

Verslag Ontwikkelgesprek Finance & Control

Op woensdag 10 maart 2021 van 15.30 tot 17.00 uur via Teams

Aanwezig: Ab Groen (panellid AeQui), Marcel van Ooijen (panellid AeQui), Martijn de Rooter (onderwijsmanager F&C), Loretta Bergwerff (docent F&C, voorzitter curriculumcommissie), Arjan Hofman (docent F&C, lid curriculumcommissie), Daniëlla Isselt (docent F&C, afstudeercoördinator), Jeroen Kleijn (docent F&C, jaarcoördinator en lid curriculumcommissie), Jan Oostdijk (hoofddocent F&C), Edward van Os (onderwijsadviseur).

Inleiding

De onderwijsmanager opent de bijeenkomst en heet iedereen welkom. Als vertrekpunt voor dit Ontwikkelgesprek noemt hij de meegestuurde documentatie met daarin de ontwikkelvraag aan het panel (bijlage), en daarnaast de bevindingen uit het adviesrapport dat het panel begin 2020 heeft geschreven naar aanleiding van de visitatie. Deze observaties herkent hij als nieuw aangetreden onderwijsmanager (per 1 november 2020): er staat een degelijke, goed georganiseerde opleiding die ook wel wat meer *schwung* mag krijgen en mag moderniseren. *In control* zijn lukt goed, past bij de cultuur. Nu is het zaak om ook los te kunnen laten, jezelf als opleiding te laten zien en lef te tonen. De zaadjes daarvoor zijn aan het ontkiemen binnen het team. “We werken aan een nieuw curriculum, met herijkte pedagogische en didactische uitgangspunten (invoer jaar 1 2021-2022) en aan samenwerking en communicatie binnen het team en tussen team en studenten.”

Na een kort kennismakingsronde gaat het inhoudelijke gesprek van start: waar staat de opleiding nu, na een jaar Coronacrisis en online onderwijs?

Blended Learning in het nieuwe curriculum: wat is de optimale mix voor F&C?

Het hoofdonderwerp waarover F&C graag van gedachten wil wisselen met een delegatie van het visitatiepanel is als volgt verwoord:

Hoe kan bij de opleiding F&C in het nieuwe curriculum blended learning benut worden om het leerklimaat te verbeteren en inclusieve didactiek en pedagogiek te bevorderen?

In het gesprek is bovenstaande vraag toegelicht aan de hand van twee verschillende praktijkvoorbeelden (pilots), ingeleid door twee docenten. Vervolgens zijn de bevindingen uit het team bevraagd door de panelleden en voorzien van een aantal adviezen.

Een docent vertelt over de pilotmodule Basisvaardigheden (jaar 1). Deze cursus is in de periode september-november 2020 gedraaid als “proof of principle” voor het nieuwe curriculum. De opzet doorbreekt het traditionele werken met en denken in kleine “vakjes” en geeft de studenten een realistisch beeld van wat de opleiding behelst en waartoe deze opleidt. Tevens zijn er veel haakjes te vinden met Blended Learning

De integratie van voorheen kleine studieonderdelen vindt plaats binnen de “kapstok” van een geïntegreerd project (casus); de verschillende disciplines zijn daarin verwerkt. Toetsing vindt kennisgericht (in de vorm van een casus) en daarnaast geïntegreerd (in de vorm van een rapport en een assessment) plaats. Dit heeft tot gevolg dat het nu veel meer neerkomt op teamwork:

- Samen resultaten doornemen en beoordelen;
- Dit vraagt om een gemeenschappelijke taal en geeft een holistischer en rijkere beoordeling van studenten.

Uiteindelijk viel, na een intensief begin, het samenwerken in teamverband zoals hierboven beschreven, mee. Niet zo complex als gedacht.

Met blended learning wordt geëxperimenteerd; de 'blend' is samengesteld uit het zelfstandig voorbereiden van de lessen door studenten, waarbij de docent monitort (via digitale leeromgeving) en feedback geeft en tijdens de lessen ook een (persoonlijk en groepsgewijs) coachende rol heeft. De studenten worden in drie groepen ingedeeld, waartussen gewisseld kan worden.

- De studenten in de 'best scorende' groep hebben al laten zien de stof en opdrachten te begrijpen en mogen zelf kiezen of ze deelnemen aan de lessen;
- De studenten in de tweede groep hebben pogingen ondernomen, maar zijn niet helemaal geslaagd om de stof en opdrachten goed te doorlopen; op hen zijn de lessen primair gericht. Door te monitoren kunnen lessen ook meer "maatwerk" zijn;
- De derde groep bestaat uit studenten die niets hebben laten zien (en waarschijnlijk niets hebben gedaan). Zij hebben dus ook geen feedback ontvangen. Ze mogen (passief) deelnemen aan de les en worden gestimuleerd om wel aan het werk te gaan.

Studenten worden zo actief gevolgd en "gerankt", waarbij de sterkere studenten als buddy gekoppeld worden aan de zwakkere. Dat lijkt naar tevredenheid te werken.

De gesprekken met de studenten worden ervaren als zeer waardevol: betekenisvol en 'verdiepend' qua leerervaring. De betrokken docenten zeggen: je komt samen ergens waar je voorheen nooit kwam.

Vanuit het panel wordt geconstateerd dat er 'veel pilots' te zien zijn in de opleiding: hoe regisseert de opleiding dit? Hoe gaat men om met de veranderende rol van docenten die deze nieuwe manier van werken vraagt (draagvlak)? Pas op dat je niet (teveel) buiten een deel van het team om werkt. Er zijn veel cultuuraspecten betrokken bij de 'uitrol' van die pilots (niet in de laatste plaats als je kijkt naar de studenten; hoe worden die betrokken?).

De onderwijsmanager onderkent deze kwesties en koppelt ze aan zijn ideeën over (onderwijskundig) leiderschap: duidelijke doelen, verantwoordelijkheden en taken. Hij vertelt over de twee begeleidingskundigen die momenteel intensief bij de opleiding en het team betrokken zijn. Zij houden (vertrouwelijke) interviews met teamleden en zullen hun bevindingen over de impliciete cultuur, besluitvorming en wijze van samenwerken met het team later delen in de vorm van spiegelgesprekken. Bij de verdere ontwikkeling in het team zullen zij komende tijd intensief betrokken zijn. Doel is om gezamenlijk en vanuit de kracht en inbreng van eenieder te werken aan een gedragen nieuw curriculum en de uitvoering daarvan.

Een panellid herhaalt een al eerder aangestipte kwestie: geloven jullie als team nu echt in blended learning? En: waar zit voor jullie de ontwikkeling?

Een curriculumcommissielid antwoordt met een pragmatische redenering: als je je module eenmaal hebt ingericht volgens de ideeën die daarover in de vakliteratuur bestaan en docenten en studenten dus optimaal gebruik kunnen maken van de mogelijkheden die blended learning (BL) kan bieden, dan beschikt de docent over veel meer en betere informatie over zijn/haar studenten en hun voortgang. Dan kan dan ook meer gerichte, persoonlijke feedback en begeleiding geboden worden en kan de lesinhoud toegesneden worden op waar studenten het meest mee worstelen (*online tooling*). Deze docent heeft hier afgelopen jaar veel ervaring mee opgedaan bij de herontwikkeling van het lesprogramma van een van zijn modules. Studenten lijken ook betere resultaten te behalen dan vorig jaar. Het (leer)gedrag, ervaren beide docenten die aan het woord zijn, is in deze vorm beter te sturen, wat de opmerking van veel collega's dat "studenten niets doen" logenstruift. Dat is een positieve, motiverende boodschap. Docent vult aan: de tijd van docenten wordt op deze manier veel

effectiever benut en meer differentiatie is mogelijk (“van productiemedewerker naar coach”). Evaluatie van de modules en de toetsen met de studenten leverden ook positieve feedback op.

Desgevraagd wordt onderkend dat nog niet alle docenten zover zijn dat ze deze voordelen zien (laat staan omarmen). Gemeenschappelijkheid vraagt nog veel werk. Wel heeft deze docent ervaren dat veel weerstand verdwijnt als dingen concreter worden, zoals in zijn pilotmodule.

Een andere docent slaat de spijker op de kop met een relativiserende vraag: hoe definiëren we BL? We “blenden” het leren immers al eeuwen, in die zin dat (formeel) onderwijs altijd al een uitgekend samenspel van verschillende activiteiten was. Met de sterk toegenomen digitale mogelijkheden lijkt BL nu een *hot topic*, maar blijf ook nuchter. Het gaat erom: welke blend kiezen wij (wat past ons)? Dat uitvinden in het licht van wat de onderwijsmanager eerder aanstipte omtrent teamvorming en bewustwording van ingesleten patronen, daar zit de ontwikkeling voor F&C.

Tot besluit van dit onderwerp geeft het panel, mede op basis van eigen ervaring en waarneming in verschillende onderwijscontexten, een aantal observaties en adviezen aan het team. Centraal staat daarin: houd zelf de regie! Bewaak je eigen doelen en visie op het docentschap. Dan blijf je geloven in wat je wilt doen. Bovendien: je hebt een opleiding met veel inhoudsgedreven docenten. Daar zit veel kracht en energie. Doe daar dan ook recht aan en geef dat een plek in de blend die jullie kiezen. In de optimale mix zit het succes. Is er sprake van weerstand, ga dan ook praten! Ook onderwerpen als financiële tekorten en werkdruk kunnen bespreekbaar worden gemaakt.

Nog een punt van overweging met betrekking tot zelf regie houden: waak ervoor dat je als opleiding ook de ruimte en middelen houdt die je nodig hebt. Een goede, gedragen visie kan voorkomen dat de organisatie snel bezuinigingsmogelijkheden gaat zien in een efficiëntere aanpak die eigenlijk bedoeld was om de onderwijskwaliteit te verhogen en meer persoonlijke aandacht voor studenten te hebben.

Tot besluit: modernisering en profilering van F&C

Het gesprek (en dit verslag) eindigt waar het ook begon: bij de aanbevelingen die het panel vorig jaar deed naar aanleiding van de visitatie. Algemene constatering is en was dat er veel kracht zit bij F&C, en dat van daaruit meer durf getoond zou kunnen worden de regie te pakken om de benodigde veranderingen te realiseren.

Een nabrander: een panellid vraagt welke stappen de opleiding het afgelopen jaar heeft gezet waar het gaat over visievorming omtrent toekomstige beroepsvorming. Hoe blijft de opleiding relevant?

De context is die van een opleiding met een snel veranderend beroepenveld (waarvan moeilijk te voorspellen is hoe de beroepsuitoefening er over een aantal jaren uit zal zien) en landelijk teruglopende aanmeldingen. In het team zijn nog niet veel gesprekken gaande over profilering. Een deel van die profilering zit, zoals gezegd, in een bij de omgeving passend onderwijsaanbod en didactiek en pedagogiek. Onderzocht wordt op welke manier F&C binnen HRBS impact kan maken, ook waar het gaat om werving en selectie en om bijdragen leveren aan opleidingsoverstijgende thema's en disciplines. Circulaire- en betekenis-economie zijn voorbeelden van zulke relevante actuele thema's, waar ook lectoraten bij zijn aangesloten. Daar zitten zeker mogelijkheden.

Als het gaat om het (verder) vergroten van gevoel voor het werkveld en het leggen van nieuwe connecties (uitbreiding en het elkaar in verbinding brengen van netwerken), dan levert dit panellid hieraan graag een bijdrage. Afgesproken is dat hij een keer bij de opleiding langskomt.

Ontwikkelgesprek Finance & Control

Eind januari 2020 is de opleiding Finance & Control (F&C) van Hogeschool Rotterdam gevisiteerd door een AeQui panel. Deze visitatie heeft geleid tot een positief adviesrapport aan de NVAO, gevolgd door een positief besluit omtrent accreditatie.

Afgesproken is om het Ontwikkelgesprek op een apart moment te organiseren. Dit is uiteindelijk gepland op 10 maart 2021. Het onderwerp waarover F&C graag van gedachten wil wisselen met een delegatie van het visitatiepanel is:

Hoe kan bij de opleiding F&C in het nieuwe curriculum blended learning benut worden om het leerklimaat te verbeteren en inclusieve didactiek en pedagogiek te bevorderen?

Graag wil een delegatie van de opleiding aan de hand van bovenstaande vraag in gesprek met een delegatie van het visitatiepanel.

Achtergrond en toelichting

Al jaren denkt men bij F&C na over het meer tijd- en plaatsafhankelijk aanbieden van onderdelen van het (nieuwe) curriculum en over het toepassen van toetsvormen die activerend en motiverend zijn (zoals de portfoliotoets bij onderdelen van of zelfs een groot deel van het curriculum). De gedachte is dat zo op een meer effectieve en efficiënte wijze invulling kan worden gegeven aan de beschikbare middelen:

- Kennisoverdracht en -verwerving hoeft niet altijd frontaal en fysiek te gebeuren. Dit kan, afhankelijk van de nagestreefde doelen en binnen de context van het totale assortiment aan beschikbare leermiddelen, deels ook online gebeuren en aan de hand van (instructie)filmpjes, online informatiebronnen, tools (enzovoorts);
- Elementaire kennis en vaardigheden kunnen door studenten in eigen tempo verworven en 'ingeoefend' worden. De student kan daarbij zoveel en zo vaak oefenen als hij/zij nodig heeft om deze kennis en vaardigheden te verwerven;
- Een wereld van mogelijkheden komt in potentie beschikbaar waar het gaat om (geautomatiseerd en geindividualiseerd) toetsen van deze basiskennis en -vaardigheden;
- Hetzelfde geldt voor het verwerven en toetsen van "hogere orde" kennis, houding en vaardigheden. Denk aan simulaties, games enzovoorts;
- De interactieve, begeleide bijeenkomsten met studenten kunnen dan meer gericht worden op de (individuele) voortgang van de studenten en het geven van inhoudelijke feedback en coaching op maat;
- De docent kan daarbij in veel gevallen een meer begeleidende rol aannemen, de studenten aanzetten tot het nemen van initiatief en het zelf op zoek gaan naar relevante (aanvullende) informatie. Als het gaat om de verwerving van basiskennis en -vaardigheden kan de docent-coach ook motiverend optreden en de studenten binnen de geautomatiseerde leeromgeving individueel volgen in hun leertraject en hun vorderingen.

De Coronacrisis heeft ervoor gezorgd dat online onderwijs versneld werd ontwikkeld en uitgevoerd; dit was in eerste instantie vooral "noodonderwijs". Dat we nooit meer zullen teruggaan naar de situatie van voor Corona, is inmiddels echter duidelijk. Het nieuwe HRBS Position Paper¹ laat er geen

¹ *Position Paper HRBS* (Hogeschool Rotterdam Business School), september 2020: [file:///F:/Users/Gebbruiker/Documents/HR/HRBS/Dedicated%20FC/Ontwikkelgesprek/HRBS_Position-paper-hrbs_2020_09%20\(1\).pdf](file:///F:/Users/Gebbruiker/Documents/HR/HRBS/Dedicated%20FC/Ontwikkelgesprek/HRBS_Position-paper-hrbs_2020_09%20(1).pdf)

twijfel over bestaan. Nog meer dan al was voorzien, moeten we leren inspringen op een continu veranderende wereld. Dat geldt voor de samenleving, het beroepenveld en daarmee ook voor het onderwijs. We moeten onze studenten leren (nog) wendbaarder en creatiever te zijn, hen voorbereiden op een leven in een onvoorspelbare wereld waarin voortdurende ontwikkeling en (bij)scholing noodzaak zijn. Werk en inkomen zijn in vaste zin niet meer vanzelfsprekend. Kortom: we moeten onszelf opnieuw uitvinden. Individuele, op maat toegesneden leerroutes met mogelijkheden tot flexibilisering en differentiatie (bijvoorbeeld in studietempo) zijn daarbij essentieel en daar kan Blended Learning een belangrijke rol in spelen.

Tegen deze achtergrond geldt nu allereerst voor F&C: van online onderwijs dat snel is neergezet (en dat voor zowel docenten als studenten erg 'wennen' is gebleken) moet nu bewogen worden naar een goed doordachte mengvorm van 'digitaal' en 'fysiek' met aandacht voor de coachende rol van de docent in een nieuwe context: het geven van feedback met kennis en kunde op het gebied van didactiek en pedagogiek.

Er is en wordt veel geleerd van deze snelle overgang en bovenstaande (potentiele) voordelen van *blended learning* passen goed bij de uitgangspunten die hebben geleid tot de beslissing om een nieuw curriculum te ontwikkelen. Dat nieuwe curriculum moet rekening houden met de grote verschillen tussen studenten (bijvoorbeeld in termen van vooropleiding, sociaaleconomische status van het gezin, gender, religie, enzovoorts) en moet eigenaarschap, de mogelijkheid om een eigen signatuur aan te brengen en een kritisch-onderzoekende houding stimuleren. Docenten hebben zo meer tijd om hun studenten te ontmoeten en een gelijkwaardige, betekenisvolle relatie met hen aan te gaan.

Het nieuwe curriculum

In voorbereiding op een nieuw curriculum zijn afgelopen jaren al diverse experimenten ("pilots") in werking gesteld om kennis en ervaring op te doen met nieuwe, activerende leer-werk- en toetsvormen en zo de bovengenoemde doelen dichterbij te brengen. Hieronder staan twee actuele voorbeelden die direct raken aan blended onderwijs.²

- Een serie gerelateerde modules, verdeeld over meerdere blokken en studiejaar (Bestuurlijke Informatieverzorging; BIV) wordt herontworpen en aangeboden in een Blended Learning vorm. Het huidige (noodgedwongen) online onderwijs moet zo worden ingepast in een activerende, inclusieve leeromgeving die de mogelijkheden en voordelen van blended Learning zoveel mogelijk moet benutten en die ook inzicht verschaft voor de ontwikkeling van het nieuwe curriculum. Hierbij wordt het 5 Stage Model van prof. Gilly Salmon³ als uitgangspunt genomen en de module wordt zorgvuldig en systematisch gemonitord.
- De ontwikkeling en uitvoering van een "showcase" in leerjaar 1. Dit gebeurt in de vorm van een nieuwe module, Basisvaardigheden, die tot doel heeft om studenten al meteen in hun studie over de hele breedte (en volgens de uitgangspunten van *blended learning*) kennis te laten maken met de opleiding en het type beroep waarvoor opgeleid wordt. Gezocht wordt naar de optimale mix van kennisaanbod, het aanleren en oefenen van basisvaardigheden, en het praktisch toepassen van deze kennis en vaardigheden in een passende, behapbare context.

Op dit moment zijn beide experimenten in volle gang. In het lopende blok Online Informatieverzorging (BIV) heeft inmiddels een toetsronde plaatsgevonden en worden de eerste resultaten verwerkt en geanalyseerd. De Showcase vormt een directe link naar het nieuwe

² Daarnaast is al eerder gestart met een *pilot* genaamd Afstuderen Nieuwe Stijl (ANS): portfolio-opbouw met vraaggestuurd leren en studentgestuurde toetsmomenten. Het afstuderen wordt zo interactiever en van het traditionele "scriptie schrijven" wordt grotendeels afscheid genomen.

³ <https://www.gillysalmon.com/five-stage-model.html>

curriculum en is bedoeld om van te leren hoe theorie en praktijk met elkaar geïntegreerd kunnen worden en welke stappen het team kan zetten om dat op een goede en behapbare manier vorm te geven.

Graag gaat een delegatie van het F&C-team van Hogeschool Rotterdam in gesprek met een delegatie van het AeQui Visitatiepanel om toe te lichten welke keuzes zijn gemaakt, de eerste bevindingen te delen en samen te verkennen welke tips, goede voorbeelden en aandachtspunten de opleiding ter harte kan nemen op het pad naar een nieuw, *blended* curriculum.