

De nieuwe beroepsgerichte examenprogramma's in het vmbo

Een praktijkonderzoek naar de organisatie van de nieuwe examenprogramma's op het Munnikenheide College

Samenvatting

De beroepsgerichte examenprogramma's in het vmbo gaan veranderen. Vanaf het schooljaar 2016-2017 zal gewerkt worden met beroepsgerichte profiel- en keuzevakken. Het Munnikenheide College is een vmbo-school en om te gaan werken met de nieuwe beroepsgerichte examenprogramma's zal er in de bovenbouw een grootschalige verandering moeten plaatsvinden. Het wordt voor leerlingen mogelijk om hun eigen programma samen te stellen uit het aanbod van de school.

Mijn onderzoek richt zich op het organisatorische aspect van deze verandering en het gaat dus over de vraag hoe het onderwijs georganiseerd en ingericht kan worden, zodat er optimaal gewerkt kan worden met het nieuwe examenprogramma. Door een literatuurstudie, interviews met diverse medewerkers en gesprekken met andere scholen is vanuit verschillende invalshoeken informatie verzameld. Deze informatie is gebundeld in het onderzoek en daarmee is een advies uitgebracht aan de school. Dit advies geeft de school handvatten om in het komende schooljaar te starten binnen het nieuwe organisatiemodel.

Introductie

De beroepsgerichte programma in het vmbo zijn toe aan vernieuwing (Van Beijsterveldt-Vliegthart, 2011). Dit constateerde de minister van Onderwijs, Cultuur Wetenschap in 2011 op basis van een grootschalig onderzoek van de Stichting Platforms VMBO naar de mening van docenten en (midden)management over de programmastructuur van het vmbo. Uit dat onderzoek blijkt dat er behoefte is aan een 'intensieve doorontwikkeling' van de huidige programmastructuur. Uitgangspunten hierin zijn: het realiseren van maatwerk dat recht doet aan de verschillen tussen kinderen; het bieden van de mogelijkheid aan leerlingen om zich breed en/of smal op te leiden en het versterken van de doorstroom naar het mbo (Stichting Platforms VMBO, 2010). Het vmbo moet organiseerbaar blijven ook bij dalende en fluctuerende leerlingenaantallen (Van Beijsterveldt-Vliegthart, 2011).

De minister presenteert in haar beleidsbrief genaamd 'op weg naar toekomstbestendig onderwijs' in 2011 de basis voor de vernieuwing van het beroepsgerichte examenprogramma vmbo. Dit is uitgewerkt in een opdracht aan de verschillende stakeholders en daarin wordt het doel van de nieuwe beroepsgerichte examenprogramma's als volgt omschreven (Projectopdracht, 2011, pp.4):

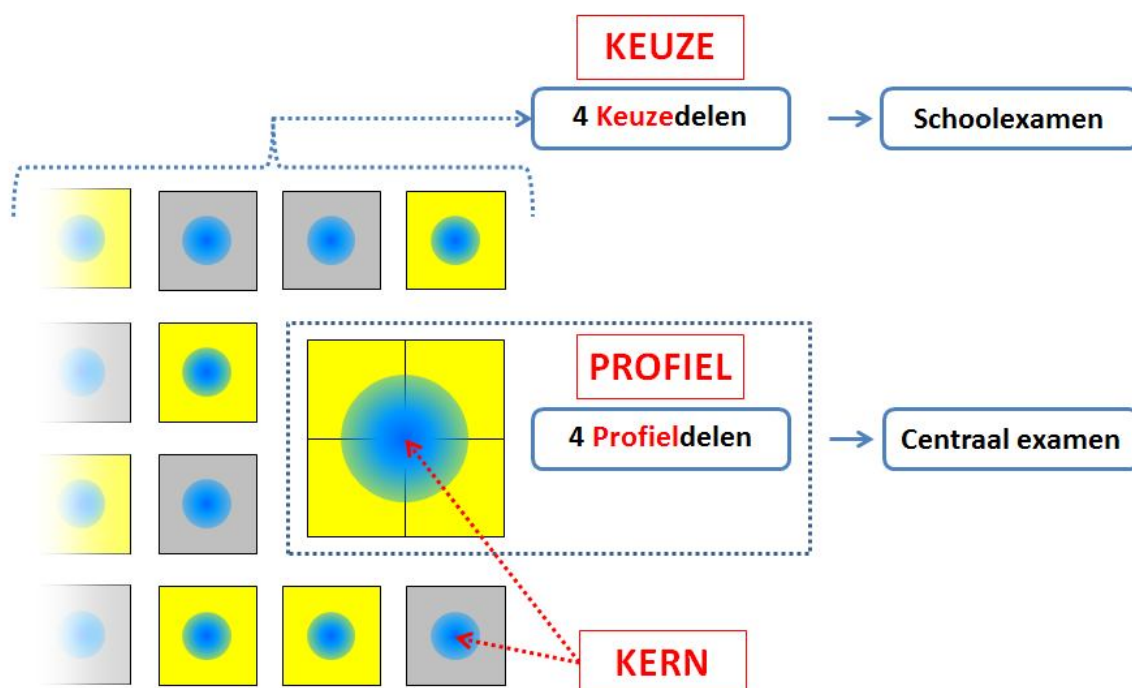
1. Aantrekkelijk en toekomstbestendig onderwijsaanbod zodat het aansluit bij de huidige(beroeps)werkelijkheid en bij de vervolgopleidingen in het mbo.
2. Aantrekkelijk door verbeterde aansluiting en programma's die passen bij actuele ontwikkelingen.
3. Toekomstbestendig door een opzet te kiezen die organiseerbaar is, ook bij een dalend aantal leerlingen of bij een wijziging in keuzes van leerlingen.
4. Een herkenbaar en overzichtelijk onderwijsaanbod waarbij leerling en ouders weten waarvoor ze kiezen.

Nieuwe Beroepsgerichte Examenprogramma's vmbo

Om deze doelstellingen te behalen worden de beroepsgerichte examenprogramma's van het vmbo vernieuwd. Vanaf het schooljaar 2016-2017 zal er gewerkt gaan worden met kern-, profiel- en keuzedelen. De nieuwe examenprogramma's worden daarmee eenvoudiger, duidelijker en sluiten beter aan op de actualiteit (Vernieuwing vmbo, 2014).

De nieuwe examenprogramma's bestaan uit een kernprogramma in combinatie met beroepsgerichte profiel- en keuzevakken. Er zijn vier sectoren (Economie, Zorg/Welzijn, Groen/Landbouw en Techniek) en een Intersectoraal programma. Binnen elke sector zal één centraal kernprogramma worden aangeboden. Het kernprogramma wordt ook wel het hart van de sector genoemd (Vernieuwing vmbo, 2013). Er zijn tien profielen, verdeeld over de sectoren. Een leerling kiest voor een profiel en volgt daarbinnen vier modules. Deze vier modules worden geëxamineerd tijdens het centraal eindexamen. Daarnaast kiest een leerling vier beroepsgerichte keuzevakken, deze worden geëxamineerd tijdens het school examen. De school bepaalt welke profielen en beroepsgerichte keuzevakken er worden aangeboden en een leerling kiest welke hij wil volgen. Een leerling mag voor keuzevakken buiten de sector of het profiel kiezen. Een leerling kan zijn opleiding dus gaan verbreden of verdiepen. Verbreden door keuzevakken buiten het profiel te kiezen

en verdiepen door keuzevakken binnen het profiel te kiezen. In Figuur 1 is de structuur van de nieuwe examenprogramma's schematisch weergegeven.



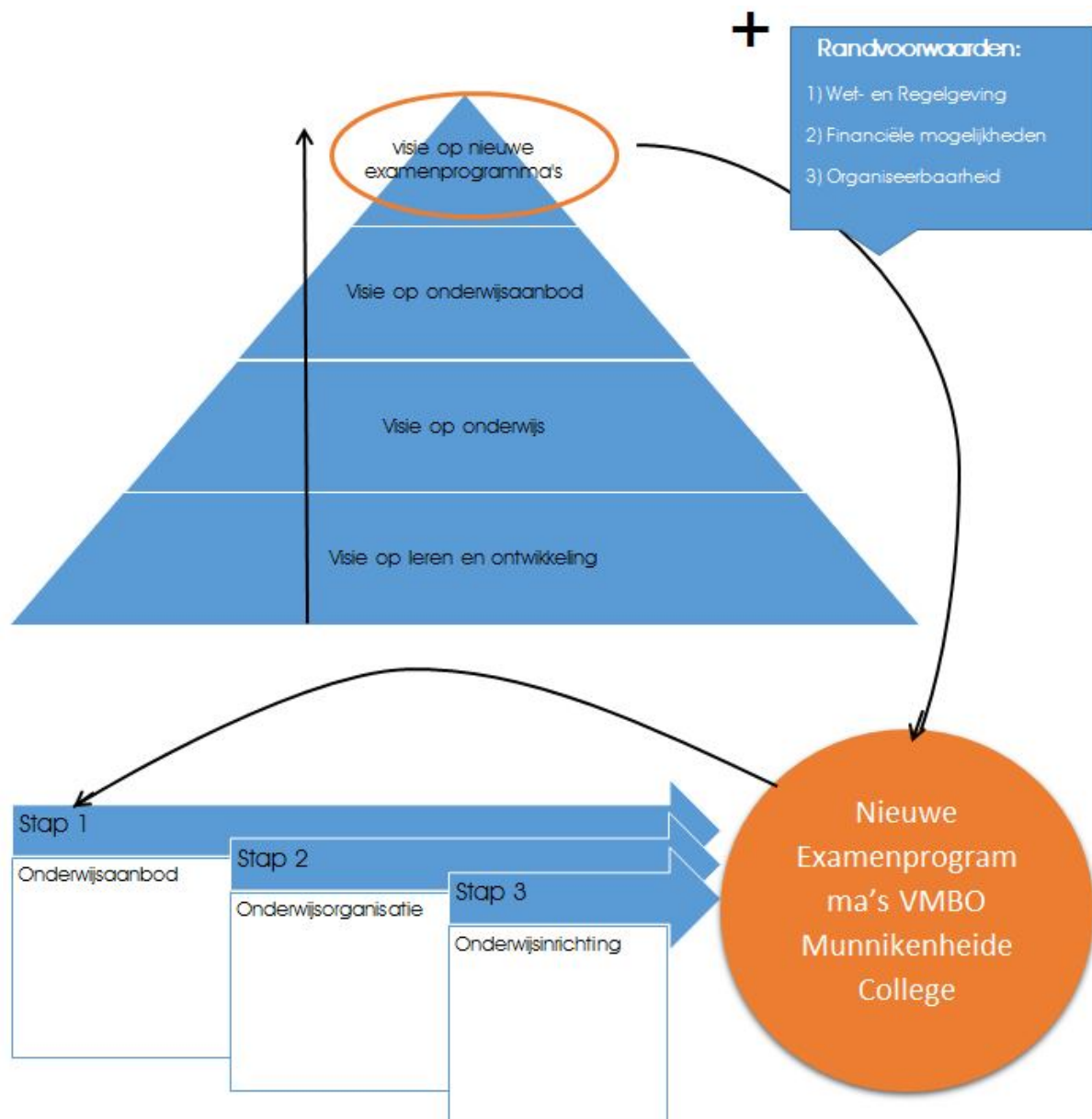
Figuur 1. Structuur van de nieuwe beroepsgerichte examenprogramma's. Vernieuwing vmbo (2013). Presentatie regiobijeenkomst januari/februari pp. 4 Verkregen van <http://www.vernieuwingvmbo.nl/wp-content/uploads/2013/02/Kern-keuze.pptx>

Het Munnikenheide College

Het Munnikenheide College is een school voor voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs (vmbo). Vanaf het schooljaar 2016-2017 zal er op het Munnikenheide College gewerkt gaan worden met de nieuwe examenprogramma's. De school heeft zich het doel gesteld om al vanaf schooljaar 2015-2016 binnen de structuur van de nieuwe profiel- en keuzeprogramma's te gaan werken. De inhoud van de nieuwe examenprogramma's zal nog niet worden aangeboden. Daarmee zal gestart worden in schooljaar 2016-2017 in leerjaar 3.

Om deze grootschalige onderwijskundige verandering op een goede manier te realiseren zijn er verschillende interventies nodig. Deze interventies zijn grofweg in tweeën te verdelen. Enerzijds een verandering van de onderwijsinhoud: Huidige onderwijsmodules moeten worden omgezet naar modules en beroepsgerichte keuzevakken. En anderzijds de organisatorisch veranderingen: De school zal op een anderen manier moeten worden georganiseerd om modules en beroepsgerichte keuzevakken aan te bieden. De huidige organisatiestructuur is niet meer toereikend en zal aangepast moeten worden aan het werken met profiel- en keuzevakken. Dit onderzoek draagt daaraan bij met de onderzoeksvraag: *Hoe kan het Munnikenheide College het onderwijs organiseren zodat er vanaf het schooljaar 2015-2016 gewerkt kan worden binnen de organisatiestructuur van de nieuwe beroepsgerichte examenprogramma's vmbo?*

Binnen het Munnikenheide College is de planning en organisatie in het algemeen een aandachtspunt. Dit is als zodanig opgenomen in het jaarplan 2015. Daarin staat beschreven dat de complexiteit van de organisatie en de planning nog te vaak zorgen voor haperingen in het proces. Dit belemmert de kwaliteit van het onderwijs en het plezier van medewerkers en leerlingen op de school (Munnikenheide College, 2014b). Het doel van dit onderzoek was om bij te dragen aan het verbeteren van de planning en organisatie van het onderwijs op het Munnikenheide College met de focus op de nieuwe examenprogramma's. Gaandeweg het innovatieproces van de school hebben de resultaten van dit onderzoek bijgedragen aan de ontwikkeling van de school richting de nieuwe examenprogramma's. Tussentijds zijn onderzoeksresultaten gedeeld en is op basis van de resultaten advies uitgebracht. Een eerste stap daarbinnen was het innovatiemodel (Figuur 2) dat binnen dit onderzoek is ontwikkeld. Dat model is overgenomen door de school.



Figuur 2. Innovatiemodel nieuwe beroepsgerichte examenprogramma's. Munnikenheide College (2014a). Kaderstelling nieuwe examenprogramma's

Het innovatiemodel van het Munnikenheide College

Het innovatiemodel maakt het proces van de vernieuwing richting de nieuwe beroepsgerichte examenprogramma's inzichtelijk. Het is te zien dat er wordt gestart met een visie. Het is namelijk belangrijk dat medewerkers bij de start van een innovatie begrijpen waarom de innovatie noodzakelijk is (Fullan, 2009). De visie dient aansprekend en inspirerend te zijn, zodat medewerkers intrinsiek gemotiveerd raken om er aan deel te nemen. Het vormen en delen van de visie is dus niet alleen een doel, maar ook een instrument om medewerkers mee te krijgen. De visie zal duidelijk gecommuniceerd moeten worden vanuit het management. Volgens Vodegel, Smid en Van den Bosch (2011) is dit namelijk een belangrijke succesfactoren voor realiseren van een succesvolle onderwijsinnovatie.

Nadat het Munnikenheide College een duidelijk visie op de nieuwe examenprogramma's heeft geformuleerd zijn randvoorwaarden geïnventariseerd. Deze randvoorwaarden zijn een praktische uitwerking van de zaken waar de school aan moet voldoen om de innovatie in de praktijk te kunnen brengen: zoals wet- en regelgeving, financiële mogelijkheden en de organiseerbaarheid.

Vervolgens kan de visie van de school en de bijbehorende randvoorwaarden worden omgezet in onderwijs. Dat is te zien in het onderste deel van Figuur 2. In stap 1 wordt het onderwijsaanbod bepaald, waarna in stap 2 en stap 3 er wordt gekeken naar de organisatie en inrichting van het onderwijs. Deze stappen dienen allemaal in lijn te staan met de visie en de randvoorwaarden.

Visie van het Munnikenheide College

Het Munnikenheide College werkt vanuit het schoolplan 2014-2018. Daarin staat de visie van de school duidelijk beschreven en dat vormt het vertrekpunt voor het werken met profiel- en keuzevakken. In Figuur 3 is het proces van visievorming schematisch weergegeven. Er is breed gestart met een visie op leren en ontwikkeling. Vervolgens wordt dit verder toegespitst in een visie op onderwijs en een visie op onderwijsaanbod. In de top van de piramide volgt de visie op de nieuwe examenprogramma's. Dit is het vertrekpunt. Dit vormt het eerste kader waaraan de interventies van het innovatieproces moeten voldoen.



Figuur 3. Schematische weergave van het proces van visievorming van het Munnikenheide College. Munnikenheide College (2014). Kaderstelling nieuwe examenprogramma's.

Visie op leren en ontwikkeling

Het Munnikenheide College bereidt leerlingen voor op hun toekomst. Een toekomst waarbij niet alleen kennis centraal staat, maar ook praktische en sociale vaardigheden nodig zijn. De school is zich ervan bewust dat voor leerlingen hun tijd bij ons op school een onderdeel is van hun (school)loopbaan en dat leren op vele plaatsen en vele momenten in hun leven plaatsvindt. De aan te leren competenties moeten daartoe passend en betekenisvol zijn en zorgen voor een toename van de zelfstandigheid (Munnikenheide College, 2013).

Visie op onderwijs

Het Munnikenheide College benut de sterke relatie die de medewerkers hebben met de leerlingen om de tijd op school en het leren perspectiefrijk en leuk te maken. Talenten worden aangesproken, lacunes in kennis en vaardigheden worden opgespoord en weggewerkt. Groepsactiviteiten, samen leven, samen leren en samenwerken, maken onderdeel uit van een basispakket dat voor alle leerlingen noodzakelijk wordt geacht om zich te ontwikkelen naar volwaardig burgerschap. Kenmerken van de visie op het onderwijs op het Munnikenheide College zijn (Munnikenheide College, 2013):

1. Leren door te ontdekken;
2. Stimuleren van talenten en creativiteit;
3. Borgen van de route naar het MBO;
4. Inzetten van ICT om onderwijs aantrekkelijk en gedifferentieerd aan te kunnen bieden;

Visie op onderwijsaanbod

Het Munnikenheide College leidt niet op voor een vak, maar bereidt leerlingen voor op hun toekomst door het bieden van voorbereidend beroepsonderwijs. Dat is zichtbaar in de programma's van alle leerwegen en in de inrichting van de gebouwen. Wij streven ernaar dat onze leerlingen het Munnikenheide College verlaten met een ruim gevulde rugzak aan ervaringen en kennis. Een rugzak die hen voldoende meegeeft om de start te maken in een complexe maatschappij en vervolgonderwijs. Naast kennis en kunde wordt daarbij ook gedacht aan zaken als: opkomen voor jezelf, vaardigheden om zelfstandig te kunnen werken, leren samenwerken en burgerschapsvaardigheden om als volwaardige burgers in de maatschappij te kunnen gaan functioneren.

De school gaat uit van talenten van de leerlingen en streeft naar talentontwikkeling. Dat is verweven in de manier van werken binnen alle vakken. Er wordt veel aandacht besteed aan de sportieve, creatieve en kunstzinnige ontwikkeling. Veel van onze leerlingen leren door te doen, te ervaren en te ontdekken. In de schoolomgeving worden mogelijkheden daartoe gecreëerd. Keuzevrijheid neemt hierbij een centrale plaats in (Munnikenheide College, 2013).

Visie op nieuwe examenprogramma's

Het Munnikenheide College ziet de nieuwe examenprogramma's als een kans om de onderwijskundige visie en de daarbij behorende speerpunten uit het schoolplan 2014-2018 verder vorm te geven in de praktijk. De wijze waarop we de nieuwe profiel- en keuzeprogramma's inrichten

zal dan ook direct in het verlengde liggen met de hierboven beschreven visie van de school (Munnikenheide College, 2014a). Concreet betekent dit dat :

- 1) Het Munnikenheide College streeft naar een breed aanbod van profielen en beroepsgerichte keuzevakken. Wij zijn geen vakschool, maar willen leerlingen breed voorbereiden op hun toekomst en vervolgopleiding. Leerlingen van het Munnikenheide College kunnen zich tijdens hun periode op school breed oriënteren en hun eigen leerarrangement samenstellen.
- 2) Wij streven naar keuzevrijheid voor de leerling. Om te realiseren dat leerlingen hun eigen programma kunnen samenstellen, is het belangrijk dat de verschillende profiel- en keuzedelen losstaande onderwijsmodules zijn. Dus iedere leerling (van een bepaald niveau) moet een profiel- of keuzedeel kunnen volgen ongeacht het profiel- of keuzedeel dat hij/zij daarvoor heeft gevolgd.
- 3) Wij streven naar talentontwikkeling. Wij zijn ervan overtuigd dat het ontwikkelen van talenten en creatief denken onze leerlingen verder kan brengen in hun leven. Daarom gaan we ook bij het vormgeven van de profiel- en keuzedelen onze leerlingen de ruimte bieden om hun talenten te benutten en verder te ontwikkelen.

Om talentontwikkeling te kunnen realiseren moet een school effectief georganiseerd zijn (Dronkers, 2006). Daarmee doelt Dronkers (2006) op het realiseren van een zo hoog mogelijk leer/onderwijstijd voor verschillende soorten vaardigheden (techniek, handvaardigheid, kunsten etc.).

- 4) Loopbaanbegeleiding neemt een prominente plaats in. Om leerlingen te begeleiden bij hun keuzes en om ze te ondersteunen bij het ontdekken en ontwikkelen van hun talenten is er een prominente plaats voor loopbaanbegeleiding.

Leerlingen moeten op relatief jonge leeftijd keuzes maken die een grote impact hebben op hun (maatschappelijke) carrière. Goede voorbereiding in het vo, overdracht tussen vo en het vervolgonderwijs zijn daarbij van groot belang. Loopbaan oriëntatie en –begeleiding (LOB) vormt de natuurlijk brug tussen de onderwijssectoren. LOB gaat over het ondersteunen van leerlingen bij het ontdekken wie ze zijn, het ontdekken van eigen talenten en motieven, het verkennen van loopbaanmogelijkheden en het maken van gefundeerde keuzes ten aanzien van hun vervolgopleiding en beroep (VO-raad, 2014). Loopbaanbegeleiding vormt de rode draad binnen het onderwijs van het Munnikenheide College en start vanaf leerjaar 1.

Methode

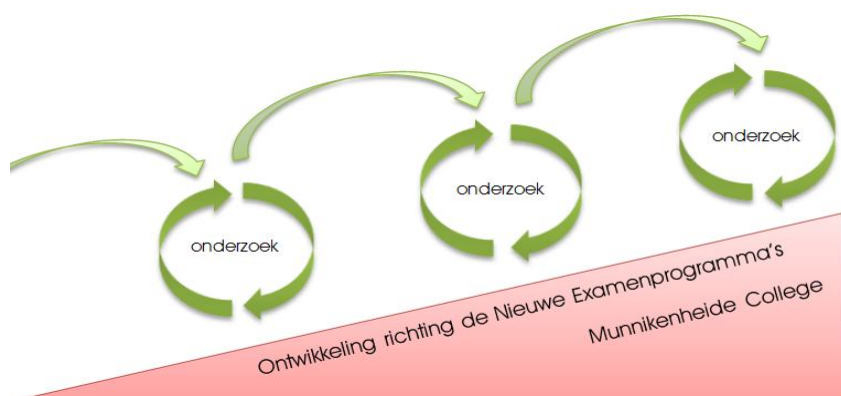
Onderzoeksopzet

Om antwoord te geven op de hoofdvraag zijn verschillende kwalitatieve onderzoeksmethoden gebruikt. Ten eerste is er een doorlopende literatuurstudie uitgevoerd. Doorlopend in het gehele onderzoeksproces zijn literatuurbronnen bestudeerd. Relevante literatuur en ontwikkelingen vanuit het ministerie van OCW en de projectwebsite vernieuwingen vmbo zijn bestudeerd en passend bij de fase van het onderzoek gerapporteerd en gedeeld met de school.

Naast een doorlopende literatuurstudie zijn er interviews gehouden met medewerkers van het Munnikenheide College. Er is gesproken met 7 medewerkers. Alle beroepsgerichte vakgroepen van beide locaties zijn daarin vertegenwoordigd. Tijdens de interviews is gevraagd naar de mening van de medewerkers over de planning en organisatie van het onderwijs rond de nieuwe examenprogramma's.

Aangezien deze innovatie voor alle vmbo scholen in Nederland aan de orde is, kunnen scholen veel van elkaar leren. Daarom is ervoor gekozen om de ontwikkelingen binnen andere scholen te betrekken bij dit onderzoek. Specifiek is gekeken naar de pilotscholen. De pilotscholen zijn reeds aan het werken met de nieuwe examenprogramma's. Zij hebben eerste ervaringen opgedaan die waardevol kunnen zijn voor onze school. Pilotscholen publiceren hun ervaringen regelmatig op de projectwebsite vernieuwingen vmbo. Deze publicaties zijn gevolgd en op 3 juni is de regiobijeenkomst bezocht waar 2 pilotscholen een uitgebreide presentatie hebben gegeven over de organisatie van de nieuwe examenprogramma's op hun school. Later is één van deze scholen bezocht. Tijdens dit bezoek is gesproken met directie en vakgroepen over hun ervaringen met betrekking tot de organisatie van de nieuwe examenprogramma's. Naast de pilotscholen is ook gesproken met een aantal vmbo-scholen in de omgeving van het Munnikenheide College. In een bovenschools overleg is gesproken met de directie van drie andere vmbo-scholen over de ontwikkelingen rond de nieuwe examenprogramma's. Centraal daarbij stond de vraag: Hoe organiseer je de van de profiel- en keuzevakken binnen de school en hoe zorg je dat er keuzevrijheid is voor de leerlingen?

Ten slotte is actief deelgenomen aan het veranderproces binnen de school door te participeren in diverse overlegvormen en de werkgroep nieuwe examenprogramma's. De voortgang van het innovatieproces binnen de school is middels een logboek bijgehouden. Dit logboek is te vinden in bijlage 1. Het onderzoeksproces en het innovatieproces binnen de school lopen parallel aan elkaar. Dit onderzoek heeft door middel van advisering tussentijds bijgedragen aan het innovatieproces. Dit proces is in Figuur 4 schematisch weergegeven.



Figuur 4. Schematische weergave relatie onderzoeksproces en innovatieproces.

Deelnemers

Aan dit onderzoek hebben verschillende groepen respondenten meegewerkt. Er zijn interviews gehouden met 7 medewerkers van de school. Binnen deze groep van 7 medewerkers zijn alle vakgroepen vertegenwoordigd. Bij de selectie van respondenten is gekozen voor het interviewen van de vakgroepvoorzitters. De vakgroep Zorg / Welzijn is echter verdeeld over 2 locaties, maar heeft 1

vakgroepvoorzitter. Uit de vakgroep Zorg / Welzijn is daarom naast de vakgroepvoorzitter een tweede medewerker geïnterviewd van de locatie Rucphen.

Aan dit onderzoek hebben ook andere vmbo-scholen meegewerkt. De pilotscholen zoals vernoemd op de projectwebsite vernieuwing vmbo hebben bijgedragen door het publiceren van hun ervaringen. Twee pilotscholen hebben bijgedragen door hun ervaringen te presenteren op de regiobijeenkomst van 3 juni 2015. Daarvan is 1 school later geselecteerd om te bezoeken. Er is voor deze school gekozen omdat de organisatie en de structuur van de school veel overeenkomsten heeft met het Munnikenheide College. Te verwachten is dat hun ervaringen daarom waardevol is voor onze school. Naast de pilotscholen is er tevens voor gekozen om andere vmbo-scholen in de omgeving te betrekken. In bovenschools overleg is gesproken met drie andere scholen over de organisatie van de nieuwe examenprogramma's. Deze scholen zijn niet specifiek geselecteerd. Het bleek namelijk erg lastig te zijn om scholen bereid te vinden om in gesprek te gaan. Dit bovenschools overleg stond reeds gepland en is benut voor dit onderzoek.

Instrumenten

Met de medewerkers van het Munnikenheide College is een semigestructureerd interview gehouden. Het interview was erop gericht om de mening en behoeften van de medewerkers over de planning en organisatie van de nieuwe examenprogramma's op het Munnikenheide College boven tafel te krijgen en te benutten voor de innovatie. Er werd onder andere gevraagd naar: Wat is voor het Munnikenheide College belangrijk om rekening mee te houden voor het invoeren van de nieuwe examenprogramma's? Hoe zie jij de nieuwe examenprogramma's (organisatorisch gezien) in een ideale situatie? En welke factoren werken naar jouw mening stimulerend of belemmerend voor de nieuwe examenprogramma's op het Munnikenheide College? De vooraf opgestelde vragen dienden als leidraad. Tijdens het gesprek zijn ze verder aangevuld afhankelijk van het gesprek. In bijlage 2 is de vragenlijst en de toelichting daarbij te vinden. Deze informatie is voor de afname van het interview gedeeld met de geïnterviewde medewerkers.

De informatie vanuit andere vmbo-scholen is gestructureerd door gebruik te gemaakt van een topic-lijst. Deze topic-lijst is tijdens het bovenschools overleg, de presentaties op de regiobijeenkomst en het bezoek aan een school gebruikt als kijkkader. Deze topic-lijst geeft een overzicht van de onderwerpen waar informatie over verzameld is. De topic-lijst is te vinden in bijlage 3.

Voor het vastleggen van het innovatieproces binnen de school is gebruik gemaakt van een logboek. Binnen een vaststaand format is het veranderproces bijgehouden. In het logboek zijn de volgende onderdelen opgenomen: datum, wie, wat en resultaat. Het ingevulde logboek is te vinden in bijlage 1.

Analyse

De interviews met medewerkers van het Munnikenheide College zijn geanalyseerd aan de hand van een kwalitatieve analyse. Er is een transcript gemaakt van de opnames van de interviews, vervolgens zijn de data gereduceerd. Tekst die niet relevant is voor het onderzoek is verwijderd. De tekst is gecompriemd naar relevante delen waarin de essentie van een antwoord wordt weergegeven. De teksteenheden zijn gelabeld aan de hand van thema's. Deze thema's zijn niet

vooraf opgesteld, maar afgeleid van de interviewvragen en ze dragen bij aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Vervolgens zijn de labels geordend en geïnterpreteerd.

De informatie vanuit andere vmbo-scholen is geanalyseerd aan de hand van de topiclijst. Relevante informatie is verwerkt onder de bijbehorende topic. Aan de topiclijst is naar aanleiding van de informatie vanuit de andere scholen nog een topics toegevoegd. Dit is te vinden in bijlage 3.

De data uit het logboek zijn geanalyseerd middels het interpreteren van de voortgang van het innovatieproces op het Munnikenheide College. In het logboek is in de laatste kolom het onderdeel 'resultaat' opgenomen. Deze kolom geeft informatie die bruikbaar is voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

Resultaten

Interviews Medewerkers

Uit de interviews blijkt dat er vanuit de medewerkers een aantal belangrijke factoren zijn als het gaat over de planning en organisatie van de nieuwe beroepsgerichte examenprogramma's vmbo op het Munnikenheide College. Deze factoren zijn in meer dan de helft van de interviews (57%) ter sprake gekomen, namelijk: de professionaliteit van medewerkers en de interne communicatie.

Als wordt gesproken over de professionaliteit van de medewerkers dan doelen medewerkers op de professionaliteit die de vakdocenten hebben voor hun vak. Zij zijn de professional als het gaat over vak inhoud en didaktiek. Vakdocenten geven aan dat zij graag de verantwoordelijk willen zijn voor het aanbod en de inhoud van de nieuwe modules van het profielvak en de keuzevakken. Docent 2 gaf daarbij aan: *"Ik denk dat we docenten de vrijheid moeten geven, zodat ze een stukje eigenaarschap krijgen om het goed in te vullen"*. Hierbij sluit aan dat vakdocenten aangeven dat een stimulerende factor voor het organiseren van de profiel- en keuzevakken het enthousiaste en gedreven team is. Opvallend is dat nagenoeg alle docenten (86%) dat benoemen als er wordt gevraagd naar stimulerende factoren. Dit wordt op verschillende manieren verder toegelicht: *"We werken met mensen die bereid zijn om ergens de schouders onder te zetten"*, *"Docenten zijn erg flexibel en helpen elkaar als dat nodig is"*, *"We hebben een groot deel hele gedreven medewerkers die heel graag vooruit willen"* en *"Ik denk dat er al best veel kennis is en wordt gedeeld"*

De professionaliteit van medewerkers wordt ook door 3 docenten op een andere manier uitgelegd. Zij stellen dat als vakdocenten als professional willen worden behandeld, dat zij zich ook als professional moeten gedragen. Feedback geven en ontvangen hoort daarbij. Het zou mogelijk moeten zijn om elkaar als professional aan te spreken. Docent 4 legt daarbij uit: *"Ik vind dat we elkaar veel meer aan mogen spreken. Je kan gaan mopperen en klagen, maar je kan ook kijken naar jezelf en jezelf afvragen wat had ik kunnen doen om het op te lossen of te voorkomen?"*

71% van de medewerkers geeft aan dat de interne communicatie belemmerend kan werken voor de organisatie van de nieuwe examenprogramma's. Het blijkt dat docenten behoefte hebben aan duidelijkheid. Ze willen weten wat we gaan aanbieden, hoe we dat gaan doen en wie dat gaat doen. Ook wordt er gesproken over de kwaliteit van de informatie die wordt gedeeld. Vakdocenten geven aan dat informatie niet altijd goed wordt toegelicht of op verschillende manieren. Docent 1 stelt daarbij:

“Vertel niet alleen hoe iets zit, maar ligt het toe. Vertel waarom bepaalde beslissingen zijn genomen.”
En docent 5 stelt: *“Informatie kan soms door verschillende personen op een andere manier worden uitgelegd, waardoor het niet duidelijk is welke lijn er nu precies gevolgd moet worden.”* Ook geeft 43% van de medewerkers aan dat er binnen het gehele Munnikenheide College te veel verschillende kanalen voor communicatie worden gebruikt. Het is daardoor niet voor iedereen duidelijk welke informatie waar te vinden is en welke informatie het meest actueel is. Docenten spreken een duidelijke behoefte uit: Zij willen de mogelijkheid krijgen om het samen met vakgenoten over de inhoud te hebben. Docenten willen meer met de inhoud bezig zijn, niet alleen met het kader en ze vragen zich af of de werkgroep daarvoor het juiste platform is.

Naast de twee thema's professionaliteit en communicaties zijn er nog meer thema's van belang voor de medewerkers. Ten eerste de nieuwe organisatiestructuur. Tijdens het schooljaar 2014-2015 is deze organisatiestructuur ontwikkeld. Op het moment van de afname van de interviews was de nieuwe organisatiestructuur in concept gepresenteerd. Docenten reageerden tijdens de interviews op het concept. Een belangrijk aandachtspunt voor docenten blijkt de start in leerjaar 3. Docenten vinden het belangrijk om het schooljaar 'rustig' te kunnen starten, alleen met leerlingen van hun eigen profiel. Docenten vinden het belangrijk dat leerlingen eerst kennismaken met de docent, de klas en het profiel voordat ze keuzevakken van een ander profiel kunnen gaan volgen. Ook spreekt 57% van de docenten uit dat zij het lastig organiserbaar vinden om de profielvakken in afgesloten gehelen aan te bieden. Ze zijn zoekende naar een manier om dit onderwijskundig en organisatorisch vorm te geven. Docent 6: *“ Nu starten we met 1 horizontaal blok en dat is soms lastig. Je hebt 1 blok en dat is best specifiek en daardoor leren leerlingen ook niet wat ze leuk vinden en weten ze nog niet wat ze moeten kiezen.”* Docenten vinden het nieuwe organisatie-model en de kaders soms lastig, omdat ze *“allemaal dezelfde vakjes willen maken”* terwijl de verschillende sectoren niet hetzelfde zijn. Vakdocenten willen meer inspraak in het vormgeven van hun eigen profiel en de keuzevakken.

Een groot deel van de medewerkers (71%) geeft aan dat ze begrijpen dat het maken van een goede (jaar)planning lastig is. Als hierop wordt doorgevraagd weten docenten ook niet hoe het beter zou kunnen. Ze spreken vooral over de complexiteit en grootte van de organisatie en het feit dat je met mensen werkt. Dit maakt het lastig om een sluitende (jaar)planning te maken waar niet van afgeweken hoeft te worden.

Informatie vanuit andere vmbo-scholen

Op de regiobijeenkomst van 3 juni 2015 zijn twee presentaties bijgewoond van pilotscholen. Later is 1 van deze pilotscholen bezocht en is verder doorgevraagd op de topics zoals geformuleerd in bijlage 3. Ook tijdens het bovenscholens overleg is een deel van deze topics besproken. Hieronder volgt een overzicht van de resultaten per topic:

Visie m.b.t. keuzevrijheid van leerlingen

Binnen de nieuwe examenprogramma's kan een school zelf bepalen welke en hoeveel keuzevakken worden aangeboden. Er zijn daardoor duidelijke verschillen tussen scholen waar te

nemen. Er zijn scholen die keuzevakken vast stellen en die verplichten voor leerlingen. Er is voor leerlingen dan geen keuzevrijheid. Ook zijn er scholen die vaste pakketten aan keuzevakken samenstellen voor een bepaald profiel. Leerlingen kunnen dan kiezen voor een beperkt aantal keuzevakken. Iedere school heeft zijn eigen visie op keuzemogelijkheden en geeft op basis daarvan op zijn eigen manier vorm aan de keuzevakken en de keuzevrijheid daarbinnen. De pilotscholen ervaren het feit dat leerlingen iets te kiezen hebben als hét succes van de nieuwe examenprogramma's.

Organisatie van de aan te bieden keuzevakken

De organisatie van de keuzevakken is lastig. Dat is ook wat de pilotscholen aangeven. Je moet er als school goed over nadenken op welke manier je de keuzevakken wilt gaan aanbieden en hoe je dat wilt organiseren. Belangrijke elementen zijn: het rooster, de structuur waarbinnen je de profiel- en keuzevakken plaatst in leerjaar 3 en 4, de inrichting van loopbaanoriëntatie en begeleiding en fysieke mogelijkheden. Daarnaast geven de pilotscholen aan dat ook de inrichting van het administratiesysteem (magister) een belangrijk element is.

Organisatie van het keuzeproces van leerlingen

Afhankelijk van de structuur waarbinnen de school de modules van de profielvakken en de keuzevakken organiseert, moeten ook de momenten waarop leerlingen keuzes maken worden vastgesteld. Je stelt daarmee tevens vast op welke momenten de leerlingen van vak kunnen wisselen. Als een school het mogelijk wil maken om keuzevrijheid te realiseren, zal de hele school binnen dezelfde structuur moeten werken. Met andere woorden: Alle vakken moeten in dezelfde maat lopen om uitwisseling mogelijk te maken (Twents Carmel College, 2013). Daarnaast zullen er vaste momenten moeten zijn waarop leerlingen keuzes kunnen maken. De pilotscholen hanteren daarvoor een keuzeformulier waarop leerlingen hun voorkeur voor een keuzevak aangeven en motiveren. Na het inventariseren van deze keuzes begint het 'grote puzzelen'. De school zal leerlingen in moeten gaan delen bij de keuzevakken waarvoor ze hebben gekozen en passend bij de mogelijkheden van de school. De pilotschool adviseert om hier (vooral de eerste keer) voldoende tijd voor te reserveren en dit in overleg met de verschillende vakgroepen te doen.

Structuur van modules en keuzevakken over de leerjaren

Onder veel scholen bestond het idee dat de modules van het profielvak en de keuzevakken als eenheden achter elkaar moesten worden geplaatst in een lineaire volgorde. Dat is niet het geval (vernieuwing vmbo, 2015a). Scholen moeten worden gestimuleerd om na te denken over de invulling van de modules en keuzevakken. De pilotscholen hebben ieder een andere invulling gegeven aan de structuur. De structuur van de pilotschool die is bezocht heeft veel gelijkenissen met het organisatiemodel van het Munnikenheide College. Zij zijn in eerste instantie ook gestart met een module van het profielvak in leerjaar 3. In de eerste versie lieten ze de leerlingen na de herfstvakantie starten met een keuzevak, maar dat hebben ze laten bijgesteld naar de kerstvakantie. De ervaring leerde ze namelijk dat de periode tot de herfstvakantie te kort is om leerlingen een keuzecarrousel aan te bieden, een keuze te laten maken en dit te inventariseren, groepen te maken en de keuzevakken te organiseren zodat ze na de herfstvakantie kunnen starten. Tot de kerstvakantie is er meer tijd en hoeven de leerlingen ook geen overhaaste keuzes te maken. Daarnaast ziet de pilotschool de laatste

weken van het derde leerjaar als een goed moment voor het aanbieden van een vrij te kiezen keuzevak. De vierdejaars leerlingen zijn dan namelijk al weg en dan is er voldoende ruimte op de leerpleinen voor het aanbieden van keuzevakken.

Loopbaan oriëntatie en begeleiding

In de nieuwe examenprogramma's is LOB in de kern opgenomen. Alle leerlingen moeten aan de slag met LOB, maar wel op een manier die bij hen past. De doelen met betrekking tot LOB zijn opgenomen in het examenprogramma en bindend voor alle scholen. Het hoofddoel van LOB in de nieuwe examenprogramma's is dat leerlingen op een systematische wijze om leren gaan met loopbaancompetenties. Loopbaancompetenties zijn de vaardigheden die de leerling inzet bij nieuwe loopbaanervaringen en het maken van loopbaankeuzes (vernieuwing vmbo, 2015b). De scholen bepalen zelf hoe deze doelen bereikt worden en hoe zij LOB vormgeven in hun visie en onderwijs. Het gevolg hiervan blijkt ook uit de verschillende wijze waarop scholen vorm geven aan LOB. Gesproken is met een school die LOB vanaf het eerste leerjaar met 1 uur heeft opgenomen binnen de lessentabel. Andere scholen werken ook vaak met een keuzecarrousel, daarin kunnen de leerlingen echt proeven aan een keuzevak. Het blijkt namelijk erg belangrijk te zijn dat leerlingen een keuzevak echt kunnen ervaren en goed weten wat het inhoudt. Kiezen op basis van de naam van een keuzevak kan namelijk misleidend zijn. Bijvoorbeeld het keuzevak Sport en Beweging van Zorg / Welzijn. Leerlingen verwachten veel in de sporthal te zijn om te sporten, maar dat is niet het geval. De leerlingen leren hier voornamelijk om een sportactiviteit te organiseren.

Toegevoegd: bepalen welke keuzevakken je gaat aanbieden

De pilotschool heeft uit ervaring geleerd dat het erg belangrijk is om goed na te denken welke keuzevakken je als school wilt gaan aanbieden. Zij geven het Munnikenheide College de volgende tips mee:

1. Start met keuzevakken die dichtbij het huidige onderwijsaanbod liggen.
2. Biedt de modules van de profielvakken horizontaal na elkaar aan en sluit ze na iedere periode af met een toets. De inhoud van het onderwijs kan breder zijn dan enkel de inhoud van de module. De vakdocent is verantwoordelijk om dit goed vorm te geven.
3. Als je keuzevakken gecombineerd wil gaan aanbieden, denk dat heel goed na over de combinaties die je kunt maken. Ga het gesprek aan met vakdocenten over de mogelijkheden van het combineren van keuzevakken.

Daarnaast had de school nog een aantal andere tips:

4. Probeer niet te veel vast te willen leggen in het rooster.
5. Betrek roostermaker en applicatiebeheerders bij het innovatieproces.

Logboek innovatieproces

Het afgelopen schooljaar is er een logboek bijgehouden van het innovatieproces binnen het Munnikenheide College. Dit logboek geeft de ontwikkeling van de nieuwe examenprogramma's binnen het Munnikenheide College weer. Aan dit logboek is te zien dat er het afgelopen jaar veel in beweging is gebracht binnen de school en dat het innovatieproces na afsluiting van dit onderzoek nog niet is afgesloten. In het logboek is tevens opgenomen op welke momenten dit onderzoek tussentijds heeft

bijgedragen aan het innovatieproces van de school. (Deel)resultaten en bijbehorende adviezen zijn namelijk reeds tussentijds met de directie en de rest van de school gedeeld. Dit om te voorkomen dat de resultaten van het onderzoek te laat zouden komen voor het innovatieproces op school. De resultaten van het logboek zoals weergegeven in bijlage 1 zijn verwerkt in de advisering uitgewerkt in de conclusie.

Conclusie

Met dit onderzoek wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag: *“Hoe kan het Munnikenheide College het onderwijs organiseren zodat er vanaf het schooljaar 2015-2016 gewerkt kan worden binnen de organisatiestructuur van de nieuwe beroepsgerichte examenprogramma's vmbo?”*

In het schooljaar 2014-2015 is door het Munnikenheide College een organisatiestructuur ontwikkeld waarin de resultaten van dit onderzoek zijn opgenomen. Door tussentijdse advisering heeft dit onderzoek bijgedragen aan het innovatieproces en het ontwikkelen van de nieuwe organisatiestructuur binnen het Munnikenheide College. In dit hoofdstuk wordt beschreven op welke wijze de resultaten in het schooljaar 2014-2015 hebben bijgedragen aan het innovatieproces van de school. Hiermee wordt tevens antwoord gegeven op de onderzoeksvraag.

In het begin van het schooljaar is gestart met het opstellen van een visie. Vanuit het eerste literatuuronderzoek is namelijk vastgesteld dat een visie een cruciaal vertrekpunt is voor een succesvolle onderwijsinnovatie. Bovendien blijkt uit de interviews met medewerkers dat er nog veel onduidelijkheid was over de visie van de school. Zij wilden graag weten waar het Munnikenheide College voor staat wat betreft de nieuwe examenprogramma's. Ze spraken uit behoefte te hebben aan duidelijkheid. Het opstellen van een duidelijke visie was dus een goede eerste stap in het innovatieproces. In deze eerste fase is tevens nagedacht over het totale innovatieproces van de school. Om het innovatieproces schematisch weergegeven is het innovatiemodel ontwikkeld zoals in Figuur 2 is weergegeven.

Na de fase van visievorming was er vanuit de school een duidelijke behoefte aan inzicht in de randvoorwaarden. De doorlopende literatuurstudie heeft bijgedragen aan het vaststellen van deze randvoorwaarden. Bovendien is naast dit onderzoek een uitgebreide berekening gemaakt van de financiële mogelijkheden voor het organiseren van de profiel- en keuzevakken. Op basis van de visie en randvoorwaarden is vervolgens een ontwerp gemaakt voor een nieuw organisatiemodel. In dit organisatiemodel zijn de resultaten van dit onderzoek verwerkt. Het organisatiemodel is vereenvoudigd weergegeven in Figuur 5.

	Modulen van het profielvak
	Keuzevakken binnen het profiel
	Keuzevakken vrij te kiezen
	Examentraining

		BASIS / KADER		MAVO
Leerjaar 3 35 weken	Periode 1 7 weken	Module 1 12 uur p/w		½ module 4 uur p/w
	Periode 2 14 weken	Module 2 6 uur p/w	Keuzevak 1 6 uur p/w	Keuze vak 1 4 uur p/w
	Periode 3 14 weken	Keuzevak 2 6 uur p/w	Keuzevak 3 6 uur p/w	Keuze vak 2 4 uur p/w
Leerjaar 4 25 weken	Periode 4 7 weken	Module 3 12 uur p/w		½ module 4 uur p/w
	Periode 5 14 weken	Module 4 6 uur p/w	Keuzevak 4 6 uur p/w	Module 2 4 uur p/w
	Periode 6 4 weken	Examentraining		exam.

Figuur 5. Vereenvoudigde weergave van de nieuwe organisatiestructuur.

In dit organisatie model in Figuur 5 is de visie op de nieuwe examenprogramma's van het Munnikenheide College verwerkt. Het organisatiemodel biedt een breed aanbod en keuzemogelijkheden voor de leerlingen. Vakdocenten gaven tijdens de interviews aan dat zij graag wilden starten met hun eigen leerlingen van het profiel in leerjaar 3. Dat is meegenomen in het organisatiemodel. Het is te zien dat in leerjaar 3 alle leerlingen starten met een module van het profielvak en pas in de laatste periode van leerjaar 3 een keuzevak van een ander profiel kunnen kiezen. Met dit organisatiemodel worden tevens de ervaringen van andere vmbo scholen gebruikt. Dat is herkenbaar aan het feit dat alle modules 'in de maat lopen', we pas na de kerstvakantie starten met een keuzevak buiten het profiel en de modules horizontaal na elkaar staan geprogrammeerd.

Het organisatiemodel is in de volgende fase van het innovatieproces gedeeld met de werkgroep nieuwe examenprogramma's door een presentatie. Tijdens de bijeenkomst is getracht het organisatiemodel zo goed mogelijk uit te leggen. Vanuit de interviews blijkt er namelijk een behoefte aan duidelijke communicatie. Communicatie waarin niet alleen wordt medegedeeld, maar ook wordt uitgelegd. Bovendien dient de informatie niet op verschillende manieren te worden uitgelegd. Het presenteren van de plannen draagt daaraan bij. Tijdens de presentatie is ook veel aandacht besteed aan het vertalen van de visie van de school naar het model. Volgens Fullan (2009) is het voor de voortgang van het innovatieproces namelijk erg belangrijk dat docenten de noodzaak van de innovatie inzien en zich kunnen verenigen met de visie van de school. Uit de interviews blijkt dat het modulaire werken lastig is voor veel docenten. Docenten vertellen dat zij het lastig vinden om het onderwijs op te bouwen uit afgeronde gehelen en te starten met 1 module van het keuzevak. Leerlingen krijgen naar hun mening dan te veel van 1 onderwerp in een korte tijd. Uit de ervaringen van pilotscholen blijkt dat een modulaire en horizontale structuur wel goed werkt. Bovendien sluit de modulaire opbouw goed aan bij de keuzevrijheid die de school wil realiseren voor de leerlingen. Vanuit dit onderzoek wordt daarom geadviseerd om de structuur daarop niet aan te passen, maar de docenten handvatten te geven om hun onderwijs erop in te richten. Dit zou gedaan kunnen worden door het hanteren van het 4C/ID model van Van Merriënboer en Kirschner (2007) en hun Ten Step to Complex Learning. Dit is een onderwijskundig ontwerpmodel waarin wordt uitgelegd hoe het onderwijs ingericht kan worden om complexe taken aan te leren. Complexe taken zijn volgens Van Merriënboer en Kirschner een combinatie van kennis, vaardigheden en houding die de lerende in staat stelt om realistische (beroeps)taken uit te voeren. Complexe taken zijn authentiek en bevorderen transfer van het geleerde naar de beroepspraktijk. Met het 4C/ID model kunnen de modules van de profielvakken vorm worden gegeven zodat in iedere module een deel van de totale complexe taak (de beroepsvaardigheden) aangeleerd kan worden, zonder dat het onderwijs gefragmenteerd raakt. Er wordt dus tijdens iedere module gewerkt aan de totale beroepsvorming van de leerling, maar met de focus op een bepaald deelgebied. Het deelgebied dat passend is bij de syllabus van de module van het profielvak. Komend schooljaar zal dit advies verder uitgewerkt worden, zodat het voldoende handvatten biedt voor de docenten om er mee aan de slag te gaan.

De volgende stap in het innovatieproces van het Munnikenheide College was het bepalen van het onderwijsaanbod. Er moest vast worden gesteld welke keuzevakken de school zal gaan aanbieden. De vakgroepen hebben hierin een centrale rol gespeeld. Uit de interview blijkt namelijk dat de vakdocenten verantwoordelijkheid willen als het gaat over de inhoud van het onderwijs. Hen is gevraagd om een voorstel te maken van de keuzevakken die zij willen gaan aanbieden. Zij hebben dit gemotiveerd aan de hand van een keuzematrix. Deze keuzematrix is opgesteld door de werkgroep nieuwe examenprogramma's en vervolgens naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek verder toegespitst. In de matrix is bijvoorbeeld toegevoegd dat vakgroepen na moeten denken over de organiseerbaarheid (bijvoorbeeld in materialen en lokalen) en de financiële haalbaarheid van het keuzevak.

Nadat de vakgroepen een eerste voorstel voor keuzevakken hebben gedaan, kunnen zij (na goedkeuring van de directie) na gaan denken over het plaatsen van de keuzevakken binnen de nieuwe organisatiestructuur. Zij gaan vaststellen welke keuzevakken in welke periode kunnen worden aangeboden en of er eventueel door 1 docent meerdere keuzevakken tegelijkertijd kunnen worden aangeboden. Om dit te kunnen doen krijgen hebben de vakgroepen een aantal aanbevelingen vanuit de resultaten van dit onderzoek meegekregen:

Beheersbaarheid

Ga niet te veel doen, denk na over hoeveel keuzevakken je tegelijkertijd in 1 lesuur door 1 docent kunt aanbieden. Het combineren van keuzevakken is geen verplichting, maar kan voor het werken op de open leerpleinen praktisch zijn. Bovendien is het daardoor mogelijk dat leerlingen in kleinere 'sub'groepen een bepaald keuzevak kunnen volgen.

Differentiëren

Denk na over welke combinaties van keuzevakken je zou kunnen maken. Deze combinaties dienen organisatorisch en onderwijskundig verantwoord te zijn. Organisatorisch in de zin van het lokaal en materialen. Onderwijskundig in de zin van het kunnen bieden van voldoende instructie en begeleidingsmomenten voor de verschillende (subgroepjes) leerlingen in de groep. Ook zal na moeten worden gedacht over de bevoegdheden van de docent voor de verschillende keuzevakken die hij/zij aanbiedt.

Indeling in perioden

Denk na over welke (combinaties) van keuzevakken, dus welk palet aan keuzevakken je in welke periode wilt openstellen voor de leerlingen. Houd er daarbij rekening mee dat in periode 2 er enkel leerlingen uit het eigen profiel deelnemen. In periode 3 staat 1 keuzevak wederom alleen uit eigen profiel leerlingen, maar is het andere keuzedeel toegankelijk voor alle derdejaarsleerlingen. Denk na over welk palet aan keuzevakken je organisatorisch en onderwijskundig gezien kunt openstellen voor alle leerlingen.

Tijdsplanning

Denk na over de keuzevakken die je al direct kunt aanbieden en welke je waarschijnlijk op termijn kunt gaan aanbieden. Bijvoorbeeld keuzevakken waar eerst scholing voor nodig is, kun je niet direct aanbieden. Het is aan te bevelen om te starten met keuzevakken die dichtbij het huidige onderwijs liggen.

Groepsindelingen school

Betrek bij je overwegingen het uitgangspunt dat we werken met groepen van ± 15 tot 17 leerlingen met 1 docent. Dit op basis van de berekeningen die ten grondslag liggen aan het nieuwe organisatiemodel.

Op het moment dat de vakgroepen een concept indeling in perioden hebben gemaakt is het belangrijk om met de vakgroepen in gesprek te gaan. Waarom heb je bepaalde combinaties van keuzevakken gemaakt? Waarom plaats je een bepaald keuzevak in een bepaalde periode? Het management zal het overzicht moeten houden over het totaalaanbod aan keuzevakken. Een gesprek met de vakgroepen over de indeling en combinaties van keuzevakken die zij voorstellen werkt

verhelderend voor beide partijen. Het management begrijpt waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt en de vakgroepen worden aan het denken gezet over het voorstel dat zij doen. Het indelen en combineren van keuzevakken is namelijk een complex proces en een gesprek daarover helpt om het beeld helder te krijgen.

Verder blijkt uit dit onderzoek dat LOB een prominente plaats moet gaan innemen binnen de nieuwe examenprogramma's. Dat blijkt niet alleen uit de literatuurstudie, ook vakdocenten en andere scholen benoemen de noodzaak van sterk LOB beleid om de leerlingen te begeleiden bij het maken van keuzes. Er worden aanbevelingen gegeven aangaande het keuzeproces en de keuzebegeleiding.

Ten eerste het keuzeproces. Als het gaat over het opzetten van een keuzeproces dan wordt geadviseerd om vaste momenten te hebben waarop leerlingen een keuze kunnen maken. Deze keuzemomenten kunnen worden gekoppeld aan de periode indeling zoals weergegeven in Figuur 5. Na het volgen van een keuzecarrousel vullen de leerlingen een keuzeformulier in. Daarin geven zij hun 1^e, 2^e en 3^e keus aan voor een keuzevak en motiveren deze keuze. Er zal een plaatsingscommissie moeten worden samengesteld die de keuzes van de leerlingen inventariseert en de leerlingen gaat indelen in groepen. Het uitgangspunt daarvoor is het rekenmodel dat ten grondslag ligt aan het nieuwe organisatiemodel. De plaatsingscommissie dient vakgroep overstijgend te zijn. Leerlingen kunnen (in sommige perioden) namelijk ook kiezen voor een keuzevak buiten het profiel. Om een totaaloverzicht te houden is het belangrijk dat de plaatsingscommissie bestaat uit alle vakgroepen. Op advies van de pilotschool dient verder voldoende tijd gereserveerd te worden voor het indelen van leerlingen in groepen over de verschillende (combinaties) van keuzevakken. Laat leerlingen dus ruim op tijd (bijvoorbeeld 5 weken voor aanvang van het keuzevak) het keuzeformulier invullen.

Als het gaat over de keuzebegeleiding van leerlingen dan is het belangrijk dat leerlingen leren nadenken over zichzelf en de keuzes die zij maken. Bovendien vraagt de school van de leerlingen om in leerjaar 3 keuzevakken te kiezen en dit te motiveren. Om dit op een goede manier te kunnen doen, moeten zij beschikken over loopbaancompetenties. Deze loopbaancompetenties dienen middels LOB ontwikkeld te worden. LOB vanaf leerjaar 1 is daarvoor cruciaal. Bovendien zal in leerjaar 3 en 4 LOB als een rode draad opgenomen moeten zijn binnen het onderwijsprogramma. Ook zal de inhoud van keuzevakken goed moeten worden uitgelegd. Leerlingen moeten weten waar ze voor kiezen. Je voorkomt daarmee dat leerlingen verkeerde verwachtingen hebben van een bepaald keuzevak.

Ten slotte heeft het onderzoek aangetoond dat medewerkers het erg belangrijk vinden om als professional te kunnen functioneren binnen het veranderproces van de school. Zij doelen met name op het krijgen en nemen van verantwoordelijkheden over onderwijsinhoud. Dit is door nagenoeg alle medewerkers benoemd en daaruit kan worden geconcludeerd dat het cruciaal is voor de school. Vanuit dit onderzoek wordt daarom aanbevolen om de vakgroepen daar waar mogelijk deze verantwoordelijkheid te geven. Dat is het afgelopen schooljaar ook al gedaan bij het vaststellen van de keuzevakken, maar dit zal ook zeker komend schooljaar moeten worden voortgezet.

Daarnaast blijkt uit de resultaten dat de interne communicatie binnen het Munnikenheide College als belemmerend wordt ervaren. Dit is een bekend aandachtspunt bij de school. Dit schooljaar is het, door het structureel delen en presenteren van informatie over de innovatie met de werkgroep nieuwe examenprogramma's en beroepsgerichte vakgroepen, deels aangepakt. Uit de interviews blijkt dat het probleem echter niet alleen belemmerend kan zijn voor de nieuwe examenprogramma's, maar ook voor de rest van de organisatie. Dit kan wellicht in een vervolgonderzoek verder worden onderzocht. Er kan gekeken worden naar de huidige interne communicatie, welke communicatiemiddelen worden gebruikt en welke knelpunten aangepakt kunnen worden, zodat het niet meer belemmerend hoeft te zijn voor medewerkers.

Referenties

- Beijsterveldt-Vliegenthart. (2011). *Beleidsbrief op weg naar toekomstbestendig vmbo*. Verkregen van: <http://www.vernieuwingvmbo.nl/wp-content/uploads/2012/06/Beleidsbrief-op-weg-naar-een-toekomstbestendig-vmbo.pdf>
- Dronkers, J. (2006) '*Hoe kan het onderwijs voor elkaar krijgen dat meer talenten benut worden? Meer effectieve scholen en betere leerkrachten!*', de Volkskrant, www.volkskrant.com/bijlagen/dronkers.pdf.
- Fullan, M. (2009) *The Challenge of change. Start school improvement now!* California: Corwin
- Merriënboer, Van J.J.G., Kirschner, P.A. (2007) *Ten steps to complex learning*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
- Munnikenheide College (2013) Schoolplan 2014-2018. Verkregen van: <http://www.scholenopdekaart.nl/rapport/vensters/4121104YX000/publish/voind06/Schoolplan%202014-2018.pdf>
- Munnikenheide College (2014a) Kaderstelling nieuwe examenprogramma's
- Munnikenheide College (2014b). Beleidsmatige toelichting op de begroting: Jaarplan 2015. Vereniging Ons Middelbaar Onderwijs
- Stichting Platforms VMBO. (2010). *VMBO Herkend, structuur van het VMBO in de toekomst, advies op basis van het veldonderzoek Stichting Platform VMBO*. Verkregen van: <http://www.vernieuwingvmbo.nl/wp-content/uploads/2012/06/Advies-VMBO-herkend.pdf>
- Twents Carmel College, (2013). Organiseerbaarheid wordt het sleutelwoord. Vernieuwing beroepsgerichte programma's vmbo. Verkregen van: <http://www.vernieuwingvmbo.nl/wp-content/uploads/2013/09/12-18-september.pdf>

Vernieuwing vmbo (2013). Presentatie regiobijeenkomst januari/februari. Verkregen van:

<http://www.vernieuwingvmbo.nl/wp-content/uploads/2013/02/Kern-keuze.pptx>

Vernieuwing vmbo (2014). Op weg naar een toekomstbestendig vmbo. Geraadpleegd op 25-11-2014:

<http://www.vernieuwingvmbo.nl/>

Vernieuwing vmbo, (2015a). De nieuwe beroepsgerichte programma's vmbo. Verkregen van:

regiobijeenkomst 3 juni 2015 <http://www.vernieuwingvmbo.nl/wp-content/uploads/2015/06/Leidinggevend-41.pdf>

Vernieuwing vmbo, (2015b). LOB in de nieuwe examenprogramma's. Handreikingen. Verkregen van:

regiobijeenkomst 3 juni 2015.

Vodegel, F., Smid, G., & Van den Bosch, H. (2011). Succesfactoren voor de aanpak van onderwijsinnovatie. *Onderwijsinnovatie* september p. 25

VO-Raad, (2014). ToekomstSTroom LOB. Een stroompunt loopbaangericht onderwijs. Utrecht: Project Stimulering LOB

Bijlage 1

Logboek innovatieproces schooljaar 2014-2015

Datum	Wie	Wat	Resultaat
30 oktober	AHA, CRE, PPE, GVO	Overleg stand van zaken Nieuwe Examen Programma's	Veel onduidelijkheden. Geen duidelijk standpunt (geen duidelijke lijn). Conclusie: er moet een bijeenkomst komen met MT en betrokken kernteamleiders om kaders op te stellen
Advisering vanuit onderzoek: start met een visie			
5 november	AHA, CRE	Werkoverleg kaderstelling nieuwe examenprogramma's	Nadenken over de vraag: Hoe pakken we dit aan? Nadenken over de visie en dit verder uitwerken in een passend model.
13 november	AHA, PPE	Toelichting nieuwe examenprogramma's	Diepgaande uitleg wat de nieuwe examenprogramma's precies inhouden.
20 november	AHA, CRE, HHO, PPE, GVO, JOL	Overleg nieuwe examenprogramma's, waar willen we naartoe?	Bespreken kaderstelling nieuwe examenprogramma's o.b.v. visie en randvoorwaarden. Vastgesteld: Waar willen wij als school naartoe?
Advisering vanuit onderzoek: berekeningen en structurering modulen en keuzevakken			
4 december	AHA, CRE	Werkoverleg nieuwe examenprogramma's	Doorontwikkeling van de kaderstelling o.b.v. nieuwe inzichten en verdere concretisering
9 december	AHA, CRE, PPE, GVO, JOL	Vorbereiding werkgroep NEP	Bespreken kaderstelling en aanpassingen die gemaakt zijn, zodat het gedeeld kan worden met

			de werkgroep NEP
16 december	Werkgroep NEP met AHA, CRE, GVO, PPE, JOL	Toelichten kaderstelling	Kaderstelling en achterliggende gedachte gepresenteerd, vervolgens bediscussieerd en de aanwezigen hebben het model in overweging genomen.
17 december	AHA, KSC	Controleren berekening kaderstelling	Controleren van de onderliggende berekeningen van de kaderstelling en daaruit zijn geen opvallend zaken (fouten) geconstateerd.
15 januari	AHA, CRE, GVO, PPE, JOL	Vorbereiding werkgroep NEP	Bespreken aandachtspunten vanuit bijeenkomst 16-12: Nog veel onvrede bij de werkgroep. Tegenvoorstel en aandachtspunten vanuit werkgroep besproken. Mogelijkheden bekeken en hiermee tot een nieuw voorstel te komen.
Advisering vanuit onderzoek: eerste resultaten interviews meegenomen in kaderstelling			
20 januari	Werkgroep NEP, werkgroep stage met AHA, CRE, JOL, PPE, GVE	Bespreken aangepast voorstel kaderstelling NEP	Aangepast voorstel gepresenteerd, uitgelegd en bediscussieerd. Voorstel werd over het algemeen positief ontvangen, er blijven aandachtspunten.
februari	AHA, MVN, PPE	Regelmatig tussentijds overleg	Regelmatige korte gesprekken over de kaderstelling en het bijbehorende model. Vooral in de vorm van vragen vanuit de werkgroep. Dit helpt voor duidelijkheid, uitleg, draagvlak en wederzijds begrip.
11 februari	AHA, PPE	Vorbereiding werkgroep NEP o.a. invulling LOB, PTA	Hoe gaan we om met de informatie m.b.t. LOB en het PTA. Aanpassingen in de keuzematrix gewenst.
26 februari	AHA, PPE, MVN	Vorbereiding werkgroep NEP	Hoe nu verder met de werkgroep, vaststellen agenda werkgroep NEP, bespreken LOB, PTA en keuzematrix
3 maart	AHA, GVE werkgroep NEP	Werkgroep bijeenkomst NEP	Terugkoppeling vorige bijeenkomst (20-01) en hoe nu verder? Nadenken over keuzedelen, LOB en PTA
5 maart	AHA, PPE, MVN	Evaluatie werkgroep bijeenkomst	Doorontwikkeling keuzedelenmatrix, denken over hoe het innovatietraject verder inzetten.
Advisering vanuit onderzoek: resultaten interviews en resultaten andere scholen gedeeld			
12 maart	AHA, PPE, MVN	Werkoverleg NEP	Bespreken aangepaste keuzedelenmatrix en voorstel presentatie aan de werkgroep
9 april	AHA, PPE, MVN	Werkoverleg NEP	Nadenken LOB, PTA en Presentatie maken en invulling van de werkgroepbijeenkomst bespreken
16 april	AHA, PPE, MVN	Werkoverleg NEP	Uitnodiging werkgroep maken en presentatie + invulling matrix

			bespreken
19 mei	Werkgroep NEP + directie	Werkgroepbijeenkomst met presentaties van de keuzedelen	
20 mei	CRE, PPE, JOL, GVO, AHA	Keuzedelen nieuwe examenprogramma's	Voorstel van de vakgroepen besproken en kader vastgesteld voor het specificeren van de keuzevakken.
Advisering vanuit onderzoek: resultaten andere scholen m.b.t. keuzedelen vaststellen gedeeld			
21 mei	AHA, PPE, MVN	Werkoverleg nieuwe examenprogramma's	Voorbereiding werkgroep + terugkoppeling voorstel
16 juni	AHA + werkgroep NEP	Werkgroep NEP	Bespreken specificeringsvragen van uit directie voor vaststellen keuzevakken : werkgroep neemt de aanbevelingen mee
22 juni	AHA, PPE, MVN	Werkoverleg NEP	Uitwerken voorstel keuzevakken richting directie. Begeleidend schrijven opstellen.

Bijlage 2

Toelichting bij Interviews medewerkers

Vanuit de docentonderzoek aan de AOS ben ik bezig met een onderzoek naar de invoering van de nieuwe examenprogramma's vmbo. De onderzoeksvraag die ik daarbij ga beantwoorden is:

Hoe kan het Munnikenheide College het onderwijs organiseren zodat er vanaf het schooljaar 2015-2016 gewerkt kan worden binnen de organisatiestructuur van de nieuwe examenprogramma's vmbo?

De nadruk van mijn onderzoek ligt op de organisatie en planning van deze innovatie. De vernieuwing is grofweg in tweeën te delen: een inhoudelijk en een organisatorisch verandering. Ik richt me op het organisatorische aspect, dus hoe ga je de veranderingen organiseren, plannen en wegzetten. Denk daarbij aan onderdelen als de jaarplanning, het leerlingenrooster en communicatie. De school heeft geconstateerd dat er nog winst valt te behalen valt op dit gebied en met dit onderzoek wordt daar een bijdrage aan geleverd. Met deze interviews tracht ik de (organisatorische) belemmerende en stimulerende factoren die van toepassing zijn op het Munnikenheide College naar boven te halen.

Samenvatting van de vragen:

- Algemene reactie m.b.t. de organisatie en planning op het MC (schoolbreed)
- Mening over de organisatie en planning op het MC specifiek voor de beroepsgerichte vakken
- Stimulerende factoren: Wat binnen het MC werkt stimulerend (op het gebied van organisatie en planning) voor de invoering van de nieuwe examenprogramma's? Hoe kan de school deze stimulerende factoren verder benutten?
- Belemmerende factoren: Wat binnen het MC werkt belemmerend (op het gebied van organisatie en planning) voor de invoering van de nieuwe examenprogramma's? Hoe kan het MC deze belemmerende factoren wegnemen/verbeteren?
- Wat is voor het MC belangrijk om rekening mee te houden voor het invoeren van de nieuwe examenprogramma's?
- Hoe zie jij de nieuwe examenprogramma's (organisatorisch gezien) in een ideale situatie?

Bijlage 3:

Topic-lijst vmbo-scholen

- ❖ Visie m.b.t. keuzevrijheid van leerlingen
- ❖ Organisatie van de aan te bieden keuzevakken
- ❖ Organisatie van het keuzeproces van leerlingen
- ❖ Structuur van modules en keuzevakken over de leerjaren
- ❖ Loopbaan oriëntatie en begeleiding
- ❖ Toegevoegd: bepalen welke keuzevakken je gaat aanbieden