frequentie, bijvoorbeeld $\text{Bubbelgrootte} = \text{Impactscore} \times \text{Frequentie}$. Bij een impactscore van 8 en een frequentie van 10, is de bubbelgrootte 80.
- **Positie (X en Y-as):** De X-as staat voor complexiteit (hoe moeilijk het is om het knelpunt op te lossen), en de Y-as voor urgentie (hoe snel het moet worden opgelost).
- **Kleurcodering:** Elke bubble wordt gekleurd volgens de categorie (bijvoorbeeld Beleid, Implementatie, Cultuur), zodat visuele clustering mogelijk is.

Netwerkdigram: Relaties en onderlinge beïnvloeding van knelpunten

Het netwerkdigram biedt een visuele weergave van de onderlinge relaties tussen knelpunten die mbo-instellingen ervaren bij de implementatie van flexibel onderwijs. Het visualiseert hoe verschillende knelpunten elkaar beïnvloeden en versterken, wat helpt bij het identificeren van samenhangende thema's en de prioritering van beleidsinterventies.

Methode:

- **Data Verzameling:** De relaties tussen knelpunten zijn geïdentificeerd op basis van kwalitatieve interviews en enquêtegegevens. Hierbij is gekeken naar de frequentie van co-occurrence en de mate waarin knelpunten elkaar beïnvloeden.
- **Analyse:** De knelpunten worden als knooppunten gepresenteerd, en de lijnen tussen de knooppunten tonen de onderlinge invloed of relaties. De grootte van de knooppunten is gelijk, en de dikte van de lijnen is uniform, wat een generieke visualisatie biedt van de relaties zonder verdere differentiatie op basis van frequentie of impact.
- **Relatieberekeningen:**
 - **Co-occurrence:** De frequentie waarmee twee knelpunten samen genoemd worden.
 - **Sterkte van de verbanden:** De mate van invloed van het ene knelpunt op het andere, bepaald door kwalitatieve analyses en expertconsultaties.
 - **De lijnen tussen de knooppunten** geven de onderlinge relaties weer, met gelijke dikte, zonder verdere visuele differentiatie op basis van sterkte of frequentie.
- **Clustering:** Door netwerkalgoritmes zoals community detection (bijvoorbeeld de Louvain-methode) worden groepen van sterk verbonden knelpunten geïdentificeerd. In de afbeelding worden clusters duidelijk zichtbaar: bijvoorbeeld knelpunten die samenhangen met "Financiering", "ICT-integratie" en "Samenwerking", evenals groepen rondom "Maatwerk" en "Toelatingsbeleid". Deze clusters geven aan welke knelpunten en succesfactoren sterk met elkaar verbonden zijn, wat nuttig is voor beleidsontwikkeling.

Kleurcodering: In de afbeelding worden de knelpunten in verschillende kleuren weergegeven, wat helpt bij het visueel groeperen van knelpunten in gerelateerde thema's. Bijvoorbeeld, knelpunten gerelateerd aan beleid en organisatie (zoals "Interne Governance", "Kosten-Batenanalyse" en "Beleidskaders") worden in een bepaalde kleur weergegeven, terwijl knelpunten die meer gericht zijn op onderwijsmodellen en studenttevredenheid (zoals "Onderwijsmodellen" en "Tevredenheid Studenten") in een andere kleur zijn weergegeven.

Data-analysemethode voor succesfactoren

De data-analyse van de succesfactoren was gebaseerd op twee belangrijke dimensies: **frequentie** (hoe vaak een succesfactor werd genoemd door de respondenten) en **intensiteit** (de mate van impact of belang, beoordeeld op een schaal van 1 tot 5).

Methode:

1. Data verzameling:

- Frequentie: Dit was het aantal keren dat een succesfactor werd genoemd in de verzamelde data (interviews en enquêtes). Bijvoorbeeld, de succesfactor "Persoonlijke begeleiding bij tussentijdse instroom" werd 20 keer genoemd door de respondenten.
- Intensiteit: Dit gaf de beoordeling van de impact of het belang van de succesfactor aan, op een schaal van 1 tot 5. Een hogere score wees op een grotere impact of belangrijkheid. Bijvoorbeeld, "Persoonlijke begeleiding bij tussentijdse instroom" kreeg een intensiteitsscore van 5, wat betekende dat deze factor als zeer belangrijk werd beschouwd.

2. Analyse:

- Elke succesfactor werd beoordeeld op zowel de frequentie als de intensiteit.
- Succesfactoren met een hoge frequentie en hoge intensiteit werden als prioriteit geanalyseerd, omdat deze zowel vaak genoemd werden als als belangrijk werden ervaren.
- Succesfactoren met een lage frequentie maar een hoge intensiteit gaven aan dat, hoewel ze minder vaak werden genoemd, ze als zeer belangrijk werden beschouwd door de respondenten (bijvoorbeeld "Faciliteren van kennisuitwisseling" met een intensiteit van 3.3).

Conclusie van de data-analysemethoden

De gecombineerde inzet van DUO-gegevens, Bubble Charts, Netwerkdigrammen en de analyse van succesfactoren stelt het onderzoek in staat om zowel de knelpunten als de succesfactoren voor de implementatie van flexibel onderwijs effectief in kaart te brengen. De visuele hulpmiddelen, zoals de Bubble Chart en het Netwerkdigram, helpen beleidsmakers en onderwijsinstellingen om snel te zien welke knelpunten prioriteit hebben en welke successen het meeste potentieel bieden voor verdere ontwikkeling.

Door de frequentie en intensiteit van knelpunten en succesfactoren te combineren, kan het onderzoek gerichte en geïntegreerde beleidsaanbevelingen doen die de effectiviteit van flexibel onderwijs vergroten. Het netwerkdigram zorgt ervoor dat niet alleen afzonderlijke knelpunten worden aangepakt, maar ook de onderlinge samenhang wordt begrepen, wat leidt tot een holistische benadering van de implementatie van flexibel onderwijs

Bijlage 2: Geraadpleegde organisaties

- Albeda College
- Alfa-college
- Altra College
- Da Vinci College
- Hoornbeeck College
- Koning Willem I College
- MBO Utrecht
- Nova College
- Rijn IJssel
- RMC Regio Kop van Noord-Holland
- ROC A12
- ROC van Amsterdam - Flevoland
- Gilde Opleidingen
- ROC Nijmegen
- ROC Rivier
- Stichting Aloysius
- SVO
- Vista College
- Zadkine