

1.3 Programmalijnen Ontwikkelfase 2022-2023

Voor de vervolgfase van de Transitie Educatieve Opleidingen zijn drie programmalijnen geformuleerd (figuur 2). In de uitwerking van de programmalijnen is nader beschreven aan welke besluiten de projecten in de programmalijnen bijdragen. In [dit](#) figuur is te zien hoe de besluiten bijdragen aan de impactdoelen van dit transitieprogramma. In de planning 2022-2023 (link) staan de belangrijkste mijlpalen per project benoemd.

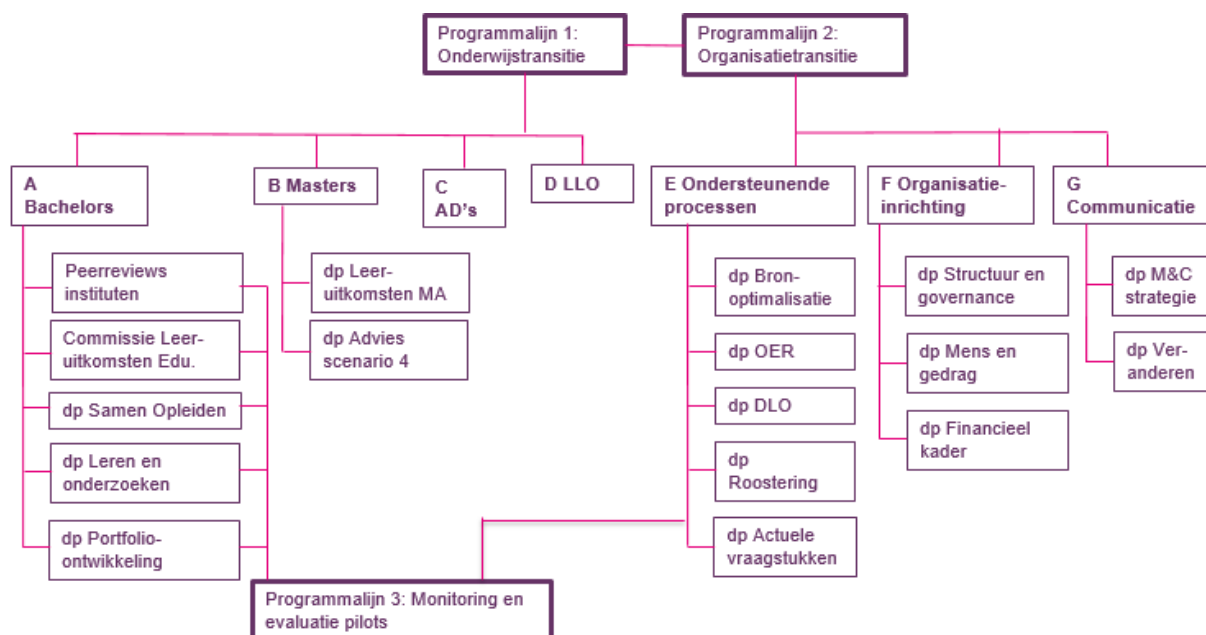
- *Onderwijs transitie* – Deze programmalijn is erop gericht om de besluiten n.a.v. de ontwerpfase te realiseren en daarmee een bijdrage te leveren aan meer keuze- en doorstroommogelijkheden voor studenten, alsmede betere aansluiting bij wensen en behoeften van werkveld, en verder afstemming van onze interne organisatie. Daarmee draagt deze programmalijn bij aan impactdoel 1 tot en met 4.
- *Mens en organisatie* – Deze programmalijn is primair gericht op impactdoel 4, maar de activiteiten zijn randvoorwaardelijk om de overige impactdoelen te laten slagen. Er wordt in deze programmalijn gewerkt aan communicatie en marketing, aan harmonisatie en verbetering van ondersteunende processen en aan een nadere verkenning van de organisatie-inrichting van de educatieve opleidingen.
- *Monitoring en evaluatie pilots* – Monitoring en evaluatie van de pilots ten behoeve van de verdere ontwikkeling van de onderwijs- en organisatietransitie. Hiermee faciliteren we zeven koplopertrajecten waar ervaring wordt opgedaan in de voorbereiding en uitvoering van de onderwijs- en organisatietransitie.

Uitgangspunten

In de opzet van deze fase van het transitieprogramma staan enkele uitgangspunten centraal, waarmee we de impactdoelen van het programma willen realiseren:

- *We halen het optimale uit de kracht van de onderlinge samenwerking.* We waarborgen in het transitieprogramma een effectieve samenwerking tussen collega's van de betrokken instituten (onderling) en met collega's vanuit het werkveld. Deze samenwerking geven we vorm door middel van peerreview (reflectie op inhoud en leerproces) en door instituutsoverstijgende (deel)projecten (directe interactie en positieve wederzijdse afhankelijkheid).
- *We vertrouwen op deskundigheid van onze collega's en naaste betrokkenen.* Het programma bestaat voor een deel uit verkennings- en ontwerpprojecten, naast projecten waar onderwijs en organisatie verder ontwikkeld worden. Bij projecten met een verkennend of ontwerpend karakter worden projectgroepen niet samengesteld op basis van vertegenwoordiging, maar primair op basis van deskundigheid. De bemensing van deze projecten is een combinatie van medewerkers vanuit betrokken instituten en diensten, aangevuld met collega's uit werkveld (praktijkdeskundigheid) en studenten (ervaringsdeskundigheid). Projecten waar onderwijs en organisatie worden ontwikkeld, worden zoveel mogelijk uitgevoerd door deskundige medewerkers (en overige betrokkenen) die het onderwijs ook uitvoeren.
- *We zorgen voor betrokkenheid van interne en externe stakeholders.* Daar waar verkennings- en projectopdrachten leiden tot een besluit van het college van bestuur, zorgen de projectgroepen voor betrokkenheid van interne en externe stakeholders in aanloop naar het besluit.
- *We geven deze transitie vorm vanuit een lerende houding.* We werken vanuit het vertrouwen in de professionele ruimte die we met elkaar creëren om deze transitie vorm te geven. We voeren daarbij onderling een kritische dialoog om met en van elkaar te leren. Projecten hebben te allen tijde de opdracht om ervaringen te delen en zo bij te dragen aan het vergroten van het lerend vermogen van de educatieve opleidingen.

Figuur 2: Schematisch overzicht programmalijnen, projecten (A, B etc.) en deelprojecten (dp)



Programmalijn 1 – onderwijstransitie

Het vervolg van de onderwijstransitie wordt middels vier projecten en daaronder diverse deelprojecten vormgegeven. Het grootste project – waarbij de samenhang met programmalijn 2 (organisatietransitie) het grootst is – is de onderwijstransitie bachelors en bestaat uit vier deelprojecten. De pilots hangen daar integraal mee samen, maar vallen niet direct onder de programmalijn onderwijstransitie. Net als in de ontwerpfasen vormen de pilots een separate programmalijn, waarbij iedere pilot als project beschouwd kan worden.

Project A – Onderwijstransitie bachelors

Het vervolg van de onderwijstransitie bachelors is het grootste project binnen het transitieprogramma. In dit project ‘onderwijstransitie bachelors’ wordt toegewerkt naar realisatie van besluit 1, de daaronder liggende deelbesluiten 1.1 tot en met 1.7, en besluit 2. Besluit 1 luidt als volgt “Alle educatieve bacheloropleidingen starten uiterlijk per 1 september 2024 met de uitvoering van een onderwijsleeromgeving die gebaseerd is op universele leeruitkomsten, specifieke leeruitkomsten en profileringsleeruitkomsten.” Besluit 2 heeft betrekking op het portfolio van de bacheloropleidingen: “We starten de voorbereiding voor de aanvraag van een macrodoelmatigheidstoets en een toets nieuwe opleiding (TNO) voor een opleiding opleidingskunde op de locaties Tilburg, Eindhoven, Sittard. We verkennen tegelijkertijd de mogelijkheid om een planningsneutrale conversie te realiseren, waarbij alle educatieve bacheloropleidingen opgaan in één croho. De uitkomst van deze verkenning wordt uiterlijk per 1 september 2022 voorgelegd aan de stuurgroep van het transitieprogramma.”

Bij dit project wordt gekozen voor een decentrale en een horizontale aanpak. Enerzijds gaan instituten aan de slag met realisatie van de besluiten n.a.v. de ontwerpfasen (decentraal). Om te faciliteren dat er ook vanuit de horizontale lijn samengewerkt kan worden om (in lijn met de impactdoelen en fase 1 besluiten), wordt gewerkt met instituutsoverstijgende deelprojecten. Daarnaast wordt kennis en ervaring gedeeld door middel van peerreviews. Uitgangspunt is, dat medewerkers die in de projectgroepen participeren, óók een rol hebben in de ontwikkeling van de onderwijsleeromgeving van de eigen opleiding. Daarmee wordt gewaarborgd dat gezamenlijke uitwerkingen via medewerkers van de instituten weer terugkomen bij de opleidingen. De programmamanager onderwijstransitie is verantwoordelijk voor de onderlinge afstemming tussen alle onderdelen van dit project.

In deze aanpak is verder veel aandacht voor de samenhang met twee projecten uit programmalijn 2 organisatietransitie: het project communicatie en het project ondersteunende processen.

Plannen per instituut

Er zijn 84 educatieve bachelor opleidingsvarianten binnen Fontys (meerdere lesplaatsen, voltijd en deeltijd meegeteld). In lijn met bovenstaand besluit 1 en bijbehorende deelbesluiten, start ieder(e) (cluster van) opleidingsvariant(en) met ontwikkeling van een nieuwe onderwijsleeromgeving. Uiterlijk

vanaf 1 september 2024 starten nieuwe eerstejaars studenten in deze nieuwe onderwijsleeromgeving. Enkele instituten hebben de ambitie uitgesproken om eerder te willen starten, gezien de urgentie van het lerarentekort en de vraag van ons werkveld. We moeten daarbij het juiste evenwicht vinden tussen een zorgvuldige aanpak, het juiste tempo en aandacht voor de samenwerking, zowel intern als extern. Instituten die eerder willen starten, worden gevraagd om – in lijn met het besluit van het college van bestuur d.d. 7 juni 2022 – een versnelde aanpak in relatie tot de voorgenoemde punten te onderbouwen. Het college beslist dan over een al dan niet afwijkende startdatum voor het betreffende instituut.

Om deze verandering te ondersteunen, wordt ieder instituut in 2022/2023 en 2023/2024 vanuit het transitieprogramma gefaciliteerd. Budget hiervoor wordt per instituut toegekend, naar rato van het aantal opleidingen (zie hoofdstuk 5, begroting). Deze middelen worden – daar waar nodig – aangevuld met bv. ontwikkel- en innovatiebudget vanuit de instituutsbegroting. Instituten stellen op basis van het totale budget een plan op waarin duidelijk wordt hoe de nieuwe onderwijsleeromgeving voor de huidige bacheloropleidingen wordt gerealiseerd. Ieder instituut kan zo – onder primaire verantwoordelijkheid van de instituutsdirectie – het beste aansluiten bij de huidige situatie en bepalen wat de meest passend stappen zijn en in welk tempo de nieuwe onderwijsleeromgeving wordt gerealiseerd. Indien de uitkomst van het project organisatie-inrichting uitwijst dat het logischer is om in fase III van het programma de onderwijstransitie anders te organiseren, dan wordt die fase als zodanig ingericht.

Instituten met gelijke CROHO's stemmen t.b.v. het specifieke deel van de onderwijsleeromgeving de plannen op elkaar af en werken daarin samen. Uitvoering van de plannen dient gerealiseerd te worden door docenten van de betrokken opleidingen i.s.m. onderwijsondersteunend personeel om de samenhang met de organisatietransitie te verankeren. De plannen dienen daarnaast te voldoen aan de onderstaande randvoorwaarden (die afgeleid zijn van besluit 1 en bijbehorende deelbesluiten).

Om te stimuleren dat instituten van elkaar leren in deze ontwikkeling, zal vanuit het programma (onder verantwoordelijkheid van de programmamanager onderwijstransitie) een werkwijze o.b.v. peerreview georganiseerd worden (zie [mijlpalenoverzicht](#)). Hier worden in ieder geval de onderwijsmanagers vanuit de instituten bij betrokken. Daarnaast worden consultants van de dienst Onderwijs en Onderzoek (kwaliteit en onderwijsinnovatie) betrokken, mede met het oog op feedback vanuit het perspectief van interne en externe kaders. De eerste peerreview zal in september 2022 plaatsvinden en gericht zijn op de instituutsplannen voor de onderwijstransitie. In de uitwerking van de peerreview komen kenmerkende aspecten van een kritische dialoog tot uitdrukking, waarbij betrokkenen met en van elkaar leren. Opvallende uitkomsten van deze peerreview worden besproken in de stuurgroep.

Verder wordt vanuit de commissie Leeruitkomsten Educatie en vanuit het deelproject Samen Opleiden en het deelproject Leren en Onderzoeken (waar nodig) ondersteuning geboden aan de uitvoering van de instituutsplannen. Om de voortgang te kunnen monitoren, levert ieder instituut bij de voortgangsrapportages van het programma (zie hoofdstuk 3) een compact overzicht aan met de belangrijkste successen en knelpunten. Deze rapportagemomenten zijn tevens de momenten waarop peerreview zal plaatsvinden.

Randvoorwaarden:

- Iedere opleidingsvariant heeft de verantwoordelijkheid om – passend bij de doelgroep – eigen inkleuring te geven aan de onderwijskundige wijze waarop de leeromgeving wordt ingericht, met inachtneming van de hiervoor genoemde besluiten, Fontysbrede kaders (Fontys for Society) en wettelijke kaders. De scenario's die in de ontwerpfase voor de onderwijstransitie bachelors zijn ontwikkeld bieden uitgangspunten en aanknopingspunten voor de doorontwikkeling van de leeromgeving van iedere opleiding.
- Er wordt gewerkt met eenheden van leeruitkomsten van 15 of 30 EC¹.
- Eenheden van leeruitkomsten stellen studenten in staat een eigen leerroute te bepalen en een eigen portfolio op te bouwen.

¹ Het aantal studiepunten van een eenheid van leeruitkomsten (de omvang) is een uitdrukking van de mate waarin de eenheid van leeruitkomsten bijdraagt aan het realiseren van de eindkwalificaties (OCW, 2016). Om de werkcontext optimaal te benutten en cross-overs te realiseren (eenzelfde taakgebied in een andere en/of multidisciplinaire context en CROHO-overstijgend), wordt een omvang van 15 of 30 studiepunten gehanteerd (Fontys, 2020: *Beleidskader flexibel onderwijs voor lerende professionals* 1.0; p. 9).

- In de propedeuse is de omvang van universele leeruitkomsten, specifieke leeruitkomsten en profileringsleeruitkomsten respectievelijk 30, 15 en 15 EC. Voor de gehele opleiding kent de uitwerking van universele leeruitkomsten, specifieke leeruitkomsten en profileringsleeruitkomsten, een totale omvang van respectievelijk 90, 90 en 60 EC.
- Om studenten de mogelijkheid te bieden om per 1 februari – zonder studievertraging – naar een andere opleiding door te stromen, realiseren alle opleidingsvarianten in de eerste helft van het eerste studiejaar een onderwijsleeromgeving voor een eenheid van universele leeruitkomsten en voor een eenheid van specifieke leeruitkomsten (in lijn met scenario [GO GO PRO](#)). Hiermee vergroten we de doorstroom en zo verminderen we de uitval.
- Leeruitkomsten vormen altijd een samenhangende eenheid en zijn te onderscheiden van andere eenheden van leeruitkomsten. Specifieke leeruitkomsten dienen dus onderscheidend te zijn van de universele leeruitkomsten. Specifieke eenheden van leeruitkomsten worden geformuleerd onder verantwoordelijkheid van de curriculumcommissie van de betreffende opleiding(en). Opleidingen met gelijke CROHO's formuleren gelijke eenheden van specifieke leeruitkomsten. Hiertoe werken zij instituutsoverstijgend samen.
- Om de integraliteit van het leerproces te waarborgen, wordt de onderwijsleeromgeving voor een universele eenheid van leeruitkomsten altijd gerealiseerd in een specifieke context.
- Om studenten in de propedeuse optimale keuzemogelijkheden te bieden, worden eenheden van profileringsleeruitkomsten aangeboden in de tweede helft van het eerste leerjaar (in lijn met scenario GO GO PRO). Studenten kunnen als profilering kiezen uit specifieke leeruitkomsten van andere opleidingen (bijvoorbeeld met het oog op een tweede bevoegdheid), verdiepende leeruitkomsten vanuit de eigen opleiding (vakspecialisatie) of verbredende leeruitkomsten (denk aan beroepsonderwijs, jonge kind, tienerschool, learning college). Om te borgen dat er een onderscheidend aanbod van profileringsleeruitkomsten ontstaat, worden plannen voor te ontwikkelen leeruitkomsten, alsmede de ontwikkelde leeruitkomsten voorgelegd aan de commissie Leeruitkomsten Educatie. Voor de post-propedeuse worden nadere afspraken over planning en roostering i.r.t. eenheden van leeruitkomsten uitgewerkt in het programmaplan voor fase III. Opleidingen die eerder wensen te starten met uitvoering van de nieuwe onderwijsleeromgeving, kunnen dat doen op basis van de uitwerking in het scenario GO GO PRO.
- Studenten kunnen door middel van een portfolio aantonen dat leeruitkomsten zijn gerealiseerd.
- In aanloop naar de nieuwe onderwijsleeromgeving wordt rekening gehouden met de inrichtingsprincipes voor de organisatietransitie (zie besluit 5; [link](#)).

Universele leeruitkomsten

Een belangrijk onderdeel van het flexibel opleidingsmodel voor de educatieve opleidingen van Fontys, zijn de zogenoemde 'universele' leeruitkomsten. Dit zijn leeruitkomsten die over alle educatieve opleidingen hetzelfde zijn, gebaseerd op een gemeenschappelijk beroepsbeeld voor leraren. Deze leeruitkomsten zijn weliswaar 'universeel', maar de toepassing ervan hangt altijd samen met de specifieke context waarvoor een student wordt opgeleid. Daarmee waarborgen we het integrale karakter van de lerarenopleidingen. We gaan er vanuit dat startbekwame leraren in staat zijn om de inhoud van de universele leeruitkomsten ook in andere contexten toe te kunnen passen. Als universele leeruitkomsten eenmaal door een student zijn aangetoond, hoeven deze bij een andere educatieve opleiding van Fontys niet opnieuw te worden aangetoond. Daarmee vergroten we de flexibiliteit en de doorstroommogelijkheden voor de student.

In de pilots is reeds met universele leeruitkomsten gewerkt. Voor het vervolg van de transitie is besloten dat de eenheid van leeruitkomsten 'realiseren van leertrajecten' (15 EC) deel uitmaakt van de specifieke leeruitkomsten.

Commissie Leeruitkomsten Educatie

De commissie Leeruitkomsten Educatie heeft als opdracht om invulling te geven aan besluit 1.4a en 1.4b en om instituten te ondersteunen bij het 'werken met leeruitkomsten'. Het idee achter het werken met leeruitkomsten is, dat studenten meer zeggenschap kunnen nemen over hoe ze willen leren (Rijksoverheid, n.d.). Momenteel wordt deze werkwijze verankerd in de nieuwe WHW².

Vragen waar de commissie Leeruitkomsten Educatie zich mee bezighoudt:

- Hoe waarborg je dat leeruitkomsten studenten in staat stellen om meer zeggenschap te nemen over hun eigen leerproces? Wat betekent dat voor de eisen die je aan de formulering van leeruitkomsten stelt? En wat betekent dat voor de vertaling van leerresultaten naar een portfolio?
- Hoe formuleer je leeruitkomsten in lijn met eisen vanuit (o.m.) de NVAO?
- Wat is de reikwijdte van de universele leeruitkomsten en wat betekent dit voor de specifieke leeruitkomsten?

De projectgroep Leeruitkomsten Educatie wordt per 1 september 2022 onderdeel van de commissie Leeruitkomsten Educatie. De projectleider van deze projectgroep wordt voorzitter van de commissie en rapporteert aan de programmamanager onderwijs transitie t.a.v. de voortgang. De commissie kent in ieder geval docenten vanuit betrokken instituten (meerdere collega's per instituut is mogelijk) en een vertegenwoordiging vanuit het werkveld. Het betreft collega's die al veel ervaring hebben met het werken met leeruitkomsten. Daarnaast wordt nauw samengewerkt met collega's van de dienst O&O, waar wordt gewerkt aan Fontysbrede ontwerpkaders voor flexibilisering van het onderwijs. Zodra vanuit het organisatie-inrichting meer inzichten zijn over de toekomstige commissiestructuur van de educatieve opleidingen, zal besloten worden op welke wijze de commissie Leeruitkomsten Educatie in de staande organisatie ingebed wordt.

Resultaten:

- De commissie heeft voor 1 februari 2023 de universele eenheden van leeruitkomsten geëvalueerd en verder ontwikkeld, inclusief de conceptuele uitwerking ervan. Deze leeruitkomsten stellen studenten in staat stellen om meer zeggenschap te nemen over hun eigen leerproces. Bij de verdere ontwikkeling van de universele eenheden van leeruitkomsten, verhoudt de commissie zich tot landelijke ontwikkelingen m.b.t. het werken met leeruitkomsten (n.a.v. het bestuursakkoord Flexibilisering Lerarenopleidingen en de invoering van de nieuwe WHW) en het beoogde Fontysbrede ontwerpkader. Instituten die eerder wens te starten met universele leeruitkomsten, kunnen dat doen op basis van de leeruitkomsten die nu ook in de pilots worden gehanteerd.
- De commissie maakt de relatie tussen de universele leeruitkomsten en de bekwaamheidseisen expliciet, zodat de uitwerking van de universele leeruitkomsten ook extern verantwoord en vergeleken kan worden.
- De commissie stelt voor de universele leeruitkomsten een toetsingskader op en legt deze uiterlijk 1 december 2022 voor aan de stuurgroep.
- De commissie organiseert i.s.m. het programmateam vier keer per jaar een studiemiddag om instituten te informeren en inspireren. Op deze studiemiddagen is er ook de mogelijkheid voor de verschillende ontwikkelgroepen om uit te wisselen waar ze staan en wat zij hebben ontwikkeld. Dit bevordert voor opleidingen binnen eenzelfde cluster (bijvoorbeeld bèta) dat gekeken kan worden in hoeverre overkoepelende domeinen benoemd kunnen worden die een gelijke formulering van de leeruitkomst kennen.
- De verschillende ontwikkelgroepen die (vanuit instituten) aan de slag gaan met het ontwikkelen van leeruitkomsten geven aan dat zij de commissie Leeruitkomsten Educatie goed weten te vinden ten aanzien van het delen van kennis en ondersteuning en coaching bij vraagstukken over o.a. de domeinen van de kennisbases, de samenhang met de universele leeruitkomsten, vraagstukken betreffende de formulering van leeruitkomsten etc.
- De commissie heeft per 1 februari 2023 een methodiek ontwikkeld om periodiek te toetsen opdat er geen overlap ontstaat tussen (profielings)leeruitkomsten en universele leeruitkomsten.
- De CLE heeft per 1 februari 2023 een online plek (kennisbank) ingericht waar voor iedereen die werkzaam is binnen Fontys informatie te vinden is over o.a.:
 - het ontwikkelen van leeruitkomsten en tools die daarbij ingezet kunnen worden
 - werken met leeruitkomsten en inspirerende voorbeelden daarvan
 - het toetsen van leeruitkomsten a.d.h.v. criteria

² Mocht de wetwijziging vertraging oplopen of niet doorgaan, dan sluit de huidige WHW het werken met leeruitkomsten niet uit. Nadere toelichting daarover staat in [deze](#) notitie (Fontys, 2021).

Deelproject Samen Opleiden

Het deelproject Samen Opleiden heeft als opdracht om i.s.m. partnerschappen (opleidingsscholen) te werken aan het vergroten van de keuzemogelijkheden voor studenten. Uit de evaluatie van het experiment Leeruitkomsten blijkt: "Onderkend is dat de contacten en netwerken met werkgevers er wel zijn, maar dat de relaties moeten worden geïntensiveerd en dat ook werkgevers beter moeten worden meegenomen in het concept. Alle geïnterviewde instellingen in 2020 melden wel dat het werkveld in het algemeen enthousiast en positief is over de experimentopleidingen. Maar de feitelijke realisatie ervan en de samenwerking in flexibele trajecten is moeilijk. Ook bij werkgevers vergt het een cultuuromslag" (Evaluatie experimenten leeruitkomsten deeltijd en duaal hoger onderwijs 2021; p. 49). In de tussentijdse evaluatie van de pilots komt tevens nadrukkelijk naar voren dat werkveldpartners graag nauw betrokken willen zijn bij de ontwikkeling en inrichting van het onderwijs ([link](#)). De contacten met het werkveld lopen via de verschillende instituten (bv. Platform Samen Opleiden), en deze samenwerking blijft ook de verantwoordelijkheid van het instituut. Er is in de ontwerpfase echter wel geconstateerd dat de convenanten met de partnerschappen allemaal anders ingericht en opgezet zijn.

In dit deelproject ligt de focus op deelname van het werkveld bij de transitie als geheel, en het samen uitwerken van de consequenties die de transitie heeft voor het werkplekleren. Mogelijkerwijs kan dit leiden tot een instituutsoverstijgend convenant, dat meer basis biedt voor de brede samenwerking. Daarnaast wordt via de zuidelijke educatieve alliantie gewerkt aan het versterken en verbinden van de samenwerkingsverbanden Samen Opleiden, binnen de zuidelijke regio. Er wordt onder meer ingezet op het ontwikkelen van een gezamenlijk begrippen- en beoordelingskader. Dit valt daarmee buiten de scope van dit specifieke deelproject.

Vragen waar vanuit dit deelproject aan wordt gewerkt:

- Welke mate van flexibiliteit kunnen we over de volle breedte van opleidingsscholen (po, vo en bve) realiseren?
- Wat vraagt dat van (de inrichting van) het werkplekleren en de professionaliteit van de begeleiders van studenten?
- Hoe gaan we om met studenten die over de grenzen van de bevoegdheid stage willen lopen of zich in andere rollen willen bekwamen?
- Wat vraagt dat van de organisatie en ondersteunende processen?

De projectgroep Samen Opleiden start per 1 september 2022 met docenten vanuit betrokken instituten en vanuit diverse partnerschappen (po, vo en bve). Daarnaast sluit tenminste één student aan. De projectgroep wordt in drie subgroepen ingedeeld, zodat er op regionaal niveau gewerkt kan worden. Bij de samenstelling van de projectgroep wordt gekeken naar betrokkenheid van collega's bij eerdere initiatieven (bv. ROS). Voor deze projectgroep zal een projectleider geworven worden die verantwoordelijk is voor de onderstaande resultaten. De projectleider rapporteert aan de programmamanager onderwijstransitie m.b.t. de voortgang van dit deelproject. Vanuit de projectgroep zal daarnaast samengewerkt worden met collega's van het Fontysbrede programma Hybride Leeromgevingen.

Resultaten:

- De projectgroep Samen Opleiden heeft per 1 maart 2023 – in interactie met collega's van opleidingen en partnerschappen – een werkwijze ontwikkeld voor de vijf persona's van de bacheloropleidingen om inzichtelijk te maken welke ruimte deze persona's hebben om eigen keuzes te maken binnen de context van de opleidingsschool. In de werkwijze is aandacht voor de consequenties van het werken met leeruitkomsten voor het werkplekleren.
- De projectgroep organiseert i.s.m. het programmateam in maart 2023 een reeks feedbacksessies om de zogenoemde routekaart aan belanghebbenden voor te leggen. Op basis van deze feedback wordt een definitieve routekaart aan de stuurgroep voorgelegd. De stuurgroep waarborgt dat verdere implementatie van deze routekaart wordt meegenomen in het programmaplan voor 2023-2024.
- De opleidingsscholen weten uiterlijk 1 mei 2023 wat de veranderingen (belangrijkste vraagstukken) zijn die voortvloeien uit het deelproject Samen Opleiden.
- De opleidingsteams van de instituten weten uiterlijk 1 mei 2023 wat de professionaliseringsvraagstukken zijn die voortvloeien uit het deelproject Samen Opleiden.
- De leden van de projectgroep delen de kennis die zij hebben opgedaan met collega's van hun eigen opleiding, aanverwante opleidingen en met de partnerschappen.

- De projectgroep Samen Opleiden heeft per 1 mei 2023 een online plek (kennisbank) ingericht waar voor zowel iedereen die werkzaam is binnen Fontys als alle overige stakeholders informatie te vinden is over:
 - de veranderingen (belangrijkste vraagstukken) die voortvloeien uit het deelproject Samen Opleiden;
 - de professionaliseringsvraagstukken zijn die voortvloeien uit het deelproject Samen Opleiden;
 - werken met leeruitkomsten en inspirerende voorbeelden daarvan.

Deelproject Leren en Onderzoeken

Aandacht voor de ontwikkeling van de Fontysmedewerker is een voorwaarde voor succes in dit transitieprogramma. De rol van de lerarenopleider verandert. Er wordt meer en meer een beroep gedaan op de coachende vaardigheden en het bieden van maatwerk aan de student. Het deelproject Leren en Onderzoeken heeft als opdracht om hier vorm aan te geven i.s.m. de lectoren van het kenniscentrum Youth Education in Schools en het Fontysbrede programma Docentprofessionalisering. Instituten én partnerschappen worden ondersteund bij de realisatie van hun plannen voor de nieuwe onderwijsleeromgeving. Deze ondersteuning is gericht op Leren en Onderzoeken. Dat wil zeggen: leren door te onderzoeken op basis van onderwijsontwerp en –ontwikkeling. Een integrale aanpak voor ontwikkeling van docenten. Deze behoefte werd in het afgelopen jaar zeer expliciet bij de pilots. In het tussentijdse evaluatieverslag wordt meerdere keren aangegeven dat ontwikkelbehoefte voor docenten én werkveldpartners als belangrijk en zeer wenselijk werd ervaren.

Onder begeleiding van het programma docentprofessionalisering is een nadere inventarisatie gedaan onder docenten die werkzaam zijn in de pilots, waaruit bleek dat er in algemene zin behoefte is aan ontwikkeling m.b.t. 'werken met leeruitkomsten' (begeleiden) en 'portfolio-assessment' (beoordelen). Daarnaast is in het afgelopen jaar n.a.v. een vraag van de examencommissies onderzoek gedaan naar kwaliteitsborging van grotere eenheden van leeruitkomsten ([link](#)). In de onderstaande kadertekst is nader uitgewerkt welke thema's verder naar voren kwamen bij deze inventarisaties.

Overzicht ontwikkelthema's vanuit inventarisatie pilots

Hieronder staan de onderwerpen die vanuit de pilots genoemd worden waar leeractiviteiten op nodig zijn i.r.t. werken met leeruitkomsten (begeleiden) en portfolio-assessment (beoordelen).

Begeleiden:

- Studentcoaching;
- Ontwikkeling van stuurkracht (agency) -> hoe maak ik keuzes (zowel voor docenten als om studenten daarin te begeleiden);
- Persoonsgerichte aanpak (hoe bied je iets goed beredeneerd aan en hoe maak je hier keuze in);
- Feedbackgeletterdheid;
- teamontwikkeling (dubbelslag: zowel als docententeam, maar ook om leergroepen te kunnen begeleiden).

Beoordelen:

- Rol en profiel van assessor;
- Holistisch beoordelen;
- Kwaliteitsborging;
- Komen tot een goede toetsmix: formatieve feedback/summatieve toetsing/cgi/kennistoetsen;
- Waar vindt de beoordeling plaats?
- Uitgangspunten voor toetsing.

De projectgroep Leren en Onderzoeken start per 1 september 2022 met docenten vanuit betrokken instituten, één of meerdere werkveldpartners, lectoren vanuit kenniscentrum YES en medewerkers van het programma docentprofessionalisering. Vanuit het programma docentprofessionalisering vindt samenwerking plaats met andere Fontysbrede programma's, zoals Hybride Leeromgevingen en Studiesucces.

Resultaten:

- De projectgroep Leren en Onderzoeken ontsluit effectieve leer- en ontwikkelmethoden ten aanzien van de hiervoor genoemde thema's en specifieke leer- en ontwikkelvragen hieromtrent. De groep start met een inventarisatie van bestaande werkwijzen vanuit de diensten, Fontysbrede programma's, FEC, lectoraten, de landelijke werkgroep docentprofessionalisering en andere relevante geledingen. Daar waar voor specifieke thema's geen passende werkwijzen beschikbaar zijn, zal de groep zelf werkwijzen ontwikkelen.

- De projectgroep Leren en Onderzoeken heeft per 1 maart 2023 een online plek (kennisbank) ingericht waar voor iedereen die werkzaam is binnen Fontys informatie te vinden is over:
 - Q&A: specifieke leer- en ontwikkelvragen i.r.t. werken met leeruitkomsten (begeleiden) en portfolio-assessment (beoordelen);
 - effectieve leer- en ontwikkelmethoden op zowel individueel als team niveau i.r.t. werken met leeruitkomsten (begeleiden) en portfolio-assessment (beoordelen);
 - werken met leeruitkomsten en inspirerende voorbeelden daarvan.
- De projectgroep organiseert i.s.m. het programmateam en de Commissie Leeruitkomsten Educatie vier keer per jaar een studiemiddag om collega's te informeren en inspireren.
- De projectgroep ondersteunt instituten bij de ontwikkeling van de nieuwe leeromgeving en waarborgt dat deze ondersteuning het karakter heeft van leren en ontwikkelen van docenten in de betrokken opleidingen.

Deelproject portfolio-ontwikkeling bachelors

In het deelproject portfolio-ontwikkeling bachelors wordt invulling gegeven aan besluit 2: "We starten de voorbereiding voor de aanvraag van een macrodoelmatigheidstoets en een toets nieuwe opleiding (TNO) voor een opleiding opleidingskunde op de locaties Tilburg, Eindhoven, Sittard. We verkennen tegelijkertijd de mogelijkheid om een planningsneutrale conversie te realiseren, waarbij alle educatieve bacheloropleidingen opgaan in één croho. De uitkomst van deze verkenning wordt uiterlijk per 1 september 2022 voorgelegd aan de stuurgroep van het transitieprogramma".

Studenten kunnen met opleidingskunde een opleiding volgen tot expert leren en ontwikkelen, daarmee kunnen zij terecht in het bedrijfsleven. Het idee is om deze dicht tegen de lerarenopleiding aan te organiseren, waardoor studenten van de lerarenopleiding naar de opleiding opleidingskunde kunnen doorstromen en andersom. De opleiding Opleidingskunde is gericht op betekenisvol en duurzaam leren en ontwikkelen in een brede context, waarmee de uitstroom van de educatieve opleidingen breder wordt dan alleen de onderwijscontext.

De opdracht voor deze projectgroep is de volgende:

- Verken de mogelijkheden voor een planningsneutrale conversie. Beschrijf de consequenties die dit heeft voor de lerarenopleidingen van Fontys en voor het afgeven van diploma's en bevoegdheden. Beschrijf de voor- en nadelen ervan en formuleer een advies ten aanzien van het overgaan tot een planningsneutrale conversie. De verkenning en het advies wordt uiterlijk 1 september 2022 aan de stuurgroep voorgelegd.
- Start met voorbereiding voor de aanvraag voor een macrodoelmatigheidstoets – en daarop volgend Toets Nieuwe Opleiding – voor de bachelor Opleidingskunde. Doe dit in nauwe samenwerking met collega's van de pilot Learning College en andere relevante interne en externe stakeholders.
- Verken – als onderdeel van de start van de aanvraag van een macrodoelmatigheidstoets voor bachelor Opleidingskunde – in interactie met interne en externe stakeholders in welke mate de kennisbasis die in het afgelopen voorjaar door het team Learning College is opgeleverd, herkend en gedragen wordt.
- Rond de aanvraag voor de macrodoelmatigheidstoets af op 1 juni 2023 en leg deze ter besluitvorming voor aan de stuurgroep.

Dit deeltraject wordt uitgevoerd door een projectgroep bestaande uit zes medewerkers (incl. projectleider en ondersteuning vanuit team portfoliomanagement van de dienst Onderwijs en Onderzoek).

Resultaten:

- De stuurgroep ontvangt uiterlijk 1 september 2022 van de projectgroep portfolio-ontwikkeling bachelors een verkenning en advies om een planningsneutrale conversie voor de bacheloropleidingen te realiseren.
- De stuurgroep ontvangt uiterlijk 1 mei 2023, ter besluitvorming, van de projectgroep portfolio-ontwikkeling bachelors de aanvraag voor een macrodoelmatigheidstoets voor de bachelor Opleidingskunde.

Project B – Onderwijstransitie Masters

Het vervolg van de onderwijstransitie masters bestaat feitelijk uit twee deelprojecten, waarbij uitvoering wordt gegeven aan besluit 3, 3.2 en 3.3.

- Besluit 3: “We starten per 1 september 2022 met de voorbereiding van een verdergaande samenwerking (o.b.v. scenario 4) tussen de educatieve masters. Per 1 februari 2023 bepalen we voor iedere bestaande masteropleiding het ambitieniveau van deze samenwerking”.
- Besluit 3.2: “In het studiejaar 2022-2023 verkennen we wat de mogelijkheden zijn voor een brede educatieve master”.
- Besluit 3.3: “Alle educatieve masteropleidingen werken per 1 september 2024 met (eenheden van) leeruitkomsten. Bij het werken met leeruitkomsten wordt altijd gewerkt met eenheden van 15 of 30 EC”.

Project Advies Scenario 4

De opdracht van de projectgroep Advies Scenario 4 is gericht op het hiervoor genoemde besluit 3 en 3.2. Deze besluiten zijn gebaseerd op de scenario's die in het afgelopen voorjaar door het ontwerpteam Onderwijstransitie Masteropleidingen zijn gepresenteerd ([link](#)). De stuurgroep had de neiging om scenario 4 te willen kiezen als ambitieniveau, maar realiseerde zich dat een zorgvuldige keuze om nadere uitwerking vraagt. Mede op basis van advies vanuit de feedbacksessies heeft de stuurgroep ervoor gekozen om met de voorbereiding van een verdergaande samenwerking tussen de educatieve masters te starten, met scenario 4 als vertrekpunt. De projectgroep Advies Scenario 4 wordt gevraagd om een advies uit te brengen dat beschrijft wat nodig is voor de invulling van scenario 4 (inclusief verkenning van de mogelijkheden voor aanvraag van een brede educatieve master) en voor welke opleidingen dit ambitieniveau als realistisch en wenselijk wordt geacht. Het advies bestaat uit een stappenplan met tijdpad (daarbij ook rekening houdend met geplande visitaties), en een voorstel per masteropleiding van het streefscenario waar naartoe wordt gewerkt. Daarbij hoort ook een beschrijving van de gezamenlijke principes die de masteropleidingen hanteren voor het formuleren van leeruitkomsten, alsmede een advies ten aanzien van de aanvraag van een brede educatieve master. Op basis van het advies van de projectgroep kan de stuurgroep bepalen in welke mate en omvang de educatieve masteropleidingen bij scenario 4 kunnen aansluiten, en besluit de stuurgroep over de aanvraag van een brede educatieve master. Het doel is om het advies op 1 februari 2023 aan de stuurgroep voor te leggen.

Als het advies van de projectgroep via de stuurgroep door het college van bestuur wordt vastgesteld, wordt de projectgroep gevraagd om in aanloop naar het studiejaar 2023/2024 (= het derde jaar van het transitieprogramma) voorbereidingen te treffen om het vastgestelde advies in praktijk te gaan brengen. De projectgroep zal de maand maart gebruiken om hiervoor een plan op te stellen, waarna de periode april tot en met juli 2023 benut kan worden om voorbereidende activiteiten uit te voeren.

De projectgroep Advies Scenario 4 is in bemensing grotendeels een voortzetting van het eerdere ontwerpteam. Dat betekent dat hier – naast collega's uit betrokken instituten – ook een collega uit het werkveld aan deelneemt. De projectgroep wordt verder aangevuld met een collega die is betrokken bij de ontwikkeling van de master i.o. Human Capital Innovation. Voor deze projectgroep wordt een projectleider geworven die verantwoordelijk is voor het beoogde resultaat. De projectleider rapporteert aan de programmamanager onderwijstransitie m.b.t. de voortgang van dit project.

Project Leeruitkomsten Masters

Er zijn 42 educatieve master opleidingsvarianten binnen Fontys (meerdere lesplaatsen van één croho meegeteld). Een deel van deze masteropleidingen werkt al met leeruitkomsten, maar de aard en omvang daarvan is nog erg verschillend en uiteenlopend.

De opdracht van de projectgroep Leeruitkomsten Masters, is om (clusters van) masteropleidingen te ondersteunen bij de (door)ontwikkeling van leeruitkomsten voor hun eigen (cluster van) opleiding(en), uitgaande van eenheden van leeruitkomsten van 15 of 30 EC. De projectgroep houdt rekening met landelijke ontwikkelingen, Fontysbrede kaders en de mogelijkheid om aansluiting te vinden bij voortgezette professionalisering.

In deelproject Scenario 4 wordt zoals beschreven een uitwerking gemaakt van de mate waarin masteropleidingen in samenhang (eenheden van) leeruitkomsten kunnen ontwerpen. Dat betekent dat gedurende de periode waarin dit advies nog wordt uitgewerkt (september 2022-februari 2023), de opleidingen de ruimte hebben om alvast te verkennen wat leeruitkomsten zijn en hoe zij in elkaar

zitten en wat dit betekent voor de opleidingen. Verder wordt de eerste periode van september 2022 tot februari 2023 benut voor het beschrijven van het beroepsbeeld voor de verschillende masters en de daarbij behorende beroepstaken, en het vergelijken van de (eenheden van) leeruitkomsten die er al zijn. Daarbij wordt ook geleerd van kleinere proeftuintjes die er al zijn, zoals het project waarbij door FHKE en OSO wordt gekeken naar de ontwikkeling van een gezamenlijke DLO voor onderzoek. Vervolgens wordt, mede afhankelijk van de uitkomsten van het advies van het project Scenario 4, geïnventariseerd welke eenheden van leeruitkomsten mogelijk gezamenlijk ontwikkeld kunnen worden, en/of waar de meeste expertise voor het ontwerp ervan is geborgd.

Het resultaat van deze projectgroep is, dat iedere educatieve masteropleiding uiterlijk per 1 februari 2024 voor de volledige opleiding eenheden van leeruitkomsten heeft beschreven. De beschrijving van deze eenheden van leeruitkomsten is in lijn met de eisen vanuit de NVAO, met de landelijke kaders die vanuit het bestuursakkoord worden gesteld, met de Fontys ontwerpkaders voor flexibilisering en sluiten aan bij de wijze waarop de eenheden van leeruitkomsten voor de bachelors zijn beschreven. Daarnaast realiseert deze projectgroep gaandeweg richting 1 februari 2024 een overzicht van alle leeruitkomsten binnen de educatieve masteropleidingen. Dit overzicht stelt studenten in de gelegenheid om individuele keuzes te maken ten aanzien van hun persoonlijke leerroute.

De projectgroep Leeruitkomsten Masters bestaat uit een vertegenwoordiging van medewerkers vanuit instituten waar masteropleidingen worden verzorgd en tenminste één masterstudent. De projectgroep werkt nauw samen met de commissie Leeruitkomsten Educatie. Voor deze projectgroep wordt een projectleider geworven die verantwoordelijk is voor de bovenstaande resultaten. De projectleider rapporteert aan de programmamanager onderwijstransitie m.b.t. de voortgang van dit project.

Project C – Onderwijstransitie Associate Degrees (AD's)

Het vervolg van de onderwijstransitie associate degrees is gericht op de volgende vier besluiten:

- Besluit 4: “We starten per 1 september 2022 met de voorbereiding voor een verdergaande samenwerking tussen de educatieve associate degree-opleidingen. Per 1 februari 2023 bepalen we voor de associate degrees het ambitieniveau van deze samenwerking”.
- Besluit 4.1: “Vanaf 1 september 2023 werken de educatieve associate degrees van Fontys met een gemeenschappelijk beroepsbeeld dat gericht is op de eigenstandige positie van deze niveau-5-opleidingen”.
- Besluit 4.2: “Op basis van een gemeenschappelijk beroepsbeeld voor associate degrees worden (universele) leeruitkomsten geformuleerd op niveau 5”.
- Besluit 4.3: “We starten de voorbereiding voor de aanvraag van een macrodoelmatigheidstoets en een TNO voor een brede educatieve associate degree onderwijsondersteuner”.

Er zijn drie educatieve associate degrees binnen Fontys. Vertegenwoordigers van deze drie opleidingen vormen samen een projectgroep, die wordt ondersteund vanuit het programmateam en/of de ondersteunende diensten. Er zal in deze groep ook een student deelnemen. De projectgroep werkt nauw samen met de commissie Leeruitkomsten Educatie en neemt – ten behoeve van onderlinge afstemming en samenhang – deel aan de peerreviewsessies voor het project onderwijstransitie bachelors. Voor deze projectgroep wordt een projectleider geworven die verantwoordelijk is voor de beoogde resultaten. De projectleider rapporteert aan de programmamanager onderwijstransitie m.b.t. de voortgang van dit project.

De opdracht voor deze projectgroep is de volgende:

- Start met voorbereiding voor de aanvraag voor een macrodoelmatigheidstoets – en daarop volgend Toets Nieuwe Opleiding – voor een brede educatieve associate degree.
- Verken – als onderdeel van de start van de aanvraag van een macrodoelmatigheidstoets voor een brede educatieve associate degree – in interactie met interne en externe stakeholders in welke mate het concept beroepsbeeld dat in het afgelopen voorjaar door het ontwerpteam is opgeleverd, herkend en gedragen wordt.
- Pas op basis van de bovenstaande verkenning het beroepsbeeld aan en leg deze uiterlijk 1 december 2022 ter besluitvorming voor aan de stuurgroep.
- Stel een advies op dat beschrijft wat nodig is voor de invulling van scenario A, B of C ([link](#)), mede met inachtneming van de uitkomsten van het gezamenlijke beroepsbeeld en de voortgang die wordt geboekt bij het deelproject ‘brede educatieve associate degree’. Het advies bestaat uit een stappenplan met tijdpad, en een voorstel per associate degree van het streefscenario waar naartoe wordt gewerkt. Op basis van het advies van de projectgroep kan de stuurgroep bepalen

bij welk scenario de educatieve associate degrees kunnen aansluiten. Het doel is om het advies op 1 februari 2023 aan de stuurgroep voor te leggen.

- Rond de aanvraag voor de macrodoelmatigheidstoets af op 1 mei 2023 en leg deze ter besluitvorming voor aan de stuurgroep.

Als het advies van de projectgroep via de stuurgroep door het college van bestuur wordt vastgesteld, wordt de projectgroep gevraagd om in aanloop naar het studiejaar 2023/2024 (= het derde jaar van het transitieprogramma) voorbereidingen te treffen om het vastgestelde advies in praktijk te gaan brengen en een Toets Nieuwe Opleiding voor een brede educatieve associate degree voor te bereiden. De projectgroep zal de maand maart gebruiken om hiervoor een plan op te stellen, waarna de periode april tot en met juli 2023 benut kan worden om voorbereidende activiteiten uit te voeren. Onderdeel van het plan is de (nadere) uitwerking, passend bij het beroepsbeeld, en met oog voor de universele leeruitkomsten in de bachelor, van universele leeruitkomsten voor de associate degree,

Project D – Leven lang ontwikkelen naar leraarschap

Project D richt zich op studenten en cursisten die tijdens hun carrière besloten hebben om zich te laten om- of bijscholen. Dit project vloeit voort uit de belofte die gedaan is in het plan voor de ontwerpfase, te weten: “Ook zal in deze fase aandacht zijn voor de plek van de KOP-opleiding en de zij-instroomtrajecten binnen de onderwijs transitie, en wordt er in de ontwikkelfase gekeken naar de mogelijkheden die de transitie en flexibilisering biedt voor de Voortgezette Professionalisering in relatie tot de marktontwikkelingen en –behoefte” (Transitieplan Ontwerpfase, 2021; p. 18). Dit project is een voortzetting van de samenwerking onder de naam ‘Fontys Pro Educatie’. In Fontys Pro Educatie is intensief samengewerkt en zijn leerpunten (oa op sturing, tarieven, doelstellingen, organisatie) opgedaan die een relevant vertrekpunt vormen voor dit project.

Routes naar leraarschap

Naast de vaste routes naar het leraarschap en gerelateerde educatieve functies via de (voltijd of deeltijd) associate degree, de bachelor en de master, zijn er nog vele andere wegen waarmee een bevoegdheid behaald kan worden. Zo kennen we behalve de flexibele deeltijd, ook de zij-instroomtrajecten (zowel voor de bachelor als de master), de kopopleiding, het PDG (pedagogisch didactisch getuigenschrift, gericht op lesgeven in het mbo), de educatieve minor (leidt niet tot een bevoegdheid, maar bereidt wel voor op het leraarschap), de educatieve track binnen een niet-educatieve bacheloropleiding (bij ICT) en de academische pabo i.s.m. de Universiteit van Tilburg.

Voortgezette professionalisering

Daarnaast bestaat er nog een aanbod aan cursussen/lesprogramma's gericht op professionals in het onderwijs, met het oog op voortgezette professionalisering. Doel is om daarbij aan te sluiten bij de visie op een Leven Lang Ontwikkelen, waarmee we het mogelijk willen maken voor professionals om blijvend te studeren bij Fontys. De projectgroep sluit aan bij de besluiten die genomen zijn voor de initiële opleidingen, maar ook bij ervaringen die o.a. vanuit de PTH worden opgedaan met de pilot microcredentials.

Een compacte projectgroep met vertegenwoordigers vanuit instituten die opleiden voor po, vo en bve, krijgen de opdracht om de verschillende routes naar het leraarschap in beeld te brengen en om advies te geven ten aanzien van verdere ontwikkeling van voortgezette professionalisering in het educatieve domein. Deze groep sluit aan bij de landelijke werkgroep harmonisering alternatieve trajecten.

Ten aanzien van de routes naar leraarschap levert de projectgroep uiterlijk 1 maart 2023 bij de stuurgroep een advies aan met daarin:

- Een overzicht van bestaande alternatieve routes naar het leraarschap, waarbij de routes die in scenario GO GO PRO en in RAP projecten zijn beschreven, worden getoetst;
- Eventuele aanvullende mogelijkheden voor gemeenschappelijke architectuur van deze routes op basis van de besluiten die genomen zijn n.a.v. de ontwerpfase van het transitieprogramma.

Ten aanzien van voortgezette professionalisering levert de projectgroep uiterlijk 1 maart 2023 bij de stuurgroep een advies aan met daarin:

- Een overzicht van mogelijkheden voor gemeenschappelijke architectuur voor LLO/Voortgezette Professionalisering op basis van de besluiten die genomen zijn n.a.v. de ontwerpfase van het transitieprogramma;

- Aanbevelingen om meer mogelijkheden te creëren voor een Leven Lang Ontwikkelen vanuit de samenwerking tussen de Educatieve Opleidingen van Fontys;
- Aansluiten bij de LLO visie van Fontys (veranderopgave);
- Aanbevelingen voor het inrichten van relatiemanagement (instituutsoverstijgend)/CRM.

Programmalijn 2 – Mens en organisatie

Een talentgericht en wendbaar Fontys: dat is onze ambitie en daar sluit programmalijn 2 bij aan. We willen daarbij de wereld voor docenten, studenten en ondersteunend personeel – vanuit organisatorisch perspectief – zo gemakkelijk mogelijk maken.

Tijdens de ontwerpfase is het ontwerpteam organisatie en ondersteunende processen aan de slag gegaan met de vraag hoe een flexibel opleidingsmodel over de instituten heen te organiseren. Een belangrijk uitgangspunt hierbij is dat een student iedere vorm van scholing kan volgen die bij Fontys aangeboden wordt. Waarbij de ene student binnen de opleiding zal blijven en de ander kiest voor veel variatie. Om dat te organiseren dienen de onderwijsondersteunende processen meer geharmoniseerd ingericht te worden. Hiermee zorgen we niet alleen voor meer efficiëntie en effectiviteit, meer kwaliteit en minder risico's, maar kunnen we juist ook beter nieuwe onderwijsopties faciliteren.

Tijdens de ontwerpfase heeft het ontwerpteam zich gefocust op het komen tot inrichtingscriteria voor een gezamenlijke organisatorische basis. Deze inrichtingscriteria ([link](#)) zijn opgesteld met de huidige kennis en ervaringen (vanuit de pilots) van het onderwijs ten aanzien van deze transitie. Tijdens de komende fase is een goede afstemming en het samen optrekken met de onderwijs transitie nodig om goed te begrijpen wat de best passende organisatorische basis is. Zodat het voorgenomen onderwijs én de toetsing uitvoerbaar en planbaar is. Dit wordt opgepakt en verder uitgewerkt in project E Onderwijslogistiek.

Project F 'Organisatie-inrichting' lijkt in het geheel aan programmalijnen en projecten wat verstopt te zitten in dit programmaplan, maar kan gezien worden als één van de meest prominente projecten. Het gaat om impactdoel 4: "de organisatie is geharmoniseerd en verbeterd *door middel van een toekomstbestendig organisatiemodel*". Om te komen tot een toekomstbestendig organisatiemodel is het nodig om breder te kijken naar alle aspecten van het organiseren zoals strategie, structuur, systemen, cultuur én hun onderlinge samenhang. Waarbij de ambitie en (verander)strategie bepalend zijn voor de filosofie achter het ontwerp en de daaruit voortvloeiende ontwerpprincipes. Naast organiseerbaarheid is ook betaalbaarheid hier een belangrijke voorwaarde.

Tot slot wordt interne en externe communicatie een (nog) belangrijk(er) onderdeel in deze vervolgfase. Het gaat hierbij om zowel de programmacommunicatie (informer en betrekken) als de verandercommunicatie (verander verhaal en gedrag). Daarnaast is het belangrijk om ook al te starten met de voorbereiding van de marketing. Dit wordt opgepakt en verder uitgewerkt in Project G Marketing & Communicatie.

Project E – Onderwijslogistiek

Besluit 5: "We werken vanuit gezamenlijke ondersteunende processen die uitgaan van flexibel en talentgericht onderwijs. Daar waar nodig ontwikkelen we nieuwe werkwijzen (processen en systemen) om dit onderwijs te realiseren. Een onderdeel hiervan is het werken met Fontysbrede definities, zodat we dezelfde taal spreken". Dit sluit nauw aan bij de door SURF geformuleerde definitie onderwijslogistiek³:

Onderwijslogistiek is het geheel van processen, systemen en informatiestromen die het mogelijk maakt dat het onderwijs van onderwijsinstellingen gestroomlijnd verloopt. Onderwijslogistiek bewaakt de samenhang tussen processen, systemen en informatiestromen in de gehele cyclus van onderwijsontwikkeling tot en met diplomering.

Om bovenstaand besluit te kunnen realiseren, zal een projectgroep aan de slag gaan met het harmoniseren/stroomlijnen en verder uitwerken van de processen vanuit de lijst met inrichtingscriteria. Een aantal van deze criteria kunnen niet zonder het onderwijs, denk daarbij aan de leeruitkomsten en de inhoud in de leeromgeving (DLO). Andere criteria kunnen nu alvast gesynchroniseerd worden

³ Bron: <https://www.surf.nl/onderwijslogistiek-voor-flexibel-onderwijs?dst=n4721>

zodat we klaar zijn voor 2024. Er zal vanuit de projectgroep speciale aandacht zijn voor kwaliteitsprocessen, in lijn met het kwaliteitsbeleid 'Kwaliteit volgens Fontys' (Fontys, 2018).

Vijf deelprojecten

In het kader van prioritering is belangrijk om te kijken naar de volgorde van processen: sommige thema's of processen zijn logisch om elkaar op te volgen. Vanuit deze gedachtegang over volgorde worden tenminste vijf deelprojecten opgestart om de ondersteunende processen te harmoniseren en in te richten, passend bij het flexibel en talentgericht onderwijs dat we in de onderwijstransitie nastreven:

- Te beginnen met een bronoptimalisatie⁴ voor het educatieve domein in samenwerking met het programma OPAL, dat in het eerste deelproject wordt opgepakt. Voor een bronoptimalisatie voor het educatieve domein is het noodzakelijk om de OER voor de administratieve processen op orde te hebben. Vanuit de OER wordt Progress op de juiste manier ingericht zodat ook gebruik gemaakt kan worden van de gemaakte koppelingen en systemen. Het gaat hierbij om de volgende onderdelen uit de OER: inhoud opleiding, toetsen, herkansingen en studievoortgang. Wanneer we volgend studiejaar starten met bronoptimalisatie voor het educatieve domein betekent dat in de uitvoering dat per 2023-2024 bronoptimalisatie een feit is en voor de eerste keer binnen het hele domein proefgedraaid kan worden.
- Het tweede deelproject is gericht op thema OER en hierin worden de andere artikelen in [de OER](#) geharmoniseerd, van toelating tot overgangsrecht, i.s.m. de verantwoordelijken uit de lijn en examencommissies van de betrokken instituten⁵. Ook wordt duidelijk hoe de verantwoordelijke examencommissies gezamenlijk de universele leeruitkomsten borgen.
- Het derde deelproject is gericht op (gezamenlijke) inrichting van de DLO en het studentportfolio i.s.m. het programma DLO voor zowel formatieve als summatieve beoordeling.
- Het vierde deelproject is gericht op het thema inzetplanning & roostering (o.a. één jaaragenda). Voor de criteria die hieronder vallen, is afstemming nodig met o.a. de plan- en roosterbureau's van de betrokken instituten en is het wenselijk om regie over te gaan voeren (op campusniveau);
- Het vijfde deelproject is gericht op actuele vraagstukken die gaandeweg kunnen ontstaan binnen zowel de eigen deelprojecten (programmaliijn 1 en 2) als de overige (deel)projecten binnen de transitie (programmaliijn 3). Uit deze actuele vraagstukken komen (vaak) wicked-problems naar boven, die via design thinking opgepakt kunnen worden. Dit kan leiden tot een nieuw deelproject maar bijvoorbeeld ook het afstemmen dan wel terugleggen bij de werkgroepen/(deel)projecten binnen het onderwijs, etc.

Mogelijkerwijs worden in de loop van het jaar nog aanvullende deelprojecten opgestart. Dit geldt voor de criteria die pas later opgestart kunnen worden en/of waarvoor uitwerking noodzakelijk is met het onderwijs (voorbereiding vanuit het onderwijs nodig is), maar het kan ook voortvloeien uit de actuele vraagstukken die gaandeweg kunnen ontstaan. Afhankelijk van de aard en omvang van deze deelprojecten, kan hiervoor gebruik gemaakt worden van de post 'onvoorzien' vanuit de programmabegroting.

Starten met impactanalyse (klaar voor de zomervakantie '22)

Het is zaak om zo snel mogelijk te starten met een impactanalyse op basis van de lijst met inrichtingscriteria voor alle projecten binnen de onderwijstransitie: hoe moeilijk is het realiseren van de criteria? Waar sluiten de criteria aan bij wat er al in ontwikkeling is en waar is het nieuw? Wat moet gemeenschappelijk en wat moet decentraal (per instituut) opgepakt worden? De resultaten van deze impactanalyse worden verwerkt in een overzicht, waarin het kritieke pad van dit deel van de organisatietransitie in lijn wordt gebracht met het kritieke pad van de onderwijstransitie. Daarbij wordt rekening gehouden met adequate invulling van rollen en verantwoordelijkheden van betrokkenen vanuit de instituten en diensten. Instituten kunnen dit overzicht gebruiken bij de invulling van hun instituutplannen voor de onderwijstransitie van de bachelors.

⁴ Bronoptimalisatie is de basis op orde. Studenten en docenten worden optimaal gefaciliteerd zodat het registreren en muteren van informatie op één plek gebeurt waarna de informatie transparant gebruikt wordt binnen het gehele onderwijsproces. PTH en OSO hebben het project bronoptimalisatie in de pilot al afgerond.

⁵ De voorzitters van alle betrokken examencommissies komen maandelijks bijeen in een structureel overleg. Dit overleg wordt voorgezeten door de programmadirecteur en ondersteund door de beleidsmedewerker van het domein educatie. Tevens is een juridisch expert vanuit JZ aangesloten bij het overleg. Het overleg is gericht op uitwisseling en kennisdeling. Daarnaast worden daar waar relevant (gevraagd en ongevraagd) adviezen geformuleerd aan de instituutdirecties over voorkomende thema's. Naast de thema's OER en inschrijving valt daarbij te denken aan onderwerpen als: toetsing, EVC's en vrijstellingen, cum laude, studieadvies etc.

De impactanalyse wordt uitgevoerd door (een afvaardiging van) het huidige ontwerpteam Organisatie & ondersteunende processen in samenwerking met procesexperts/-eigenaren uit de Diensten. Dit team gaat antwoorden ophalen per instituut waar ze met de verschillende thema's/inrichtingscriteria staan. Ook maken ze een overzicht van relevante Fontysbrede procesveranderingen die gaande zijn binnen andere programma's (zoals bijvoorbeeld het onderzoek naar Progress) en brengen ze de impact/betekenis daarvan op het Project onderwijslogistiek (en vice versa) in kaart. Indien uit de impactanalyse urgente zaken naar boven komen die buiten de scope vallen van de bovenstaande deelprojecten, zal de stuurgroep gevraagd worden hier een nieuwe afweging in te maken.

Projectteam en Regiegroep Onderwijslogistiek

Het projectteam bestaat uit een projectleider en de deelprojectleiders met aanvullend waar nodig in de deeltrajecten specialisten (SV/IT) en/of mensen vanuit de onderwijstransitie. De bemensing van dit projectteam is (grotendeels) een voortzetting van het eerdere ontwerpteam organisatie & ondersteunende processen aangevuld met andere expertises/rollen. Voor het profiel van de projectleider is het belangrijk dat deze kennis heeft van de onderwijslogistieke keten en naast projectmanagers skills ook oog heeft voor het veranderkundige aspect. Voor het profiel van de deelprojectleiders is de benodigde expertise leidend.

Om de samenhang te bewaren tussen alle onderwijslogistieke processen onderling én over alle deelprojecten binnen de onderwijstransitie heen richten we een regiegroep onderwijslogistiek in. Deze regiegroep bewaakt de grote lijnen door overzicht en regie. Zij monitort de voortgang en ontwikkeling van de samenwerking op inhoud, proces en relatie en stuurt proactief op onderlinge samenwerking en dwarsverbanden. Deelprojectleiders kunnen daar waar het schuurt of keuzes vraagt, het agenderen bij de regiegroep onderwijslogistiek. Naast (bij)sturen op samenhang kan deze regiegroep ook (voorgenomen) besluiten nemen die te maken hebben met o.a. de invulling en voortgang van de deelprojecten en het starten van nieuwe deelprojecten. Voor wat betreft zaken die buiten de scope van de opdracht en/of het budget vallen, beslist de stuurgroep. De regiegroep onderwijslogistiek kan wel (i.s.m. het programmamanagement) voorgenomen besluiten voorleggen aan de stuurgroep.

De regiegroep onderwijslogistiek bestaat naast de programmamanager en de projectleider uit enkele managers bedrijfsvoering die portefeuillehouder zijn voor 1 of meerdere onderwijslogistieke thema's, een vertegenwoordiging vanuit de dienst O&O⁶ en een afvaardiging vanuit de onderwijstransitie.

Project F – Organisatie-inrichting

Besluit 6: "We werken op basis van de bovenstaande besluiten in 2022-2023 toe naar een passende organisatie-inrichting".

Voor de organisatie-inrichting start nu de ontwerpfase: de opdracht binnen dit project is het komen tot een organisatieontwerp waarin structuur, cultuur, systemen en strategie elkaar aanvullen en versterken. Daarbij is het belangrijk dat vanuit een integrale gedachte wordt ingericht. Naast structuur (hard) raak je ook het systeem en de cultuur (mens en gedrag), en is het belangrijk om deze gelijkwaardig mee te nemen.

Binnen dit project onderscheiden we drie opgaven: governance & structuur, mens & gedrag (cultuur) en financieel beheersingskader. Per opgave richten we een deelproject in, waarin zorg wordt gedragen voor de uitwerking van een plan van aanpak op basis waarvan activiteiten kunnen worden ontwikkeld en uitgevoerd. Het plan van aanpak bestaat uit een stappenplan met tijdpad en waar mogelijk ook een voorstel met een of meerdere scenario's voor het ontwerp. Als het plan van aanpak concreet genoeg is om een raming te maken van kosten en inzet, wordt een aanvraag gedaan bij de stuurgroep en wordt een werkgroep gevormd rondom een (of meerdere) deelproject(en). Waarbij de bemensing van de werkgroepen wordt bepaald door het adagium 'vorm volgt inhoud'. Dit betekent dat de deskundigheid van betrokkenen bepalend is voor de samenstelling van de werkgroepen, maar ook dat de samenstelling kan wijzigen door toetreden van nieuwe en/of uittreden van huidige deelnemers.

Het deelproject 'governance & structuur' richt zich op het komen tot een passende organisatie-, management- en (wettelijke) commissiestructuur én aansturing van het educatieve domein. Om dit te

⁶ Dit wordt nog verder uitgewerkt met de dienst O&O maar we denken hierbij aan een duo bestaande uit een consultant en een procesmanager. Deze procesmanager kan waar nodig aangevuld worden met en/of vervangen worden door de procesmanager met expertise gerelateerd aan een specifiek thema (bijvoorbeeld de procesmanager toetsing).

realiseren, wordt een externe onafhankelijke senior organisatieadviseur geworven die als verkenner tot een advies komt bestaande uit een plan van aanpak én scenario('s) voor de verdere inrichting van de structuur en aansturing van de educatieve opleidingen i.r.t. de onderwijstransitie, systemen (project onderwijslogistiek), cultuur (deelproject mens & gedrag), het opleidingsportfolio, betaalbaarheid (deelproject Financieel beheersingskader) en huisvesting. De directeur P&O neemt bij dit deelproject de rol als gedelegeerd opdrachtgever op zich en is daarmee de eerste gesprekspartner van de externe verkenner.

Het doel is om het advies op 1 februari 2023 via de adviesgroep en de stuurgroep aan het college van bestuur voor te leggen. Als het advies door het college van bestuur wordt vastgesteld, wordt een werkgroep opgericht met als opdracht om in aanloop naar het studiejaar 2023/2024 (= het derde jaar van het transitieprogramma) voorbereidingen te treffen om het vastgestelde advies in praktijk te gaan brengen. Deze werkgroep zal de maand maart gebruiken om hiervoor een plan op te stellen, waarna de periode april tot en met juli 2023 benut kan worden om voorbereidende activiteiten uit te voeren.

Dit deelproject wordt bemenst door expert(s) vanuit P&O en een coalitie bestaande uit experts vanuit overige diensten/relevante vakgebieden en een afvaardiging van MT-leden. We vragen de externe organisatieadviseur om tot een goede inrichting en samenstelling van dit deelproject te komen.

Het deelproject 'mens & gedrag' (cultuur) richt zich op het maken van bewuste keuzen voor de inrichting van een (cultuur)veranderproces dat aansluit bij de aanleiding en de ambities van de transitie. Bij cultuurverandering gaat het om een actief en doorlopend proces waarin mensen samen de identiteit van een organisatie vormen in de manier waarop ze samenwerken en samenleven. Mensen in organisaties construeren gezamenlijk een realiteit waarin ze betekenis geven aan gebeurtenissen en waarmee ze hun werkelijkheid definiëren. Deze werkelijkheid geeft richting aan gedrag. Om van de huidige situatie (A) naar de gewenste situatie te gaan (B), hebben we praktische dingen te regelen in de bovenstroom: nieuwe werkprocessen, nieuwe rollen, een nieuw systeem etc. Dit is de situationele verandering van A naar B. Voor een verandering van betekenis, waar er in de gewenste situatie ook nieuw gedrag vertoond wordt, is er naast de situationele verandering ook een transitie in de onderstroom nodig: de psychologische verandering. Dit is de verandering die medewerkers door moeten waardoor ze zich echt thuis gaan voelen in B en ander gedrag vertonen dan in A. Deze onderstroom is even noodzakelijk als de bovenstroom en dus is het even belangrijk om hier aandacht voor te hebben en op te sturen.

Dit deelproject heeft als belangrijkste opgave enerzijds het doen van zinvolle acties in het (cultuur)veranderproces, anderzijds het voeren van regie op die acties. Het is daarbij van belang om het nieuwe (gewenste) gedrag zoveel mogelijk in het hier en nu te faciliteren⁷. Daarbij is verandercommunicatie belangrijk om de resultaten en de kwaliteit van het (cultuur)veranderproces zichtbaar en voelbaar te maken. Het draait hierbij om wat Jaap Boonstra de veranderbeleving noemt: "hoe de veranderingen worden beleefd, hoe voortgang wordt geboekt en welke leerervaringen kunnen worden gedeeld over succesvol organiseren en veranderen." Met hierbij specifieke aandacht voor zowel het maken van rake veranderverhalen als het monitoren hoe er betekenis aan gegeven wordt. Zodat we goed kunnen (blijven) aansluiten bij wat medewerkers raakt en de manier waarop verandering geïnterpreteerd wordt en betekenis krijgt in de praktijk.

Vragen die binnen dit deelproject centraal staan zijn: welk gedrag past bij waar we naartoe bewegen? Waar laten we dit gedrag nu al zien? Waar moeten we dit gedrag (leerproces) faciliteren en hoe doen we dit: welke interventies en verandercommunicatie passen daarbij? En wat betekent dit voor (HR) thema's als leiderschap, teamontwikkeling, docentprofessionalisering, voortgezette professionalisering en studiesucces? Door vanuit een veranderkundig perspectief te kijken, te analyseren en te reflecteren komt het deelprojectteam tot adviezen/voorstellen/initiatieven voor passende acties en interventies in het kader van programmamanagement en verandercommunicatie. Daarnaast kan dit deelproject ook vragen en opdrachten krijgen vanuit het programmamanagement (bijvoorbeeld het ontwikkelen van een dialooginstrument). Dit deelproject wordt in eerste instantie bemenst door de programmamanager Organisatietransitie (gedetacheerd aan programma vanuit P&O), een afvaardiging bestaande uit HR businesspartners en HRD-adviseurs vanuit P&O (vanwege hun

⁷ Dat is wat in de veranderkunde 'van A naar B op de manier van B' of ook wel parallel organiseren genoemd wordt: continu van buiten naar binnen denken, en daarop je gedrag van binnen naar buiten aanpassen in alle lagen van de organisatie. Het betekent dat je nadenkt over welke belofte je de student/het werkveld wilt doen, over welk gedrag daarbij passend is en dat je daarvan afgeleid gedrag vervolgens op alle lagen in je organisatie gaat toepassen.

specifieke expertise hierin en rol binnen de instituten) en verandercommunicatiemedewerkers vanuit het project Marketing & Communicatie. Samen komen ze tot een plan van aanpak voor de bemensing en de verdere invulling/uitwerking van dit deelproject inclusief hun eigen rol, waarbij de programmamanager Organisatietransitie als verkenner optreedt. Het doel is om het plan van aanpak begin september 2022 aan de stuurgroep voor te leggen.

Het deelproject 'Financiële kaders' richt zich op het ontwikkelen van een financieel beheersingskader om het voorgenomen onderwijs in te kunnen richten. Het bestaat uit twee onderdelen: het onderdeel betaalbaarheid moet leiden tot kaders m.b.t. de inrichting van het onderwijs, de ondersteuning en de bijbehorende facilitering. Het onderdeel bekostigingssystematiek komt daarna en zou daar een afgeleide van moeten zijn. Het betreft immers de toerekening van de extern ontvangen bekostiging aan instituten (als dat zo blijft) en de onderlinge verrekeningen van baten en lasten. Om dit te realiseren, gaat een projectgroep aan de slag met een advies bestaande uit een plan van aanpak én scenario('s) voor een financieel beheersingskader dat aansluit op het flexibele onderwijs en voldoende ruimte geeft om met de nodige vrijheid van het domein het voorgenomen onderwijs in te kunnen richten. Deze projectgroep wordt bemenst door een afvaardiging vanuit de managers bedrijfsvoering, domeincontroller en finance aangevuld met interne experts (huidige bekostigingssystematiek) én een afvaardiging vanuit de onderwijs transitie om te borgen dat betaalbaarheid als kader ingebracht/meegenomen wordt in de onderwijsontwikkeling. Voor deze projectgroep wordt een projectleider geworven die verantwoordelijk is voor het beoogde resultaat. De projectleider rapporteert aan de programmamanager organisatietransitie m.b.t. de voortgang van dit project.

Het doel is om uitgangspunten voor het financieel kader op 1 oktober 2022 aan de stuurgroep voor te leggen en het advies uiterlijk op 1 februari 2023. Vervolgens wordt een werkgroep opgericht met als opdracht om het door de stuurgroep gekozen scenario te implementeren, waarbij de begroting 2024 en de inzetplanning van studiejaar 23/24 opgesteld worden o.b.v. het ontwikkelde kader rond betaalbaar onderwijs. Deze werkgroep zal de maand maart gebruiken om hiervoor een plan op te stellen, waarna de periode april tot en met juli 2023 benut kan worden om voorbereidende activiteiten uit te voeren. De bemensing van de werkgroep volgt uit het plan.

Bovenstaande drie deelprojecten zijn verantwoordelijk voor hun eigen opgave en voor de dwarsverbanden vanuit die eigen opgave. Daar waar het schuurt of keuzes vraagt, agenderen ze het bij het kernteam organisatie-inrichting. Dit kernteam bestaat uit de programmamanager organisatietransitie en een vertegenwoordiger (voorzitter) van elke tafel die later vervangen worden door de projectleiders van de verschillende werkgroepen. Dit kernteam houdt het overzicht, stuurt bij waar/wanneer nodig en stelt belangrijke documenten vast (vooraleer ze naar de stuurgroep gaan).

Project G – Marketing & Communicatie

Marketing & Communicatie brengt analyse, doelgroep (bijv. ook de persona's), profilering en het gezamenlijke (verander)verhaal samen.

Interne en externe communicatie is een essentieel onderdeel van het programma en een belangrijk instrument voor de veranderopgave waar we met elkaar voor staan. Naast het informeren en betrekken van medewerkers en stakeholders (deelproject 1, programmacommunicatie), het creëren van de gezamenlijke ambitie en het veranderverhaal (deelproject 2, verandercommunicatie) is het belangrijk om tijdig te starten met de voorbereidingen van profilering, marketing en werving voor de nieuwe onderwijsleeromgeving (deelproject 3, strategische marketing en communicatie).

In de deelprojecten wordt nauw samengewerkt met de de andere projecten in programmalijn 1, 2 en 3. Voor ieder deelproject wordt een groep samengesteld met marketingcommunicatiemedewerkers vanuit de instituten en het overkoepelende M&C team, aangevuld met collega's met andere expertise. Daarnaast werken de communicatiemedewerkers in hun eigen instituut aan versterking van de interne en externe marketing & communicatie t.a.v. het transitieprogramma. Marketingcommunicatie is een gedeelde verantwoordelijkheid binnen het programmamanagementteam en wordt daar ook belegd. Eindverantwoordelijkheid ligt bij M&C manager, aansturing door programmadirecteur. Per deelproject is er een deelprojectleider/team die linkt met de andere projecten binnen onderwijs en organisatie (multi-disciplinaire samenwerking), aansturing door M&C manager.

Programmacommunicatie

Programmacommunicatie is communicatie ter ondersteuning van het programma en proces, de bovenstroom. In dit deelproject wordt onder andere gewerkt aan vertaling van programmaplan,

meetings en outcomes naar communicatieve middelen (bijv tijdlijn, nieuwsbrief), en communicatieve ondersteuning bij meetings door het programma (bijv kick-off, infosessies, kennismettings). Zo zal de vervolgfase van het programma in september 2022 starten met een bijeenkomst voor interne en externe betrokkenen. Deze bijeenkomst vormt het nieuwe vertrekpunt voor de continue interne en externe afstemming.

Verandercommunicatie

Verandercommunicatie is communicatie ter ondersteuning van Het *deelproject 'mens & gedrag (cultuur)'*, de onderstroom. Om dit goed te ondersteunen is het van belang om de gezamenlijke ambitie en belofte scherp te stellen, eenduidigheid te creëren in de WHY (bedoelen we hetzelfde), een gezamenlijk veranderverhaal te ontwikkelen en uit te rollen. Ook het communicatief maken en ondersteunen van de collega's betrokken bij het programma, creatie van ambassadeurs en ontwikkelen van ambassadeurs is onderdeel van de verandercommunicatie. Het plan voor verandercommunicatie wordt opgesteld op basis van het onderhavige programmaplan en is uiterlijk in september 2022 gereed.

Marketing & Communicatie

Profilering en werving in voorbereiding op de daadwerkelijke lancering en introductie van het nieuwe flexibel onderwijsmodel en de opleidingen. In dit deelproject wordt gewerkt aan profilering als aanjager van onderwijsvernieuwer, kennispartner door het laden van verhalen, trots en impact zichtbaar maken, rol van samen opleiden en samenwerkingen met werkveld, uitwerken van persona's en customer journey, gezamenlijke werving, plan voor resources en samenwerking (capaciteit en middelen) in nieuwe structuur. Het vraagt een intensieve samenwerking tussen de collega's van de onderwijsteams en marketingcommunicatie medewerkers. Om het proces van profilering en werving goed te stroomlijnen met de onderwijs transitie, zal uiterlijk in januari 2023 het marketingplan en een nieuwe wervingscampagne vastgesteld worden door de stuurgroep.

Programmalijn 3 – Monitoring en evaluatie pilots

De pilots worden in 2022/2023 gecontinueerd als voorlopers in de onderwijs transitie. Met de meeste pilots zijn meerjarige financiële afspraken gemaakt. Deze worden in 2022/2023 nog eenmaal gecontinueerd. Na 1 september 2023 vervalt ontwikkelbudget vanuit het transitieprogramma.

In het aankomende jaar zijn er drie opdrachten die door de pilots worden vervuld.

Vervolg pilots

De pilots kunnen gezien worden als een 'showmodel' voor de onderwijs transitie van de bacheloropleidingen. Vanaf de start is niet alles perfect verlopen, maar juist daarom is het goed om nadrukkelijk stil te staan bij wat wel en wat niet heeft gewerkt. De tussenevaluatie van april jl. is daarvoor een goed vertrekpunt ([link](#)). Daarin staan niet alleen leeropbrengten voor de onderwijs transitie beschreven, maar ook voor de organisatietransitie. De pilots hebben op basis van de tussenevaluatie een gezamenlijk verbeterplan opgesteld. Daarnaast heeft iedere pilot een reflectie ([link](#)) opgesteld, waarbij wordt teruggeblikt op de gestelde doelen van de pilot, hoe daaraan is gewerkt, wat men daarvan vindt, wat geleerde lessen zijn en wat dat betekent voor vervolg. Deze reflecties – en met name de vooruitblik naar vervolg – vormen een belangrijke basis voor de inzet van middelen in de vervolgfase in 2022/2023.

Participatie project onderwijs transitie bachelors

Projectleiders of docenten van de pilots participeren in diverse projectgroepen voor de onderwijs transitie van de bachelors en/of voor het project Leven Lang Ontwikkelen. Zij zetten zich actief in op het laten meekijken en meewerken van ontwikkelteams die aan de gang gaan met het ontwikkelen van leeruitkomsten en het inrichten van een bijbehorende onderwijsleeromgeving. Vanuit de gedachte dat niet iedereen het wiel opnieuw hoeft uit te vinden, en dat het onnodig is om iedereen opnieuw in dezelfde valkuilen te laten trappen.

Onderlinge uitwisseling en evaluatie

In het afgelopen jaar zijn de projectleiders van de pilots iedere twee weken samengekomen om ervaringen uit te wisselen en kennis met elkaar te delen. Er is vanuit dat overleg ook gezamenlijk gewerkt aan een evaluatieplan en uitvoering van panelgesprekken met studenten, werkveldpartners en docenten. Deze tweewekelijkse ontmoetingen worden als zeer positief ervaren en de behoefte bestaat om dit te continueren. In 2022/2023 is het idee om door te gaan met het projectleidersoverleg,

maar in een iets minder hoge frequentie. Vanuit dit overleg wordt opnieuw een evaluatie met interne en externe betrokkenen voorbereid en uitgevoerd, zodat de tussentijdse evaluatie van 2022 uitgebreid en vergeleken kan worden met resultaten van 2023.

Het ontwikkeltraject FHK gaat zich richten op a) formulering van interdisciplinaire leeruitkomsten voor de kunstvakdocentopleidingen; b) profileringsleeruitkomsten voor het brede educatieve domein; c) mogelijkheden voor bicertificering met de Pabo (zie besluit 1.8).