

T



OP WEG NAAR SPORTACTIEVE MBO-INSTELLINGEN

Op verzoek van het ministerie van OCW is door CINOP Expertisecentrum onderzoek gedaan naar de wijze waarop mbo-instellingen zich ontwikkelen tot sportactieve scholen en bewegen een structurele plek geven in de onderwijsprogramma's van de niet-sportgerichte opleidingen.

Het onderzoek was gericht op de verschillende manieren waarop instellingsbreed sportbeleid vormgegeven wordt en wat andere instellingen, die zich op dit vlak willen ontwikkelen, daarvan kunnen leren. *Door: Paul Steehouder¹*

Voor het onderzoek zijn zes mbo-instellingen bevraagd². Dat heeft geresulteerd in zes beschrijvingen van sportactieve mbo-instellingen. Op basis van de ervaringen en voorbeelden van deze zes instellingen zijn conclusies getrokken³. In dit artikel worden samenvattende conclusies gegeven en daarmee een 'state of the art' als het gaat om de ontwikkeling van sportactieve mbo-instellingen.

De kernvragen waren:

- hoe wordt sportbeleid structureel verankerd in het strategisch beleid en in de organisatie?
- welke aanpakken worden gehanteerd (processen, sturing, verantwoordelijkheden, middelen)?
- welke concrete resultaten zijn zichtbaar?
- hoe wordt bewegen en sport structureel ingebed in de curricula van de niet-sportgerichte opleidingen?

VERSCHILLEN IN ONTWIKKELING

De zes instellingen die beschreven zijn verschillen sterk van elkaar. In Landstede, ROC Flevoland, ROC Midden Nederland en ROC Nijmegen is bewegen en sport expliciet opgenomen in het strategisch beleid. Ze profileren zich nadrukkelijk als sportactieve instellingen. In Landstede wordt al vanaf 1999 instellingsbreed sportbeleid ontwikkeld. Dat is terug te zien in de wijze waarop en de mate waarin het sportbeleid ingebed is in het strategisch beleid en de bereikte resultaten tot nu toe. In 2006 is het beleid op-

nieuw voor de komende jaren vastgesteld. Daarbij is een nog steviger verankering in de organisatie zichtbaar.

ROC Nijmegen, ROC Flevoland en ROC Midden Nederland hebben de laatste drie tot vijf jaar sportbeleid ontwikkeld en steeds meer verankerd in de organisatie. Bij ROC Nijmegen is het concept 'Sport op Maat' door het College van Bestuur (CvB) in alle opleidingen ingevoerd. In ROC Midden Nederland en ROC Flevoland is sprake van breed sportbeleid gericht op meerdere doelstellingen. Bewegen en sport zijn in deze instellingen opgenomen in het beleid en (eerste) resultaten zijn zichtbaar. Er wordt nog hard gewerkt aan de verdere inbedding en verankering van het beleid in de gehele organisatie. In het Markiezaat College, een van de colleges van ROC West-Brabant, is beleid met betrekking tot het sportaanbod in één opleidingscluster. De verbreding van sportbeleid naar de andere colleges en de inbedding in het strategisch beleid van het ROC als geheel moet nog plaats vinden. ROC West-Brabant staat wat dat betreft in de startfase van instellingsbreed sportbeleid. Hetzelfde geldt voor Mondriaan Onderwijsgroep. Door het CvB van deze instelling is aangegeven dat bewegen en sport (en cultuur en maatschappelijke stages) in de curricula van alle opleidingen worden ingebed. Verankering en implementatie zal vanaf 2007 plaats vinden.

SCHAALGROOTTE

Naast verschillen in ontwikkelingsstadium zijn er verschillen in schaalgrootte en complexiteit van de instelling. Mondriaan Onderwijsgroep en ROC Midden Nederland zijn grote instellingen met meer dan 25.000 deelnemers, verspreid over een groot aantal locaties. Beide hebben te maken met de grotestadsproblematiek. Zij positioneren zich nadrukkelijk als partner midden in die stad en de omringende regio, hetgeen vraagt om een organisatiestructuur waarin instellingsbreed beleid en sturing vanuit het CvB de basis is voor het opereren van sectoren.



ROC West-Brabant behoort op basis van het aantal deelnemers weliswaar tot de grotere instellingen, maar is opgebouwd uit kleinere, relatief zelfstandige colleges die gevestigd zijn in verschillende steden in West-Brabant. Sportaanbod zit op één college met een studentenaantal van circa 3000 op één locatie.

Landstede en ROC Nijmegen zijn middelgrote instellingen (rond de 15000 deelnemers) die qua complexiteit vergelijkbaar zijn. ROC Flevoland is met zo'n 6000 deelnemers (nog) een relatief overzichtelijke instelling met twee hoofdvestigingen. Deze verschillen zijn van invloed op ontwikkeling en vormgeving van beleid.

SAMENHANGEND BELEID

Landstede, ROC Midden Nederland en ROC Flevoland hebben doelstellingen geformuleerd op de verschillende aspecten van bewegen en sport. Het gaat hierbij om het structureel opnemen van bewegen en sport in de curricula van alle opleidingen, samenwerking met sportverenigingen, topsportbeleid, gebruik van multifunctionele sportaccommodaties, en bewegen en sport in het personeelsbeleid. In deze instellingen is sprake van samenhangend sportbeleid. In de andere instellingen wordt weliswaar aan meer doelstellingen gewerkt, maar er is in mindere mate sprake van een samenhangend beleid.

STRATEGISCH BELEID

Belangrijke succesfactor voor het inbedden van sport in het strategisch beleid van de instelling is dat visie en strategisch beleid tegelijkertijd zowel top-down als bottom-up ontwikkeld worden. Naast concrete ontwikkelingen, activiteiten en projecten vanuit het uitvoerende werk is een duidelijk statement op het niveau van het CvB nodig. Zo'n statement geeft aan dat bewegen en sport niet een vrijblijvende zaak is en dat de instelling hierop moet investeren. Als dat niet gebeurt is het risico groot dat sportbeleid slechts van korte duur is. Structureel duurzaam sportbeleid kan echter niet alleen afhankelijk zijn van een statement van een collegevoorzitter met affiniteit met sport. Inbedding in strategisch beleid en verankering in de gehele organisatie is nodig.

Een breed geformuleerd sportbeleid heeft grotere kans van slagen om opgenomen te worden in het strategisch beleid dan een beperkte doelstelling. In breed sportbeleid kan aangesloten worden bij de doelstellingen van de 'Alliantie School en Sport, samen sterker'. Hiermee worden strategische doelen van de instelling ingebed in de politiek bestuurlijke beleidsagenda. Het gaat om het realiseren van de maatschappelijke winst van sport, de samenwerking school en sport op vele aspecten en het verankeren van de instelling in het regionale sportnetwerk.

Door de doelstellingen van sport te verbinden met strategische doelen van de organisatie kan verankering sterker en hechter zijn. Onderliggende strategische doelen zijn bijvoorbeeld de vermindering van de uitval, de transparante regiona-

le ambities met partners in de regio, het herontwerp mbo en de onderwijsinnovatieagenda, loopbaanleren en talentontwikkeling, strategische positionering in de regio en de versterking van de relaties met het regionaal bedrijfsleven.

Zowel vanuit macro-economische ontwikkelingen als vanuit individuele bedrijven heeft het (regionale) bedrijfsleven ook strategisch belang bij meer aandacht voor bewegen en sport. Tot nu toe wordt dit gegeven nog in beperkte mate door mbo-instellingen meegenomen in het eigen strategisch opereren. Hier liggen kansen om de strategische doelen van bedrijven en mbo-instellingen met elkaar te verbinden. Enerzijds gaat het om het gemeenschappelijk belang om gekwalificeerde en vitale beroepsbeoefenaren af te leveren voor het bedrijfsleven, anderzijds profileren bedrijven zich steeds vaker als maatschappelijk verantwoorde onderneming. Vanuit deze invalshoek liggen er mogelijkheden om de samenwerking tussen school, sport en bedrijfsleven te versterken.

VERANKERING IN DE ORGANISATIE

Bewegen en sport wordt in Landstede en ROC Midden Nederland ingezet als voorbeeld en modelmatige uitwerking voor ontwikkeling van de organisatie in de richting van een lerende organisatie. Bewegen en sport is een instellingsbreed thema met instellingsbrede doelstellingen die door de hele organisatie heen worden gerealiseerd. Dat geeft mogelijkheden om nieuwe vormen van samenwerken en organiseren toe te passen. Tegelijkertijd wordt bewegen en sport hierdoor sterker ingebed in de zich vernieuwende organisatie. Doelstellingen van sport worden verbonden met de innovatieagenda van de instelling.

HOE IMPLEMENTEREN ?

Landstede en ROC Midden Nederland hebben gekozen voor werken met programmalijnen, waarbinnen concrete activiteiten en projecten worden aangestuurd. Het gaat hier om programma's op thema's als: structurele inbedding van sport, de samenwerking met sport in de regio, topsportbeleid en sportstimulering van personeel. Activiteiten en projecten worden door opleidingsteams in de sectoren uitgevoerd. Beide modellen hebben kenmerken van een netwerkstructuur, die zich zowel binnen als buiten de organisatie uitstrekt.

In ROC Flevoland wordt sportbeleid aangestuurd en uitgevoerd binnen de staande organisatie. Een van de directeuren is verantwoordelijk voor de instellingsbrede portefeuille sport, er is een verantwoordelijk afdelingsmanager en er is een docententeam met een vastgestelde begroting.

ROC Nijmegen heeft een onderwijsteam 'Sport op Maat'. De begroting wordt jaarlijks door het College van Bestuur vastgesteld op basis van een aantal studenten dat gebruik maakt van het sportaanbod.

ROC West-Brabant en Mondriaan Onderwijsgroep zijn op zoek naar een op de organisatie toegesneden effectieve organisatorische aanpak. Er is nog niet gekozen voor een organisatie en implementatiemodel.

Uitwerken van instellingsbreed sportbeleid vraagt om investe-



FOTO: FRANK BARNHOORN

Informeel overleg tijdens voetbalwedstrijd

ringen in menskracht en in middelen. Mede gezien het hoge ambitieniveau van een aantal instellingen betekent dat een forse investering voor een aantal jaren. De mate waarin instellingen tot op heden investeren verschilt sterk. Er zijn eerste aanzetten te zien van instellingen die investeringen inzichtelijk maken in een meerjaren investeringsbegroting. Ook wordt zichtbaar gemaakt wat de opbrengsten zijn in termen van hogere instroom, minder uitval, imago van de school in de regio, meer stage- en (leer)werkplekken in sportgerelateerde bedrijven en instellingen, effectief gebruik van huisvesting en (sport)accommodaties, vermindering ziekteverzuim personeel.

OPLEIDING SPORT EN BEWEGEN

De opleiding Sport en Bewegen is een factor bij de implementatie van instellingsbreed sportbeleid. Landstede biedt sinds 2001 de opleiding aan. Bij ROC Flevoland en ROC Midden Nederland is de start van de opleiding Sport en Bewegen onderdeel van de ontwikkeling van breed sportbeleid. Ook binnen ROC Nijmegen en Mondriaan Onderwijsgroep is een opleiding Sport en Bewegen van start gegaan. In de voorbeelden is te zien dat er onderscheid wordt gemaakt tussen de ontwikkeling van de opleiding S&B en de ROC brede inbed-

ding van bewegen en sport in *alle* opleidingen. Het onderscheid wordt zichtbaar in de organisatorische inbedding, de aansturing en de teams die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering. Afstemming en samenhang wordt gezocht in het optimaal benutten van contacten, netwerken, accommodaties. Docenten en studenten van sport en bewegen kunnen een rol hebben als ambassadeurs voor het ROC-brede sportbeleid. Studenten kunnen een rol hebben bij het organiseren en begeleiden van sportactiviteiten in andere opleidingen (Het ROC als leerbedrijf). Dat sportbeleid ook mogelijk is zonder een opleiding sport en bewegen laat het Markiezaat College zien.

SAMENWERKING SCHOOL EN SPORT

De samenwerking met sportverenigingen beperkt zich vaak nog tot het gebruik van accommodaties, het inhuren van experts bij clinics en het uitvoeren van prestaties of stageopdrachten door studenten. De samenwerking is soms nog fragmentarisch en niet structureel ingebed. Landstede en ROC Midden Nederland laten zien dat structurele samenwerking mogelijk is en winst oplevert voor zowel het onderwijs als voor de sport. Er zijn voorbeelden van meerjarige convenanten tussen de mbo-instellingen en georganiseerde breedtesportorganisaties en grotere sportverenigingen. In toenemende mate

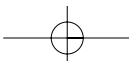




FOTO: FRANK BARNHOORN

participeren onderwijs en sport samen in veelbelovende langer lopende projecten, ondermeer in de proeftuinen die door NOC*NSF zijn aangewezen.

STRUCTURELE INBEDDING VAN BEWEGEN EN SPORT

Landstede, ROC Nijmegen, ROC Flevoland en het Markiezaat College (ROC West-Brabant) hebben (deels) gerealiseerd dat bewegen en sport structureel onderdeel van niet-sportgerichte opleidingen zijn. Afgelopen jaren zijn daarvoor modellen en aanpakken ontwikkeld.

De invoering van de nieuwe kwalificatieprofielen voor het beroepsonderwijs en het herontwerp van de bestaande mbo-opleidingen biedt aanknopingspunten om bewegen en sport structureel een plek te geven in de curricula van alle opleidingen. Dit wordt in de instellingen herkend en erkend. Er zijn voorbeelden te zien om een en ander uit te werken en te onderbouwen. Tegelijkertijd valt op dat de pogingen en aanpakken nog pril zijn en in een startfase verkeren.

De aanknopingspunten liggen in de kwalificatieprofielen, waarin beroepsgebonden competenties als fysieke belastbaarheid zijn opgenomen. Daarnaast ligt er een aanknopingspunt in het vernieuwde brondocument *Leren, Loopbaan en Burgerschap*. Dit brondocument is onlosmakelijk verbonden met alle kwalificatieprofielen. Instellingen moeten zelf verantwoorden hoe zij invulling geven aan de uitwerking van het brondocument. De werkprocessen en competenties van de kerntaken twee (loopbaan), zes (deelname aan sociale verbanden) en zeven (vitaal burgerschap) kunnen uitgewerkt worden met beweeg- en sportactiviteiten.

Op basis van de beschikbare en vastgestelde wettelijke documenten en de ervaringen in de onderzochte instellingen kunnen scenario's geschetst worden om bewegen en sport een structurele plek te geven. De volgende scenario's zijn in beeld:

- 1 bewegen en sport vormen de *kern of een onderdeel* van het kwalificatieprofiel. Beweeg- en sportactiviteiten worden uitgewerkt op basis van het kwalificatieprofiel. Ontwikkelde competenties worden kwalificerend beoordeeld
- 2 bewegen en sport zijn *voorwaarde voor de beroepsuitoefening*. Het gaat hier om beroepsgebonden competenties die een relatie hebben met fysieke en of mentale belastbaarheid. Beweeg- en sportactiviteiten worden uitgewerkt op basis van het kwalificatieprofiel. Competenties worden kwalificerend beoordeeld. Daarnaast kunnen bewegen en sport uitgewerkt worden op basis van het brondocument *Leren, Loopbaan en Burgerschap*
- 3 bewegen en sport zijn geen voorwaarde voor de beroepsuitoefening. Bewegen en sport wordt uitgewerkt op basis van het brondocument *Leren, Loopbaan en Burgerschap* (kerntaken 2, 6 en 7). Bij de kwalificerende beoordeling moet een student zichtbaar maken dat er ontwikkeling is op de betreffende competenties.

Voor alle scenario's geldt dat bewegen en sport ook ingezet

kan worden als *didactische werkvorm* bij het ontwikkelen van generieke competenties zoals samenwerken, les- en leidinggeven.

Structureel inbedden en verantwoorden van bewegen en sport in de curricula vraagt om in het ROC vastgestelde kaders en richtlijnen. Dat betekent concreet dat opleidingsteams bewegen en sportactiviteiten moeten verantwoorden. In een aantal instellingen wordt het minimum percentage aangegeven dat besteed moet worden aan bewegen en sport. De 5% beweegnorm wordt hierbij vaak gebruikt. Dat wil zeggen dat 5% van de totale studiebelasting besteed moet worden aan beweeg- en sportactiviteiten. Dat komt neer op gemiddeld twee uur per week.

De structurele inbedding van sport in alle opleidingen wordt door de meeste instellingen toegepast op de BOL-opleidingen. Ten aanzien van de BBL-opleidingen zijn er aarzelingen en twijfels over het verplichtende karakter van bewegen en sport. Vaststellen van omvang en inhoud zal ook afhangen van het overleg hierover met bedrijven en branches.

ROC Nijmegen heeft een aanbod voor alle eerstejaars. ROC Flevoland voor alle eerste- en tweedejaars. Landstede gaat uit van bewegen en sport in alle leerjaren. De overweging om het (nog) niet helemaal vast te leggen in de latere leerjaren is het toenemende aandeel van de BPV. Hoe een en ander verantwoord en georganiseerd kan worden zal de komende jaren nader uitgewerkt moeten worden.

KENNISONTWIKKELING

Steeds meer instellingen ontwikkelen beleid op het gebied van bewegen en sport. Door het toekennen van sprintpremies aan mbo-instellingen is een extra prikkel en stimulans gegeven aan verdere doordenking en uitwerking, maar ook in instellingen die geen sprintpremie hebben worden initiatieven genomen om de verschillende activiteiten en doelstellingen van bewegen en sport in een samenhangend beleidskader onder te brengen. Via concrete voorbeelden en ervaringen kan kennisdeling en kennisontwikkeling op het terrein van bewegen en sport in het mbo de komende jaren verder plaatsvinden. Daardoor ontstaan meer en kwalitatief goede sportactieve mbo-instellingen.

- 1 Paul Steehouder is onderzoeker en adviseur; paul.steehouder@planet.nl 062 218 8734
- 2 Landstede, Mondriaan Onderwijsgroep, ROC Flevoland, ROC Midden Nederland, ROC Nijmegen en ROC West-Brabant.
- 3 Steehouder, Paul, m.m.v. Mohammed Meziani; Op weg naar sportactieve mbo-instellingen; CINOP Expertisecentrum, 2007.

Correspondentie:
paul.steehouder@planet.nl