

## Productiestrategieën in het onderwijs van het Media college Amsterdam

Door de industriële revolutie ontstond er behoefte aan scholing op grote schaal. Er volgde een massificatie van het onderwijs die werd opgezet volgens de regels van de zojuist ontwikkelde industriële massaproductie. Er werden meerdere producten van een soort ontwikkeld zodat er te kiezen viel. Dit teken van welvaart ontstond vooral na de Tweede Wereldoorlog en is met name uitgedragen door de Verenigde Staten. Naarmate de rijkdom in de Westerse landen steeg, steeg ook de diversiteit aan producten. De behoefte aan vrijheid heeft de producent vertaald naar meer keuzemogelijkheden voor de consument. Nog steeds volgt het onderwijs het productieproces. In het onderwijs worden termen gebruikt uit het bedrijfsleven zoals *in- en output*, *lumpsum*, *branding*, *bekostiging* en *efficiëntie*. Prof.dr. Sietske Waslander (2004) indertijd sociologe verbonden aan de faculteit der Gedrags- en Maatschappijwetenschappen, is gaan onderzoeken of de vernieuwingsstrategieën in de industrie van vandaag van toepassing zijn op het onderwijs van morgen. De door haar benoemde industriële strategieën zijn: maatwerk door inbreng van de klant op het niveau van het ontwerp, de fabricage, assemblage, distributie, presentatie en het gebruik. Zij kwam tot de volgende zeven strategieën van maatwerk in het onderwijs die ze heeft vastgesteld door onderzoek te doen in de onderwijspraktijk:

- Cosmetische strategie: in de industrie gebeurt dat bij de presentatie van een product. Het houdt in: de boodschap over maatwerk wel uitdragen maar achter de voordeur wordt de stroom leerlingen samengevoegd. Een voorbeeld zijn de aanloopklasleerlingen op het Ma waar ik werk die een niveau beter willen worden. De leerlingen komen het eerste half jaar in een klas met MBO2 leerlingen die de opleiding Sign of de opleiding Printmedia willen volgen. Als de leerlingen een betere prestatie leveren dan een MBO2 niveau mogen ze in februari naar een niveau drie vier klas. Het eerste half jaar krijgen ze deels les op MBO2 niveau
- Reduceren van de heterogeniteit: in het bedrijfsleven *'trade down'* of *'trade-up'* genoemd; ook wel genoemd het selecteren van een groep of de doelgroep kleiner maken. Bij deze strategie worden groepen uitgesloten die voorheen wel de opleiding binnen kwamen. Een voorbeeld daarvan is de afdeling VMBO van het Ma waar de leerlingen die de meeste aandacht nodig hebben, de groep die leerweg ondersteunend onderwijs nodig heeft, niet meer toegelaten wordt. Hiermee zorgt het VMBO voor een meer heterogene instroom waardoor het maatwerk kan leveren in de vorm van kwaliteit.
- Hulpmiddelen toevoegen: in de industrie gebeurt dat op het niveau van de distributie. Door meer mensen in te zetten, kan er in het onderwijs meer maatwerk geleverd worden. Er zijn al scholen die met vrijwilligers werken. De zorg voor de leerlingen uitbesteden komt vaker voor in het onderwijs. Deze externen, zoals jeugdzorg en het schoolmaatschappelijkwerk, worden de school in gehaald. Ook het aanstellen van klassenassistenten

- in het basisonderwijs en instructeurs in het beroepsonderwijs is een vorm van hulpmiddelen toevoegen.
- Lesmateriaal digitaliseren ligt in de industrie op niveau van de distributie. Deze vorm van maatwerk wordt geleverd door het materiaal te digitaliseren en op de schoolserver, die van thuis uit te bereiken is, aan te bieden. Door meer lesmateriaal en verdiepingsstof aan te bieden, kunnen leerlingen op school en thuis uitgebreid oefenen in hun eigen tempo.
  - Moduleren en structureren ligt in de industrie op het niveau van het assembleren. Hiermee wordt bedoeld het opdelen van de leerstof in kleine blokken die de leerlingen zelf kan samenstellen tot de opleiding die hij wil volgen. Daarvoor is ook temporisering van de opleiding nodig, het indelen van de opleiding in tijd. De universiteiten willen op stedelijk, nationaal en internationaal niveau afspraken maken over de tijdsindeling van studies, zodat interfacultaire keuzevakken, minors, overal gevolgd kunnen worden. Op het Ma ken ik hiervan alleen het voorbeeld van de flex-klas in het MBO4 waar de leerlingen zelfstandig kiezen welke blokken ze volgen en of ze begeleiding willen hebben. Tijdsplanning is voor de organisatie een groot probleem.
  - Vergroten van de eenheid van de organisatie, het ontstaan van winkelcentra, koopgaten en *shopping malls* bij de industrie, is te vergelijken met de ontwikkeling van de regionale opleidingscentra (ROC's). Door meer opleidingen onder één schoolleiding samen te brengen, worden de mogelijkheden voor de leerlingen die niet in een keer de juiste opleiding kiezen groter. Hierdoor wordt oriëntatie op beroepsgroepen mogelijk. Een voorbeeld van vergroten van organisatie is ook het samenvoegen van vakken in domeinen. Daardoor staan meerdere leraren en instructeurs samen in één ruimte en kunnen de taken worden verdeeld. Hierdoor kan maatwerk geleverd worden.
  - Toetsing: het aanbieden van *assessments*, toetsende eindgesprekken en eindtoetsen zonder gelijke voortrajecten. Bij de industrie zou deze strategie op het niveau van de presentatie liggen. In het onderwijs kunnen de leerlingen zelf bepalen of hun portfolio gevuld is en of dat hun kennis voldoende is om een toets aan te vragen of een toetsend gesprek te organiseren.

Het maatwerk zit vooral in de presentatie van de school, een kosmische strategie die gericht is op de sfeer van de opleiding. Een concurrentie strategie gericht op het binnen halen van de leerlingen. Het logo en de nieuwe huisstijl van Ma zijn in 2006 gelanceerd. Het Ma is geen logo maar een merk. De *branding* moet ervoor zorgen dat de school meer is dan alleen een opleiding. Je hele leven blijf je je thuis voelen bij deze club, het Ma, is de boodschap. Het woord Ma werd gebruikt in verschillende campagnes als zelfstandig naamwoord. Het personeel werd gefotografeerd en op een affiche geprint met de tekst "ik ben Ma." Tot 2009 werden de leerlingen met wervende teksten op de website geïnformeerd over de eigen geformuleerde onderwijsvisie van het Ma, het cirkelleren. De zelfstandigheid van de leerling en de mogelijkheden om zelf het tempo te

bepalen, stonden daar nog vermeld. De site is januari 2010 vernieuwd. De visie staat er niet meer in beschreven. Het lijkt nu of er geen visie op onderwijs meer is. Navraag leerde mij dat de onderwijsvisie op dit moment wordt ontwikkeld. In een *powerpoint* presentatie uit 2006 dat als enige document over de schoolcultuur op het intranet van het Ma is te vinden, blijkt dat de personeelscultuur zich moet ontwikkelen van familiecultuur naar adhocratie. Adhocratie staat voor flexibiliteit door grote deskundigheid te combineren met grote beweeglijkheid. Het instellen van denktanks, expedities en researchgroepen zijn vormen van adhocratie. Verder vraagt de inspectie om een duidelijke registratie van de onderwijsuren en verbinding van de urennorm met de onderwijsinrichting.

Ma is zoekende naar het maatwerk waaraan de leerlingen behoefte hebben. Daarbij is het verstandig om een aantal aanbevelingen van Wieske Waslander te betrekken. Als een school innoveert is haar eerste aanbeveling: zorg dat de docenten voldoende zijn toegerust en hou vol. Ga niet bij de eerste storm [meteen] weer terug naar de oude situatie.

Deze waarschuwing lijkt vooral van toepassing voor de domeinen in het VMBO die in 2006 werden ingesteld. De twee jaar daarvoor weggebroken muren zijn teruggeplaatst in het wis-, natuur- en scheikunde-domein. Het taaldomein kent een sterke groepsgebonden verdeling, en de werkplaatsenstructuur van de praktijkruimten voor het derde en vierde jaar is verworden tot een roulatiesysteem waarbij de leerling niet kan versnellen en de docenten alleen verantwoordelijk zijn voor hun deelgebied. Op dit moment wordt er een discussie gevoerd over de vraag of na het wis-, natuur- en scheikunde-domein in alle andere domeinen de muren weer teruggeplaatst moeten worden. De inhoudelijke onderwijskundige vernieuwing lijkt geen gesprekstof meer te zijn.

Andere aanbevelingen van Waslander zijn: stel je de vraag voor wie en op welk niveau er maatwerk komen. Om hoeveel leerlingen gaat het daarbij? Is maatwerk het antwoord op de vraag van de leerling?

Barry Schwartz (2005) stelt in zijn lezing "*The paradox of choice*," maatwerk aan de kaak. Mensen willen niet eindeloos kiezen. Kiezen geeft twijfel. Hoe meer keuze, hoe groter de onzekerheid of je wel de juiste keuze hebt gemaakt. Veel kleine keuzes maken de consument echt niet veel kleine beetje gelukkiger. Voor het onderwijs geldt dit ook. Weet de leerling wat hij moet leren? Veel kleine keuzemomenten in zijn opleiding maken hem niet gelukkiger.

Maatwerk moet vooral geleverd worden om schooluitval te voorkomen.

Winsemius (2009) onderscheidt drie soorten uitvallers: de opstappers, de 'niet-kunners' en de overbelasten.

De schoolverlaters die vallen onder de opstappers vormen van hoog- naar laagonderwijs een afnemend probleem. Opstappers zijn het grootste probleem in het hoger onderwijs.

De niet-kunners volgen voornamelijk het MBO1 en vormen een probleem voor de maatschappij en de onderwijsstructuur. Wat heb je jongeren te bieden die het MBO1 niet aankunnen als je het speciaal onderwijs wil opdoeken? Deze groep heeft een uitval van dertien procent.

De overbelasten vormen in de vier grote steden zesentachtig procent van de schoolverlaters. De overbelaste leerlingen hebben teveel zorgen aan hun hoofd om goed te presteren. “Het zijn jongeren die gebukt gaan onder een opeenstapeling van problemen, uiteenlopend van beperkte vaardigheden en gedragsproblemen tot gebroken gezinnen, armoede, schulden of verslaving”, aldus Winsemius.

De conclusie van Waslander is dat op dit moment de consument en de leerling vooral willen dat er naar hen geluisterd wordt. Laat de leerling vooral vertellen wat hij wil en wat hem dwars zit en besteed aandacht aan het antwoord. Wees daarbij eerlijk en oprecht. Geef de leerling het vertrouwen dat je hem een opleiding biedt die bij zijn ontwikkeling past. Uit de persoonlijke gesprekken die ik met al mijn mentorleerlingen heb gevoerd en de zorgtrajecten die ik heb opgestart voor deze leerlingen blijkt dat zij bijna allemaal onder de noemer vallen van de overbelaste leerling. Deze overbelaste leerlingen van het MBO2 is gebaat bij luisteren. Het luisteren naar de leerling zal diens zelfvertrouwen sterken waardoor hij in staat is zijn problemen beter onder ogen te zien en zich te laten helpen, om daarna de opleiding te volgen die past bij zijn capaciteiten. Met mijn onderzoek naar de invloed van de docent op het zelfvertrouwen van de leerling wil ik een bijdrage leveren aan het maatwerk voor de overbelaste leerling.

Netty Gelijsteen, 22 januari 2010

#### **Bronnen:**

**Winsemium**, Prof. Dr. P, et al (2009). *Vertrouwen in school: over de uitval van*

*‘overbelaste’ jongeren*. Amsterdam: Amsterdam University press

**Schwartz**, Barry (2005). *The paradox of choice: TEDGlobal 2005*,

[http://www.ted.com/talks/barry\\_schwartz\\_on\\_the\\_paradox\\_of\\_choice.html](http://www.ted.com/talks/barry_schwartz_on_the_paradox_of_choice.html)

gefilmd op 2005; geplaatst op 2006; verkregen op 4 jan 2010

**Waslander**, prof. Dr. Sietske (2004). *Wat school beweegt: over massa-*

*maatwerk, onderwijspraktijk en examens in het voortgezet onderwijs*.

Arnhem, Nederland: Stichting Cito Instituut voor Toetsontwikkeling.

**Media college Amsterdam.** (2006a) Powerpoint schoolcultuur

(2008b) Jaarverslag

(2009c) [www.ma-web.nl](http://www.ma-web.nl) verkregen op 4 december 2009

(2010d) [www.ma-web.nl](http://www.ma-web.nl) verkregen op 4 januari 2010