

Adviezen voor organisatorische inbedding Vakroute

Gaan opleiden volgens de Vakroute betekent voor veel scholen een innovatie die gevolgen heeft op alle niveaus van de onderwijsorganisatie: bestuurlijk, (midden)management en docenten. Wat zijn belangrijke aandachtspunten voor de organisatorische inbedding? Het antwoord op deze vraag is verwoord in zes adviezen aan Vakcolleges:

- Stel met elkaar vast waarom is gekozen voor de Vakroute
- Kies voor een planmatige invoering
- Werk actief aan gedeeld eigenaarschap
- Besef dat een cultuuromslag tijd en geduld vergt
- Zorg voor een competent team en voldoende facilitering
- Realiseer een efficiënte overlegstructuur

Advies 1: Stel met elkaar vast waarom is gekozen voor de Vakroute

Een belangrijke succesfactor bij een innovatieproces is dat strategische keuzes, in dit geval het invoeren van de Vakroute, expliciet zijn onderbouwd. Ook vanwege het belang tijdens en na afronding van de invoeringsfase de gemaakte keuzes te kunnen toetsen en waar nodig bij te stellen.

Bij dit proces is bij voorkeur de hele schoolorganisatie betrokken en in elk geval het (beoogde) Vakroute team. Op alle niveaus, bestuurlijk, (midden)management en docenten, moeten visie en keuzes worden vastgesteld.

De rol van docenten is doorgaans adviserend van aard. Het volwaardig inzetten van deze rol draagt naast de inhoudelijke input bij aan gedeeld eigenaarschap en maakt eventuele weerstand tijdig zichtbaar.

Advies 2: Kies voor een planmatige invoering

Het invoeren van de Vakroute is veelomvattend. De complexiteit hangt met name samen met de volgende factoren:

- De vele belanghebbenden: (potentiële) leerlingen en hun ouders, alle lagen van de vmbo- en mbo-organisatie, beroepsgerichte- en avo-docenten, regionale werkgevers, de snel veranderende samenleving.
- Het realiseren van een samenhangend, doorlopend en voor leerlingen, mbo-scholen en werkgevers aantrekkelijk en herkenbaar onderwijsprogramma is een uitdaging.
- Het invoeringsproces is pas afgerond als er minimaal één cohort is opgeleid. In de tussentijd komt er steeds een cohort bij.
- Het realiseren en onderhouden van een intensieve samenwerking met regionale werkgevers en mbo.

Dit innovatieproces vraagt om een planmatige aanpak. We benoemen hier niet alle elementen die horen bij een professionele planmatige aanpak. Wel lichten we er een aantal uit waarvan we uit de ervaringen van Vakcolleges weten dat deze van groot belang zijn:

- Leg de opdracht en de gezamenlijke ambitie helder vast in een plan.
- Richt voor de invoeringsfase een overlegstructuur in. Deze kan bestaan uit een stuurgroep, een of meerdere werkgroepen en een klankbordgroep. Beschrijf de rol- en taakverdeling van de verschillende betrokkenen. Naast de taakverdeling is het goed de verantwoordelijkheden én bevoegdheden expliciet te maken.
- Benoem een Vakroutecoördinator die de spil vormt tijdens het innovatieproces en beschikt over de benodigde competenties.





- Evalueer regelmatig en systematisch en stuur waar nodig bij. Bepaal tijdig of ontwikkelingen vragen om bijstelling van visie en/of keuzes.
- Omschrijf in het plan de onderwijsinhoudelijke en organisatorische randvoorwaarden en gevolgen van de innovatie (denk aan financiën, huisvesting, wet- en regelgeving).
- Maak een communicatieplan voor interne en externe communicatie afgestemd op de verschillende doelgroepen, met bijzondere aandacht voor leerlingen en ouders, werkgevers en mbo-instellingen in de regio.
- Onderscheid, om het behapbaar en uitvoerbaar te maken, deelopdrachten, zoals bijvoorbeeld het realiseren en formaliseren van samenwerking met werkgevers en met het mbo.
- Maak een meerjarige activiteitenplanning waarin rekening wordt gehouden met zowel de implementatie van de totale Vakroute, als met het invoeringsproces per leerjaar.

Advies 3: Werk actief aan gedeeld eigenaarschap

Belangrijk voor een geslaagde invoering van de Vakroute is dat alle betrokkenen van het vmbo, het mbo en regionale werkgevers bekend zijn met de inhoud en het beoogde doel ervan. En, zodra resultaten in beeld komen, in hoeverre doelstellingen worden behaald. Idealiter voelen alle betrokkenen zich eigenaar van de Vakroute (zie advies 1).

Het creëren en behouden van eigenaarschap en actieve betrokkenheid is een continu proces en moet, onder de verantwoordelijkheid van de schoolleiding, een blijvende plek krijgen op de agenda van de schoolorganisatie.

Tips en aandachtspunten:

- Zorg dat de visie op de Vakroute aansluit bij de onderwijsvisie en –missie van de school.
- Benoem en visualiseer zoveel mogelijk: waarom doen we de zaken die we doen en welke resultaten willen we daarmee bereiken. Hoe gaan we er inhoud aan geven en wat zien we daarvan terug in het primair proces. Zorg voor winstpunten op de korte termijn en benoem successen.
- Zorg dat iedere betrokkene zich ervan bewust is dat de doelen die met de Vakroute worden beoogd niet kunnen worden bereikt zonder zijn/haar bijdrage.
- Waak ervoor dat het creëren van eigenaarschap zich beperkt tot het Vakroute-team dat zorgdraagt voor het onderwijs in de leerjaren die al worden aangeboden.
- In de Vakroute is het van belang dat vanaf de start vakdocenten, avo-docenten, (leer)loopbaanbegeleiders, stagebegeleiders en leerbedrijven van de gehele Vakroute worden betrokken. Door te werken met een binnen- en een buitenkring kan de intensiteit van betrokkenheid worden afgestemd op de fase van het innovatieproces.

Het realiseren van een optimale aansluiting met het mbo is een wezenlijk deel van de innovatie en is voor veel Vakcolleges een complex en moeizaam proces. Beide schoolsoorten ervaren (schijnbaar) niet altijd dezelfde belangen. Het afstemmen van een gezamenlijk belang zou een startpunt moeten zijn bij de realisatie van samenwerking. Om gedeeld eigenaarschap met het mbo te bereiken, verdient het actief betrekken van het mbo en het realiseren van draagvlak al bij de voorbereiding op de innovatie bijzondere aandacht.

Aandachtspunten voor- en hulpmiddelen om te komen tot structurele en geborgde samenwerking zijn te vinden in het verslag van het project De Sterkste Schakel. Dit project heeft Vakcollege Groep in opdracht van het ministerie van OCW uitgevoerd.

- Helder moet zijn wie (mede-)verantwoordelijk zijn voor het realiseren van gedeeld eigenaarschap en betrokkenheid, op welke wijze hier inhoud aan gegeven en hoe dit wordt geborgd. De verantwoordelijkheid kan niet bij slechts één persoon liggen. Zo blijkt uit het onderzoek van Jannet Doppenberg e.a. dat betrokken docenten moeten ervaren dat “de schoolleiding het



onderwijsconcept uitdraagt en ook een deel van de verantwoordelijkheid op zich neemt voor de implementatie van het concept.”

- Houd bij het benoemen van verantwoordelijke(n) voor het realiseren van gedeeld eigenaarschap voor ogen dat zij moeten beschikken over de benodigde competenties én over gelegenheid: in vastgelegde overlegstructuur, tijdens teamsessies en personeelsbijeenkomsten .

Advies 4: Besef dat een cultuuromslag tijd en geduld vergt

Bij de overgang van een regulier vmbo-programma naar de Vakroute komen werelden die voorheen gescheiden waren bijeen:

- Onderbouw / bovenbouw, door het verticaal verbinden van het beroepsgericht onderwijsprogramma en leer- en loopbaanoriëntatie.
- Avo-docenten / vakdocenten, stagebegeleiders, leerloopbaanbegeleiders, door het horizontaal verbinden van beroepsgerichte- en avo-vakken.
- Vmbo / werkgevers (leerbedrijven), door vanaf leerjaar 1 samen te werken met werkgevers, zowel binnen de schoolmuren als op de werkvloer van werkgevers.
- Vmbo / mbo, door samenwerking aan optimale aansluiting van het leertraject, zowel inhoudelijk als organisatorisch.

Deze overgang is veel meer dan een andere inrichting van het onderwijsprogramma. Het is goed als schoolleiding en het Vakroute-team zich ervan bewust zijn dat deze overgang tijd en geduld kan vergen. Werk daarom vanuit haalbare concrete doelen naar het einddoel.

Advies 5: Zorg voor een competent team en voldoende facilitering

De invoering en borging van de Vakroute is de verantwoordelijkheid van de schoolleiding in samenspraak met de Vakroutecoördinator. De Vakroutecoördinator leidt en coördineert het proces op basis van vooraf vastgestelde taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Het succes van het invoeren van de Vakroute valt of staat bij de inrichting van een competent team met teamleden die elkaar aanvullen en ondersteunen in wederzijdse afhankelijkheid.

Teamleden moeten beschikken over competenties die passen bij hun rol, taken en verantwoordelijkheden. De hoeveelheid aan taken en verantwoordelijkheden moet evenwichtig en realistisch worden verdeeld onder het team. Doorgaans is training en advies gewenst voor (verdere) professionalisering van het team.

Een aantal valkuilen die Vakcollege Groep signaleert in de praktijk:

- De Vakroutecoördinator en/of leden van het onderwijsteam worden niet ingezet op basis van hun competenties, maar op basis van beschikbaarheid en / of als 'logische' keuze vanuit de functie die zijn vervullen;
- Beroepsgerichte docenten krijgen in vergelijking met de andere betrokkenen een te grote verantwoordelijkheid. Dit gaat niet alleen ten koste van de resultaten, maar ook van het gezamenlijk eigenaarschap en draagvlak;
- Leden van het Vakroute-team worden onvoldoende gefaciliteerd in tijd (hoeveelheid en/of roostertechnisch) om de Vakroute in te richten en om de samenwerking met collega's te realiseren.
- Er is onvoldoende geïnvesteerd in het inventariseren van organisatorische en / of materiële randvoorwaarden (wat hebben we nodig?) en van de gevolgen van het starten met de Vakroute (wat betekent het voor ons?).



Advies 6: Realiseer een efficiënte overlegstructuur

Het implementeren en uitvoeren van de Vakroute vraagt om een doordachte overlegstructuur. In verschillende overleggroepen moeten de vele communicatielijnen georganiseerd en geborgd worden. Een aantal aandachtspunten:

- Afstemming tussen betrokkenen bij het horizontaal inrichten van het onderwijsprogramma (integratie beroepsgericht, AVO en LOB), zowel organisatorisch als inhoudelijk;
- Afstemming tussen betrokkenen bij het verticaal inrichten van het onderwijsprogramma (fasering Vakroute), zowel organisatorisch als inhoudelijk;
- Afstemming tussen management en uitvoering, met als schakel de Vakroutecoördinator;
- In de verschillende overleggroepen zijn de benodigde beslissingsbevoegden vertegenwoordigd en/of er is een procedure voor het nemen van beslissingen;
- Samenhang met en afstemming tussen overleggroepen wordt door linking pins geborgd.
- Samenhang tussen frequentie en planning.