

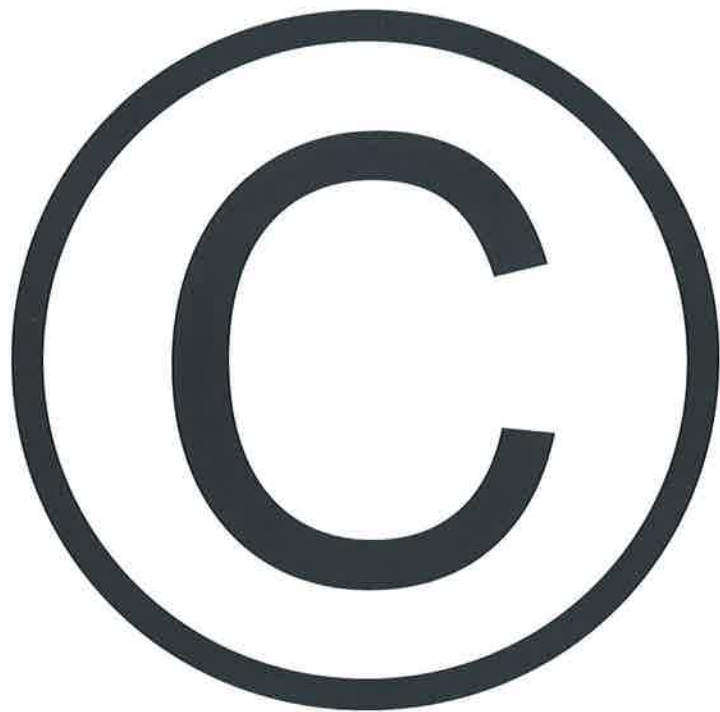
Cirkelleren[©]



het onderwijsconcept van het
Mediacollege Amsterdam

Ma

Tekst: Jacqueline de Schutter, Bureau De Schutter
Vormgeving en opmaak: Raadgever en Partners
Projectbegeleiding: Waterhouse marketing & communication
Voorjaar 2006



Cirkelleren©

Het onderwijsconcept van het Mediacollege Amsterdam (Ma)

Inhoudsopgave

Voorwoord Inleiding

1. Ma: Wat is het en waar staat het voor?

1.1	Wat Ma is	13
1.2	Waar Ma voor staat	13
1.3	De ambities van Ma	14
1.4	Ontwikkelingen in de markt creëerden de behoefte aan Ma	15
1.5	Volgen van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt	17

2. Community of Practice: Leren in, van en met bedrijven

2.1	Opleiden samen met de branche	21
2.2	Vormen van praktijkleren	22
2.3	Bureau bedrijfscontacten	27
2.4	Samenwerken op de inhoud en de beoordeling	28
2.5	Hoe blijven docenten "bij" en in contact met de branche?	29
2.6	Het Projectbureau	32
2.7	Hoe werkt het nu in de praktijk?	34
2.8	Projectkaarten	39
2.9	Voorbeelden van projecten en ervaringen van opdrachtgevers	40

3. Cirkelleren©: Het onderwijsconcept van Ma

3.1	Aanleiding om een nieuw, eigen onderwijsconcept te ontwikkelen	44
3.2	Cirkelleren©	45
3.3	Persoonlijke ontwikkeling en competentiegroei	47
3.4	Groeilijnen, andere hulpmiddelen en beoordeling	51
3.5	Integraal leren, verbanden zien en samenwerken	55
3.6	Praktische uitwerking in het mbo	59
3.7	Praktische uitwerking in het vmbo	61
3.8	Wat hebben bedrijfsleven en vervolgonderwijs aan de vernieuwing?	66
		68

4. Organisatieverandering: Teamontwikkeling en ontwikkeling van personeel

4.1	Teams als basis van de organisatie	72
4.2	Verandering in rollen en taken van het onderwijspersoneel	73
4.3	Competentiemanagement	74
4.4	Wat is er veranderd voor docenten?	76
4.5	Wat zijn voordelen van Cirkelleren© voor docenten?	78
4.6	Teamontwikkeling en toerusting teamleiders	82
4.7	Evalueren en bijstellen	84
		85

5. Leeromgeving: De nieuwe huisvesting van Ma

5.1	Nieuwbouw en ingrijpende renovatie	88
5.2	Algemene eisen aan de nieuw- en verbouw	89
5.3	Bepaling ruimtebehoefte	90
5.4	ICT	91
5.5	Flexibiliteit	95
		96

Slot: Ma Hero, portret van een oud-student Functies

98
102

VOORWOORD

And meet the time as it seeks us Shakespeare, Cymbeline

Innovatie is onze toekomst!

Klassieke kennisoverdracht maakt plaats voor competentiegericht leren. Weg met de autoritaire vraagbaak en het klassikaal frontaal onderwijs, leve de sociaal competente coach en de krachtige, uitdagende leeromgeving. De relatie met de student staat centraal. Lesstof naar de student in plaats van de student naar de lesstof. Van aanbodgericht naar vraaggestuurd. De student van nu is anders dan die van twintig jaar geleden, daarom moet je ook andere eisen stellen aan de opleiding, didactiek, rol van de docent en leeromgeving en leerklimaat.

Succesvol veranderen vereist het managen van onze intenties en de situaties waarbinnen oude gewoontes overwonnen moeten worden. Bonding, verbinding met het eigene, en bridging, verbinding met het andere. Wat blijft is een ideeënwereld waarin alles constant is en een zintuiglijke wereld waarin alles verandert. Aloude waarden als vakmanschap en de liefde voor het vak zijn daarmee onveranderd gebleven. Voor de mediawereld geldt dit als een ongeschreven wet.

De nieuwe leerroutes ontstaan vanuit het idee dat vaardigheden, kennis en attitude geïntegreerd moeten worden. Deze drie aspecten vormen samen de voorwaarde om de studenten goed te laten leren. De studenten voorbereiden op de maatschappij is de taak van het onderwijs, maar de beste voorbereiding op de maatschappij is om van mensen grotere mensen te maken, mensen die geleerd hebben boven zichzelf uit te stijgen. Hoe bereik je dit? Nieuwsgierigheid als vak, als eigenschap. Nieuwsgierig zijn wij allemaal geweest. De kunst is het te blijven. Die kunst moet je leren. Daarmee valt of staat het succes van elke opleiding en carrière.

Het feit dat ik dit voorwoord schrijf, geeft al aan dat Grafisch Lyceum Amsterdam (GLA) het in zijn vermogen heeft gehad iets totaal nieuws tot stand te brengen. Hiermee is deze naam geschiedenis geworden en Media Amsterdam de toekomst. De weg is het doel, verandering kost tijd, maar de werkervarings-reflectielijn vanuit een heldere en gedeelde visie is rond-uit een succes gebleken.

Met dank aan alle medewerkers die Mediacollege Amsterdam, kortweg Ma, de beste kansen hebben gegeven.

Jan de Haas MBA Voorzitter College van Bestuur

INLEIDING

Het Grafisch Lyceum Amsterdam is Mediacollege Amsterdam (Ma) geworden. Om dit te bereiken is er de afgelopen vijf jaar hard gewerkt aan onderwijsvernieuwing. Ma heeft nu zijn eigen competentiegericht en activerende onderwijsconcept "Cirkelleren©" met succes geïmplementeerd. Wie het onderwijs gaat veranderen merkt dat er aanpassingen nodig zijn in de organisatiestructuur. De organisatiestructuur en werkwijzen zijn ingrijpend veranderd om het gewenste leerproces beter te kunnen organiseren en ondersteunen. Tenslotte bleek dat nieuw onderwijs vraagt om nieuwe huisvesting. En die is er nu ook. Nieuwbouw en ingrijpende renovatie hebben de gebouwen aan de Contactweg en Dintelstraat omgetoverd tot zeer moderne en professioneel toegeruste leer- en werk-omgevingen. Hiermee is onze transformatie rond en ontstond de behoefte aan een nieuwe identiteit: Ma!

We zijn trots op onze transformatie tot Ma en willen die graag markeren. Met dit boekje presenteren wij aan de buitenwereld onze herpositionering; wat we hebben bereikt, hoe we dat hebben gedaan en wat we nu zijn.

Hoofdstuk 1 beschrijft wat Ma is en waar Ma voor staat.

Hoofdstuk 2 van dit boekje geeft een beeld van de projecten in Ma. Het projectbureau van Ma – dat gerund wordt door studenten - vervult hierin een bijzondere functie.

Hoofdstuk 3 geeft informatie over ons onderwijsmodel: het Cirkelleren©, waarop we patent hebben gekregen. Ook wordt beschreven hoe de praktische uitwerking er uitziet in mbo en vmbo en hoe studenten het onderwijs van Ma ervaren.

Hoofdstuk 4 vermeldt welke organisatieverandering nodig was om het Cirkelleren© te realiseren. Hier staat de samenwerking in teams, de omslag van docenten en hun beleving voorop.

Hoofdstuk 5 schetst tenslotte een beeld van de nieuwe huisvesting van Ma. Welke uitgangspunten waren daarbij leidend? En hoe is het onderwijsconcept vertaald in de huisvesting?

Uiteraard is de ontwikkeling van Ma niet “af”. Er staat weliswaar een stevig, zelf ontwikkeld onderwijsconcept, maar door reflectie en evaluatie wordt er steeds weer bijgesteld en doorontwikkeld. Dat is nodig en dat blijven we doen zodat Ma ook in de toekomst een spilfunctie kan vervullen in en voor

de mediabranche. Dit boekje is wat dat betreft een momentopname van eind 2005. Op het moment dat u dit leest zullen er al weer zaken veranderd zijn en zo hoort het ook!

Omdat de tijd ons per definitie snel inhaalt, verwijzen wij u graag naar onze site: www.ma-web.nl. Voor de nieuwste ontwikkelingen en ons volledige aanbod kunt u daar altijd terecht.



Ma: Wat is het en waar staat het voor?

1.1 Wat Ma is

Ma is de opvolger van het Grafisch Lyceum Amsterdam. Ma is de afkorting van:

- Mediacollege Amsterdam: Dé creatieve mediaopleiding van Nederland;
- Media Amsterdam: Hét mediaplatform van Nederland.

Dit boekje gaat (vooral) over het onderwijsconcept van Mediacollege Amsterdam.

1.2 Waar Ma voor staat

Ma wil media¹-ontwikkeling optimaal stimuleren door toekomstige mediaprofessionals voor de creatieve industrie te creëren door interactie, innovatie en inspiratie.

Het onderstaande plaatje visualiseert dit streven:



¹ Hiermee wordt vorm, content en organisatie bedoeld.

De drie I's zijn hierbij van belang. Opleiden bij Ma gaat op basis van inspiratie, innovatie en interactie. Bij inspiratie hoort de passie voor het vak, voor de ambachtelijk/technische en creatief, conceptuele ontwikkeling. De innovatie uit zich in een flexibel en actueel aanbod. Hierbij passen ook experimenten. De interactie krijgt gestalte in uitwisseling van kennis, ervaring en ideeën. Niet alleen op school maar juist ook in de brede Media community.

1.3 De ambities van Ma

Ma wil hét mediaplatform zijn: een Amsterdamse broedplaats waar de toekomstige creatieve media professional maximaal tot bloei komt. De marktambitie is om dé mediaopleiding van Nederland te worden.

Daarbij hoort een marketing doelstelling. Het Mediacollege wil groei realiseren van 2155 studenten (in 2005) naar 3000 studenten (in 2010). In eerste instantie vanuit de regio Amsterdam (Noord-Holland), al wordt rekening gehouden met het faciliteren van landelijke interesse. Momenteel wordt onderzocht of het mogelijk is om op de locatie Contactweg een campus te realiseren met studentenhuisvesting en andere voorzieningen.

Sterke punten van Ma waarmee Ma het groei wil realiseren zijn onder andere:

- Mediaopleidingen voor vmbo en mbo;
- Continu een actueel en flexibel opleidingsaanbod;
- State-of-the-art faciliteiten;
- Beroepsgerichte context;
- Gevestigd in Amsterdam;
- Mediaplatform.

Ma richt zich daarbij primair op vmbo-leerlingen van 12–16 jaar en mbo-studenten van 16-21 jaar. Voor hen zijn aantrekkelijke doorstroom arrangementen getroffen met diverse hbo-instellingen.

De secundaire doelgroep bestaat uit media professionals, cursisten vanuit het bedrijfsleven en alumni.

1.4 Ontwikkelingen in de markt creëerden de behoefte aan Ma

Van oudsher richtte de school zich op de grafische branche. Het medialandschap is echter snel aan het veranderen. Daarbij ondervinden de grafische media toenemende concurrentie

van andere media zoals het web en nieuwe vormen van radio en televisie (o.a. webcasting via internet). Tegelijkertijd zien we mediaconvergentie. De verschillende vormen van media worden steeds vaker gezamenlijk ingezet voor uiteenlopende doelen binnen de mediacommunicatie. Zodoende is een nieuwe branche ontstaan die veel groter is dan de afzonderlijke deelbranches in de communicatiemedi.

Er treedt een verbreding van het vakgebied op (oude en nieuwe media) en de creatieve industrie is sterk in opkomst. De creatieve industrie is in toenemende mate de motor achter de economische vooruitgang. Media spelen daarin een katalyserende rol. Ma wil daarom bijdragen aan de creatieve groei van de inhoud en toepassing van media.

Zodoende hebben we onze naam veranderd (van grafisch naar media) en onze opleidingen verbreed. Scholing en ontwikkeling zijn immers belangrijker dan ooit. Functies verdwijnen of veranderen sterk van karakter aan de ene kant en aan de andere kant komen er in snel tempo nieuwe functies en rollen bij.² Opleidingen moeten zodoende sneller en flexibeler op de ontwikkelingen in de markt inspelen. Voor Ma zijn audiovisuele techniek en

podiumtechniek er als vakgebieden bij gekomen. Dit is te zien in nieuwe opleidingen als video-editor, cameraman en theatertechnicus.

Unitdirecteur Martin Bouma: "We richten ons nu breed op de technologie van het communiceren."

Het gaat daarbij om een combinatie van verstand, techniek en creativiteit. Je moet veel met je handen werken, maar wel je hoofd gebruiken. Het werken met dure apparatuur vraagt ook discipline van studenten. Ma richt zich qua technologie minder op de harde kant van het programmeren. Qua creativiteit richt Ma zich niet op de artistieke kant van de uitvoerende kunsten zoals in het profiel podiumkunstenaar. Video-art behoort echter wel tot het terrein van het Ma en er stromen vanuit de differentiatie Grafische vormgeving ook veel afgestudeerden door naar de kunstacademie.

1.5 Volgen van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt

Het vakgebied van de media is sterk in ontwikkeling. Er ontstaan voortdurend nieuwe beroepen en rollen. Om dit voor de studen-

² Hiermee wordt vorm, content en organisatie bedoeld.

ten helder in beeld te brengen wordt actief informatie vanuit de arbeidsmarkt verzameld. Op basis daarvan krijgen studenten inzicht in de rollen die vervuld kunnen worden op de mbo-uitstroomniveaus 2, 3 en 4. Als voorbeeld wordt hier een overzicht gegeven van de opleidingen, differentiaties en rollen waar de niveau 4 opleidingen voor toerusten.

Vakgebied	Toespitsing vakgebied	Functie of rol
Mediavormgever	Grafische vormgeving	Junior Art-director Junior Designer Verpakingsontwerper Visualiser Creatief DTP-er Uitvoerend DTP-er Multimedia designer Interactie designer Multimedia editor Game designer
	Interactieve vormgeving	Video filmer Video editor Geluid editor Compositor Animator 2D/3D Fotograaf
	Animatie/audiovisuele vormgeving	Zelfstandig kunstenaar Trafficmanager Accountmanager Projectmanager RTV Projectmanager web Projectmanager evenementen Productiemanager
Mediamanagement	Art & design Media intermediair	Contentmanager Crossmedia publisher Multimedia programmeur Game programmeur Workflowbeheerder
	Mediaproductiemanagement	
Media Technologie	Mediacontentmanager Crossmedia publishing WebMaster	
	Workflowbeheer	





Community of Practice: Leren in, van en met bedrijven

2.1 Opleiden samen met de branche

Opleiden doet Ma in nauwe samenwerking met de branche. Studenten van Ma lopen uiteraard stages bij mediabedrijven. Ook in de leertijd op school werken zij aan realistische projecten die in de beroepscontext voorkomen en mede worden beoordeeld door mensen uit de beroepspraktijk. Steeds vaker gaat het om échte opdrachten van échte opdrachtgevers. Het mes snijdt op deze manier aan twee kanten. De studenten van Ma leren in en van de praktijk. En Ma vervult op deze wijze een nuttige functie naar de omgeving. Daarom zeggen wij dat Ma veel meer is geworden dan een school. Ma fungeert ook als platform voor kennisuitwisseling voor de (regionale) branche en vormt een actieve Community of Practice voor de mediabranche.

Voorzitter College van Bestuur Jan de Haas: “We hebben een brug geslagen tussen de wereld van het bedrijfsleven en de wereld van de student.”

2.2 Vormen van praktijkleren

De gewenste verbondenheid met de relevante arbeidsmarkt krijgt o.a. vorm in stages. Het Bureau Bedrijfscontacten van Ma verzorgt daarvoor op professionele wijze het onderhoud met een uitgebreid netwerk van bedrijvencontacten, die ook een rol spelen bij het vergaren van actuele marktinformatie.

Recent zijn er mogelijkheden benut om de betrokkenheid van en met de markt ook op andere manieren vorm te geven. Projecten bieden bijvoorbeeld mogelijkheden om werk op basis van nauwe samenwerking met bedrijven en instellingen uit de branche aan te pakken. Daarbij ontstaan samenwerkingsvormen waarbij elke partij zijn expertise kan inbrengen om samen tot betere en vooral praktischer resultaten te komen. Daarnaast biedt het aantrekken van opdrachten uit de markt de kans om de contacten uit te breiden naar andere segmenten van de (afnemers-)markt en het zoeken naar mogelijke samenwerkingsvormen met bijvoorbeeld andere opleidingsinstituten.

Jan de Haas: “We geven steeds meer vorm aan partnership en co-makership met bedrijven.”

Het werken met projecten is vanuit de markt gezien ook een verbreding van het aanbod van Ma. Vragen uit de markt die niet tot een stage leiden, kan Ma nu als reëel project uitvoeren. Van belang is dan dat er zo mogelijk sprake is van betrokkenheid van vakbekwame begeleiders en beoordelaars, liefst vanuit het bedrijfsleven.

Ma onderscheidt vier hoofdvormen van praktijkleren:

Externe stage of BPV³

Externe stage of BPV is een periode van de opleiding waarin de student buiten school werkzaam is in een geaccrediteerde organisatie in de relevante branche, waar de student tussen vakmensen meewerkt in het bedrijfsproces. De te behalen competenties voor de student zijn afhankelijk van de haalbare werkzaamheden in de normale bedrijfsvoering van de organisatie ten tijde van de stage.

Coördinator Projectbureau en opleidingsadviseur (stagebegeleider) Ed Snel: “Professionele bedrijven in de branche zijn gek op een paar “extra handjes” en een frisse wind. En onze studenten zijn in hun uitvoerende opleiding erg gebaat bij een plek mid-

³ BPV, oftewel beroepspraktijkvorming is de wettelijke term voor stages die aan bepaalde wettelijke eisen voldoen.

den in het productieproces, tussen vakcollega's, waar ze het vak een paar maanden lang van binnenuit leren kennen met alles wat er in een echte werksituatie bij hoort."

Interne BPV

Dit is een projectvorm waarbij een externe opdrachtgever de briefing verzorgt en ook de procesbegeleiding en –beoordeling. De opdrachtgever/beoordelaar moet geaccrediteerd zijn.

De te behalen competenties worden afgeleid uit de opdracht. Eventueel wordt de opdracht aangevuld of uitgebreid met werkzaamheden die aanvullende competenties bevatten. Een variant hierop is een door het onderwijsteam geformuleerde opdracht, die (mede)begeleid en beoordeeld wordt door een extern geaccrediteerd bedrijf.

Ed Snel: "Er zijn nogal wat reclamebureaus die – tegen een minimale vergoeding – werk leveren aan een non-profitorganisatie zoals bijvoorbeeld het Ronald McDonaldhuis. Dat soort werk is interessant voor onze stagiaires om onder auspiciën van een reclamebureau uit te voeren. Je hebt dan een heel sterke relatie met je eigen branche."

Reëel project

In deze projecten staat het afleveren van een gebruiksgereed product voor een externe klant voorop. Er is sprake van een externe opdrachtgever (niet-geaccrediteerd) die de briefing verzorgt. Het onderwijsteam ondersteunt en begeleidt het uitvoeringsproces. De beoordeling van de opdrachtgever beperkt zich tot de productbeoordeling.

Voorbeeld van een reëel project: Het Plankenierstheater in Naarden-Bussum bestaat zestig jaar. Zij willen dat graag vieren door middel van een dvd-productie. Ze hebben daar zelf al opnamen voor gemaakt. Studenten van Ma "lijmen" de scène shots aan elkaar en maken middels 3D-animaties overgangen tussen de verschillende scènes.

De te behalen competenties worden afgeleid uit de opdracht. Eventueel wordt de opdracht aangevuld of uitgebreid met werkzaamheden die aanvullende competenties bevatten.

Virtueel Project

Bij een virtueel project verzorgt het onderwijsteam in de twee eerste leerjaren de opdracht en briefing. Het onderwijsteam

neemt tevens de begeleiding en beoordeling voor zijn rekening.

Studenten Klaas van der Storm en Lisa Droës: “De eerste projecten gingen allemaal over de grafische branche. Ons groepje moest een fullcolour poster maken voor een steigerreclame. We moesten eerst uitzoeken hoe het in elkaar zit, welke druktechnieken worden gebruikt. Daar moesten we een stukje over schrijven en met onze groep bespreken of het duidelijk was. Deze informatie komt dan in een boekje dat je zelf maakt. We moesten de omslag en de verpakking (kartonnen doosje) van drie boekjes bedenken. Dat presenteer je uiteindelijk aan elkaar.”

Bij virtuele projecten kan de buitenwereld (als klant) al wel betrokken worden. De kennismaking met multimedia in het eerste jaar mbo verloopt bijvoorbeeld in de vorm van een virtueel project. Studenten Klaas en Lisa kregen de opdracht in Artis een flash-animatie te maken van een dier. Deze animatie moest kinderen in groep drie helpen om te leren lezen.

Klaas: “We gingen eerst onderzoek doen op de basisschool om uit te vinden wat de eisen aan het product waren. In het eerste jaar moet je bij de projecten eerst een onderzoeksverslag maken.”

Lisa: “De onderzoeksverslagen waren eerst vrij dun, maar werden steeds dikker. Ze vormen een heel goede basis om het eigenlijke werk mee te beginnen. Als je niet voldoende onderzoek hebt gedaan, sluit je niet goed aan op de doelgroep.”

2.3 Bureau Bedrijfscontacten

Het Bureau Bedrijfscontacten is in 1990 ontstaan en verantwoordelijk voor de stages. Met name het “matchen” van de kwaliteiten van leerlingen en bedrijven voor de toewijzing van de stageplaats is een hoofdtaak. Ook het relatiebeheer met deze bedrijven valt onder de taken.

Begeleiding wordt verzorgd door een team van opleidingsadviseurs die geregeld de stagiaires bezoeken en begeleiden naar het volgende leerjaar.

Naast het Bureau Bedrijfscontacten opereert nu het Projectbureau, dat opdrachten zoekt voor reële projecten. Het Bureau Bedrijfscontacten en het Projectbureau functioneren feitelijk als een Siamese tweeling (maar zijn twee verschillende afdelingen): beide richten zich op de externe markt. Het vinden van een opdracht betekent nog niet dat je er bent. Er moeten ook voldoende competenties aan bod kunnen komen.

Ed Snel: “Het leuke van onze werkwijze is dat je zoveel nieuwe dingen aan kunt pakken. Je bent veel flexibeler en kunt het leren veel leuker maken. Contacten met het bedrijfsleven beginnen al bij de Raad van Toezicht van het Ma, waarin de grafische branche, de nieuwe media en de uitgeverij vertegenwoordigd zijn. De concrete samenwerking met bedrijven inzake competentiegericht leren moet echter toch op de werkvloer gebeuren. Daar krijgen we veel medewerking. Ik heb vandaag weer drie bedrijven bezocht en die willen allemaal meewerken.”

2.4. Samenwerken op de inhoud en de beoordeling

Leren in Ma lijkt steeds meer op de manier van werken die in de branche gebruikelijk is. Samenwerken en communiceren zijn daarbij erg belangrijk. Dit zijn kenmerken van de branche die derhalve ook onderdeel uitmaken van de beoordeling door Ma. Dat wordt nu al getoetst. Ook bij die toetsing probeert Ma zoveel mogelijk mensen uit het bedrijfsleven te betrekken. Vanwege het competentiegericht onderwijs werkt Ma ook met assessments. Daarbij speelt het bedrijfsleven uiteraard een rol.

Lisa: “Ik heb artikelen voor een tijdschrift geschreven over lifestyle en een minicampagne voor een klant gedaan. We moesten hiervoor de strijd aanbinden met andere teams om de opdracht binnen te halen.”

Klaas: “Je ziet elkaars presentaties met een jurylid van buiten erbij. Het is heel leuk en interessant om te zien wat anderen van dezelfde opdracht hebben gemaakt.”

Ed Snel heeft één à twee keer per jaar structureel overleg met bedrijven over de ideeën van Ma en nieuwe plannen. De bedrijven reageren daar op.

2.5 Hoe blijven docenten “bij” en in contact met de branche?

Eén van de belangrijkste opgaven voor docenten van Ma is: Hoe blijf je up-to-date?

Teamleider Piet Pranger:⁴ “Door de manier van werken hebben we veel contacten met bedrijven over simulaties, opdrachten en dergelijke. Van de eindpresentaties en het commentaar vanuit bedrijven leren niet alleen de studenten maar ook de docenten.”

⁴ Per 1 januari 2006 is Piet Pranger benoemd tot unitdirecteur bij Ma. Ten tijde van de research en interviews voor deze publicatie was hij nog teamleider.

Daarnaast worden er regelmatig voor docenten excursies georganiseerd naar bedrijven en vinden ook wel docentenstages plaats.

Docent Kees Hoogendoorn: “Ik lees veel vakbladen en breng regelmatig een bezoek aan bedrijven. Daarnaast leren wij ook weer door te kijken en te luisteren naar studenten, zeker als ze op stage zijn geweest.”

In feite is de beste manier om bij te blijven voor de docenten het vormen van een Community of Practice, een leergemeenschap met de branche. De werkwijze van Ma draagt daar al heel erg aan bij.

Martin Bouma: “We leren nu allemaal continu op verschillende manieren. Studenten leren van docenten, van elkaar, van de praktijk en door de mogelijkheden die wij bieden. Wij leren echter ook van studenten. Studenten sluiten een project vaak af met een technische verantwoording. Hierdoor leren docenten hoe studenten met de nieuwe technologie om gaan. Dit is erg interessant, ook voor docenten. Zeker als verschillende teams verschillende oplossingen hebben gevonden voor hetzelfde vraagstuk.”



Ed Snel

2.6 Het Projectbureau

Naast het Bureau Bedrijfscontacten is drie jaar geleden een Projectbureau opgezet, dat sinds de zomer van 2005 wordt bemand door drie vierdejaars studenten. Het Projectbureau fungeert dus ook als intern leerbedrijf. Dit Projectbureau verworft opdrachten van buiten en doet de gehele routing van deze projecten. Uiteindelijk moeten deze opdrachten er toe leiden dat opdrachtgevers tijdig producten ontvangen die aan de verwachtingen voldoen. Bij een bezoek aan het Projectbureau delen Laura Carson, Debora den Iseger en Sabrina van Wees trots hun kaartjes uit met “accountmanager” er op. Zij zijn gevraagd voor deze interne functies vanwege hun verantwoordelijkheidsgevoel en geselecteerd op klantencontact en traffic-werk. Gedrieën knopen zij de wensen van (op dit moment) dertien opdrachtgevers van buiten en 21 interne productie-bedrijfjes aan elkaar. De interne productiebedrijfjes worden gerund door vierdejaarsstudenten van de niveau 4 opleidingen mediavormgever, mediatechnologie en mediamanagement.

Voelen de dames zich voldoende toegerust om dit verantwoordelijke werk met echte klanten te doen?

Debora: “Het moet in je zitten om dit te doen. Door mijn stage heb ik echt verantwoordelijkheidsgevoel gekregen. Ik heb een half jaar bij een bedrijf gewerkt waar ik de hele productrouting deed.”

Laura: “Ik heb bij een reclamebureau op de afdeling Operations gezeten. Hier heb ik met traffic, productie en RTV leren omgaan en werken.”

Sabrina: “Ik heb bij een jong en klein bedrijf gewerkt (een DTP-studio), daar leer je wel improviseren.”

Wat opvalt is dat de dames met name de stage van het derde leerjaar als heel leerzaam hebben ervaren.

Laura: “Driekwart van wat ik nu weet heb ik tijdens de stage geleerd.”

Debora: “De stage was heel goed. Eerst dacht ik: Het komt nooit goed. Ik weet zo veel dingen niet. Ik kreeg ook niet zoveel begeleiding vanuit het bedrijf. Uiteindelijk heb ik daar toch heel veel van geleerd.”

2.7 Hoe werkt het nu in de praktijk?

Nieuwe opdrachten komen binnen bij Ed Snel, de coördinator van het Projectbureau. Hij beoordeelt samen met de docenten en de accountmanagers of het een opdracht is die kan worden uitgevoerd. Vervolgens verdeelt hij de opdrachten onder de drie accountmanagers. Zij gaan in gesprek met de opdrachtgevers. Welke kwaliteit moet een product hebben? Passen de eisen qua tijdpad en kwaliteit bij wat Ma in een bepaalde periode aankan? Als er bijvoorbeeld al vier dvd-producties lopen, dan kan een vijfde even niet.

Ma vraagt een kleine bijdrage voor de producten, maar dit is doorgaans niet veel meer dan de materiaalkosten. Ma richt zich met de echte opdrachten op niet-commerciële klanten, zoals verenigingen en dergelijke. Men wil niet concurrerend bezig zijn. Het gaat om externe opdrachten die anders niet plaats zouden vinden.

Ed Snel: “We gaan een inspanningsverplichting aan, maar geen leveringsverplichting. Het kenmerk van leren is namelijk dat je wel eens iets mag verprutsen.”

Als de projecten eenmaal zijn toegewezen aan één of meerdere bedrijfjes, dan blijven de accountmanagers het contact met de klant onderhouden. Zij fungeren als intermediair tussen klant en bedrijfje. Ze houden deadlines en termijnen in de gaten en verzorgen tussenrapportages naar de opdrachtgever. De accountmanagers sturen dus hun medestudenten in zekere zin aan. Dat was in het begin wennen voor iedereen.

Laura: “Iedereen moest in het begin wennen aan de verschillende rollen die de studenten gingen vervullen. Toch ging het vrij snel vlot lopen.”

Sabrina: “Ze kijken nu wel anders tegen ons aan. Ze gaan ons ook vragen stellen, bijvoorbeeld waar ze op moeten letten bij presentaties aan klanten. Al hebben we daar ook al les in gehad.”

Debora: “Wij geven tips hoe ze zich kunnen kleden en het aan kunnen pakken.”

De accountmanagers komen uiteraard ook in aanraking met echte werkproblemen in de aansturing.

Laura: "Als we zien dat iemand er met de pet naar gooit, dan bespreken we dit eerst met de persoon zelf. Als dat niet helpt zetten we het op schrift en sturen een kopietje naar de docent."

De accountmanagers vinden dat je door de eigen bedrijfjes die echte opdrachten uitvoeren, goed wordt voorbereid op de praktijk. Het is ook heel motiverend om iets te maken dat echt wordt gebruikt.

Debora: "Zodra je voor het echt gaat, zie je veel studenten opbloeien. Ze gaan dan keihard aan de slag en zien ook het belang voor hun eigen portfolio, als ze bijvoorbeeld winnen in de pitch."

Ed Snel ziet het Projectbureau in de toekomst groter worden. Het uitvoeren van opdrachten voor externen is begonnen bij de opleiding Multimedia designer. Het is nu uitgebreid naar alle richtingen van de niveau 4 opleidingen (de niveau 1, 2 en 3-opleidingen zijn (nog) niet betrokken). Ma heeft nu zo'n zestig opdrachten uitgevoerd en zichzelf daarmee inmiddels bewezen. Het uitvoeren van externe projecten sluit heel goed aan bij het onderwijsconcept dat is gestoeld op leren in bedrijfseigen contexten.

Ma overweegt om in het tweede leerjaar van het mbo ook projecten van buiten te gaan doen. Hier en daar gebeurt dat al.

Voorbeeld: al enkele jaren organiseren eerste- en tweedejaars studenten van Ma, samen met studenten van TMO, Hogeschool voor Modemanagement in Doorn, trendshows in april (zomer-mode) en september (wintermode). De studenten Ma verzorgen dan ondersteunend licht, geluid en beeld bij de show.

Eric Clahsen (projectdocent van TMO): "We werken nu sinds drie jaar samen met Ma. Hun studenten (veelal jongens) zijn opdrachtnemer. Onze studenten (doorgaans meisjes) zijn opdrachtgever en delen de lakens uit! Ze vinden het best moeilijk in die rol hun wensen helder te formuleren. Voor de Ma-studenten zijn klantgerichtheid en de vertaling van de wensen naar techniek ook moeilijk. Aan beide zijden wordt zo veel geleerd. Allereerst wordt er op basis van een geluidsscript van TMO een audiomontage door Ma gemaakt. Daarna volgen choreografie, het lichtplan en tot slot de uitvoering van de shows. De samenwerking met Ma loopt fantastisch! De studenten proberen steeds te leren van de eerdere ervaring en de kwaliteit iedere keer weer te verhogen."

Ook in het vmbo is er nu al een project dat misschien onder het Projectbureau gaat vallen. Studenten moeten het wel aankunnen. En ook de docenten moeten tijd hebben om zich in te werken en te groeien in het systeem.

Ed Snel: “Al met al is het organisatorisch een hele klus. We hebben toch een organisatie te runnen met 322 werknemers (vierdejaarsstudenten) die in ongeveer twintig bedrijven en twee freelance-pools werken. Daar zitten tien à twaalf docent-begeleiders op.”

De relatief beperkte schaalgrootte lijkt daarbij een belangrijk voordeel voor Ma te zijn. Al is het een complexe klus om alles goed georganiseerd te krijgen, in vergelijking met de grote ROC's is het allemaal nog behapbaar. De relatieve kleinschaligheid en focus op één branche (al is deze heel dynamisch) maken het ook gemakkelijker om bij te blijven en flexibel om te gaan met alle veranderingen.

2.8 Projectkaarten

In de praktijk wordt bij de intake en informatieverzameling gebruik gemaakt van projectkaarten. Hieronder is de inhoud van zo'n projectkaart opgenomen als voorbeeld:

Projectkaart

Projectnaam:	Website Bakenesseravonden	Project ID:	33
Omschrijving:	Ontwerpen, vormgeven en bouwen van website op Domeinnaam www.bakenesseravond.nl	1e Contact:	12-5-2005
		Status:	in uitvoering
		Periode:	05/06-1
		Prioriteit:	1
Opdrachtgever:	Stichting Haarlem Boekenstad		
Notities:	22-6-05 geselecteerd voor uitvoering in periode 1 door Multimediabedrijf		
Gewenst product:	Website met links naar sponsorsites, andere organisaties, archief (recensies, uitgaafje, postertje, foto, auteur, interviews).		
Werkzaamheden:	Ontwerpen, vormgeven, uitvoeren van website, ontwikkelen CMS, aanmelding bij zoekmachines.		
Technische eisen:	Ook mogelijkheden voor aanmelding dig. mailing, donateurschap, suggesties. Site moet makkelijk beheersbaar zijn (CMS?).		
Gebruik:	Bezoekers literaire Bakenesser Avonden, sponsors, donateurs.		
Projectcoördinator Ma:	Snel	Uitvoerend projectteam:	
Accountmanager ID:	Iseger	1:	
Project begindatum:	14-9-2005	2:	
Project einddatum:	30-11-2005	3:	
Kostenschatting:		4:	
		5:	
		6:	

2.9 Voorbeelden van projecten en ervaringen van opdrachtgevers

Projectvoorbeeld 1:

Voor de bibliotheek in Amstelveen ontwikkelt Ma op dit moment een intranet.

Herman Klaassen (Coördinator ICT bij de bibliotheek Amstelveen):

“Ik ben tot op heden zeer positief over de studenten van Ma. Ze verdiepen zich goed in onze vraag. Je kunt merken dat zij gewend zijn projectmatig te werken. Ze ontwikkelen snel ideeën en komen met alternatieven. Ze houden zich goed aan de afspraken. De uitwerking vindt ook snel plaats. Ma heeft er vier projectteams op gezet. Na één à twee maanden kregen wij al een tussentijdse presentatie met drie proefontwerpen en negen voorbeelden. Er zat zoveel kwaliteit bij dat we moeilijk konden kiezen. En het zijn ook zulke leuke studenten!”

Projectvoorbeeld 2:

Voor een cadeaushop in Castricum (waar gehandicapten werken) ontwikkelt Ma een nieuwe huisstijl.



Piet Pranger

Projectvoorbeeld 3:

Voor het Baudartius College in Zutphen maakt Ma een wervingsfilm met animaties voor de speciale opleiding sportklas.

Laura: “Daar heb ik een opnamedag voor geregeld, waarbij een hele filmploeg meeding. Dat was geweldig! We gebruiken hierbij de pitch-methode. Meerdere bedrijfjes werken aan dezelfde opdracht en de beste dvd gaat door.”

Projectvoorbeeld 4:

De oude Huygens is een leeg gebouw waar een aantal bedrijfjes in moeten komen. Het gebouw moet een sfeer uitstralen van; samen sterk, netwerken en samen borrelen na het werk. De opdracht is om een campagne te ontwikkelen die het gebouw optimaal weet te promoten. Daar is een freelance-team opgezet met studenten van verschillende studierichtingen.

Projectvoorbeeld 5:

Voor de website van het Teleac/NOT programma HOE?ZO! (www.hoezo.tv), maakt Ma al drie jaar allerlei flash-filmpjes/animaties. Dat is leuk werk voor studenten. De filmpjes en animaties worden ook echt uitgezonden of komen op de ondersteunende website te staan. Dat geeft natuurlijk een enorme

kick. De planning is altijd heel strak en het gaat om een grote hoeveelheid animaties. In totaal zijn er nu zo'n dertig filmpjes gemaakt. En dan gaat het niet eens altijd helemaal goed

Karin Wijkmans (eindredacteur Internet bij Teleac/NOT): “Er wordt door de studenten met veel enthousiasme aan gewerkt. Het is voor ons ook heel leuk om met studenten te werken. Zij hebben toch een andere belevingswereld en komen van daaruit met verrassende oplossingen. Er zou door Ma wel wat meer aandacht mogen worden besteed aan het verantwoordelijkheidsgevoel en de samenwerking van studenten. Studenten moeten zich bewuster zijn van hun rol en elkaars rol accepteren en respecteren. Ook zijn de studenten soms niet goed gefaciliteerd door Ma. Dat kan liggen aan de tijdelijke huisvesting, maar is toch jammer. Over het geheel genomen ben ik positief. Het is inspirerend. Ik kan iedereen aanraden om met Ma samen te werken.”

Projectvoorbeeld 6:

Voor het Chanty Koor uit Vijfhuizen (Scheepvaartliederen) maakt Ma een website.

Kijk voor de meest recente projecten op www.ma-web.nl onder Ma-work.

3.1 Aanleiding om een nieuw, eigen onderwijsconcept te ontwikkelen

Het werken met projecten is zo'n acht jaar geleden begonnen bij de opleiding Multimedia. Daar waren de ontwikkelingen in het bedrijfsleven het grootst.

Piet Pranger: "Er was (en is) een enorme ontwikkeling gaande in de digitale wereld. Wat ze vandaag leren, is morgen alweer verouderd. Docenten konden die ontwikkeling maar moeilijk bijhouden. Het besef ontstond dat er anders geleerd moest worden, veel meer praktijkgericht."

Ook bij de andere opleidingen ontstond de behoefte aan verandering. Als studenten in het derde jaar op stage gingen, merkte Ma dat het onderwijs beter kon.

Piet Pranger: "We kregen vaak als feedback te horen dat ze wel allerlei kennis en vaardigheden hebben, maar eigenlijk nog niks kunnen. Er ging dus iets niet goed met de integratie van kennis, vaardigheden, houding en motivatie. Het gedrag in de buitenwereld, communicatie met echte klanten,

opdrachtgevers en collega's was onvoldoende ontwikkeld."

Ook bij de andere opleidingen ontstonden onderwijsvernieuwingen, maar overal werden de zaken anders aangepakt. Ma kreeg hierdoor behoefte de zaken meer op collectieve wijze aan te pakken. De schaal van Ma met 160 personeelsleden en ruim 2.100 studenten maakte het mogelijk om dit snel op te pakken.

Martin Bouma: "We hebben enkele grote, meerdaagse onderwijsvernieuwingconferenties georganiseerd voor al het personeel. Daar zijn de lijnen uitgezet voor de toekomst."

Van alle bestaande onderwijsmodellen en concepten paste er geen één. Vandaar dat Ma besloot vorm te geven aan zijn eigen concept. Aan de onderwijsvernieuwing zoals die nu is uitgekristalliseerd in het Cirkelleren©, is zo'n vijf jaar gewerkt.

3.2 Cirkelleren©

Cirkelleren© is een vorm van competentiegericht leren en opleiden. Bij Cirkelleren© staat de persoonlijke ontwikkeling en competentiegroei van de student centraal. Het doel is het verwerven van competenties en een beroepsidentiteit. Studenten leren via ervaringen die dichtbij de praktijk staan.

Bij het verwerven van competenties spelen de elementen kennis, vaardigheden, houding/motivatie en persoonlijke kwaliteiten/eigenschappen een rol. Alleen als alle vier tegelijkertijd en in samenhang met elkaar ontwikkeld worden, is sprake van competentieontwikkeling. Het gaat om de combinatie weten, kunnen, willen en zijn. De ontwikkeling ontstaat door de gekozen methodiek in het leren, waardoor de studenten terugkijken/reflecteren op hun eigen ervaringen.

Jan de Haas: "Ik ben er erg trots op dat we met elkaar een vorm hebben gevonden die bijzonder motiverend en inspirerend is voor onze studenten. We bieden hen avontuur. Zij kunnen zelfstandiger en actiever leren, door te werken aan echte beroepsproducten. Bijzonder ook is dat deze vernieuwing vanuit de docenten zelf is ontstaan. Daardoor is er ook een groot draagvlak."

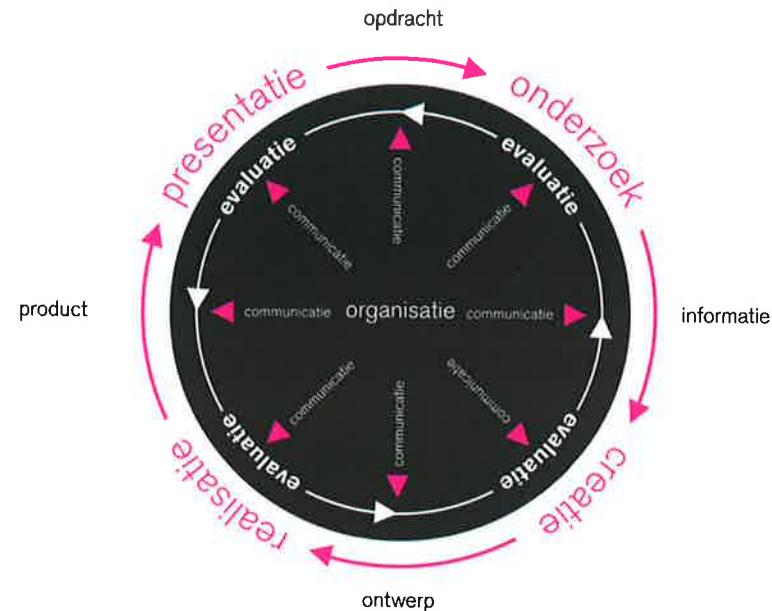
De uitgangspunten van Cirkelleren© zijn:

1. Leren met de Ma cirkel
2. De persoonlijke ontwikkeling en competentiegroei van de student staat centraal
3. Een sterke relatie met de beroepspraktijk
4. Een krachtige leeromgeving

Lisa: "Op de server hebben we allemaal onze eigen ruimte en kunnen we veel lesmaterialen vinden. Verder werken we veel met USB-sticks.⁵"

De Ma cirkel is een competentiecirkel die de competentiegebieden van de mediabranche in beeld brengt. In de cirkel komen de beroepscompetenties voor waarover de beginnende beroepsbeoefenaren horen te beschikken. Zij moeten kunnen onderzoeken, creëren, realiseren, presenteren, organiseren en communiceren. De Ma-cirkel helpt de student om zijn handelen voortdurend in het perspectief te plaatsen van zijn functioneren als beroepsbeoefenaar. Door de cirkel te doorlopen, vindt er reflectie plaats op het beroep en de beroepsuitoefening.

⁵ In januari 2006 is een pilot gestart waarbij alle nieuwe studenten van de niveau 4 opleidingen een laptop kopen. Het voornemen bestaat om met ingang van het schooljaar 2006-2007 alle eerstejaars van de niveau 4 opleidingen hiertoe te verplichten.



Het startpunt van de cirkel is een opdracht, een briefing met daarin alle relevante informatie om een opdracht goed te kunnen uitvoeren. Vervolgens kent het Cirkelleren© de volgende fases:

Fase 1: Onderzoek, oftewel het zelf verwerven van informatie voor het verkrijgen van een helder en objectief beeld en het scheppen van randvoorwaarden om een opdracht te kunnen uitvoeren. Ook input verkrijgen of het laten brieven wordt onder onderzoek verstaan.

Het (tussen)resultaat: De juiste informatie die nodig is om de opdracht uit te voeren.

Fase 2: Creatie, ofwel “het ontwikkelen van ideeën en/of bedenken van oplossingen”.

Het (tussen)resultaat: Het ontwerp zelf.

Fase 3: Realisatie, het produceren en/of uit- en afwerken van een opdracht.

Het resultaat: Het te vervaardigen beroepsproduct.

Fase 4: Presentatie, dat wil zeggen het tonen en verantwoorden van de uitgevoerde opdracht.

Het resultaat: Waardering opdrachtgever.

Onderliggend aan alle fasen is het organiseren. Daaronder valt het zelf verzorgen van een planning, afstemming, communicatie tussen betrokkenen en het uitzetten en bewaken van de route en het proces binnen een opdracht.

De mate van tevredenheid van de opdrachtgever bepaalt de mate van succes van het doorlopen van de Ma-cirkel. De stu-

dent heeft weliswaar elke fase voor zichzelf geëvalueerd, maar met de mate van waardering van de opdrachtgever kan hij terugkijken en reflecteren op alle fasen van de cirkel als geheel. Met de uitkomsten van deze evaluatie kan de student de kwaliteit van zijn werk waarborgen of verbeteren.

Martin Bouma: “We hebben het Cirkelleren© uitgewerkt tot een mooi product waarmee we nu naar buiten durven te treden.”

3.3 Persoonlijke ontwikkeling en competentie groei

De persoonlijke ontwikkeling en competentiegroei wordt ondersteund door de studiecoach. De student wordt steeds zelfstandiger naarmate de opleiding vordert en leert zijn eigen leerproces te sturen. Dit komt tot uiting in een ontwikkeling van intensievere begeleiding via coaching naar extensievere begeleiding. De begeleiding loopt van demonstreren naar reflecteren. De taken nemen in omvang toe. De toetsmomenten nemen in aantal af. De beoordelingscriteria verschuiven van door de opleiding vastgesteld naar door de student geformuleerd. Naast docentgestuurde toetsing is er in toenemende mate ook docentonafhankelijke toetsing, zoals self- en peer assessment (als

voortgangstoetsing en mogelijk ook als onderdeel van kwalificerende toetsing). Studenten houden zelf in de gaten wat hun vorderingen zijn en reflecteren op de manier waarop ze leren. Daartoe worden een POP en portfolio gebruikt.

Kees Hoogendoorn: “Je merkt dat dit werkt en dat de studenten in korte tijd een product kunnen realiseren. Ze zijn toch redelijk zelfstandig geworden.”

In het leerproces van de student worden de volgende stappen onderscheiden:

1. Oriëntatie op de beroepstaak
2. Plannen en invullen van het persoonlijk ontwikkelingsplan
3. Voorbereiden van de beroepstaak
4. Uitvoeren van de beroepstaak
5. Controleren van de beroepstaak
6. Terugkijken op het leren
7. Beoordelen van de beroepstaak

Deze stappen doen een beroep op tal van cognitieve leervaardigheden, regulatieve vaardigheden en sociaal communicatieve vaardigheden. Een beroepsbeoefenaar heeft deze vaardigheden bij de procesgang nodig.



Kees Hoogendoorn

Lisa: “Je moet steeds bijhouden hoe je het aanpakt, zodat de docenten jouw ontwikkeling en gedachten kunnen volgen.”

Vormen van productbegeleiding in het Cirkelleren© zijn: begeleiding van een groep studenten bij het zelfstandig werken, een vaardigheidstraining of een spreek-/inlooppuur. De begeleiding van de vakdocent in Ma is gericht op het helpen van de studenten bij het zelfstandig hanteren of bestuderen van leermiddelen. De docent fungeert hier als (inhoudelijke) wegwijzer, als vraagbaak die behulpzaam is bij het zoeken naar de juiste bronnen.

Het accent ligt op het aanleren van cognitieve leerstrategieën. Door bijvoorbeeld samen met de studenten een deel van een boek samen te vatten of de verbanden tussen verschillende hoofdstukken in een schema te zetten. De docent kan hierbij zijn eigen denkwijze demonstreren aan de studenten en vervolgens meer coachend en begeleidend optreden. Tevens helpt de docent de studenten bij het uitvoeren van de opdracht.

In het Cirkelleren© wordt onderscheid gemaakt tussen docentafhankelijke en docentonafhankelijke productbegeleiding. Vormen van docentonafhankelijke begeleiding in het Cirkelleren© zijn:

- Zelfstudiepakket
- Digitale informatiebank
- Video
- Training cd-rom
- Simulatieprogramma
- Raadpleging van deskundigen buiten de instelling

Bij het inzetten van dergelijke materialen is bepaald:

- voor welke competentie of beroepsproducten het zinvol is;
- of er alternatieve, docentafhankelijke of onafhankelijke vormen van begeleiding voorhanden zijn;
- hoe de student de docentonafhankelijke ondersteuning kan vertalen naar zijn eigen opdracht/project.

3.4. Groeilijnen, andere hulpmiddelen en beoordeling

Om het Cirkelleren© te ondersteunen (en docenten en studenten handvatten te bieden) zijn de volgende groeilijnen ontwikkeld:

- Groeilijn projecten
- Groeilijn begeleiding
- Groeilijn toetsing en afsluiting
- Groeilijn reflectie

Als voorbeeld wordt hier de Groeilijn begeleiding weergegeven:

Mogelijke aspecten binnen de Groeilijn begeleiding	GroEIFase 1	GroEIFase 2	GroEIFase 3
Rol procesbegeleider/tutor	Demonstreert een procesgang en mag ook productmatig sturen of weggeven.	Stimuleren door het stellen van procesvragen en te verwijzen naar het eerder geleerde.	Nadruk op reflectie en het stimuleren van zelfverantwoordelijkheid en zelfsturing.
Rol productbegeleider/vakdocent	Vooraf door weggeven (uitleggen en voordoen) met daarbij een nadruk op het verwerven van cognitieve vaardigheden.	Verwijzen naar bronnen en eerder verworven kennis en vaardigheden en begeleiding bij uitvoering.	Begeleiding bij uitvoering en evaluatie en reflectie op inzet van cognitieve vaardigheden.
Ondersteunend vaardigheidsonderwijs	Verplicht.	Niet altijd verplicht.	Niet verplicht.
Ondersteunend theorieonderwijs	Verplicht.	Niet altijd verplicht.	Niet verplicht.
Zelfsturing	Sturing door opdrachten die gericht zijn op deeloplossingen van het probleem. Uitvoering individueel of in een team. Studenten die "in opdracht" iets kunnen, hoeven nog niet het totaalplaatje van de oplossing te ontwerpen.	Niet altijd verplicht. Opdracht is gericht op de totaaloplossing. Uitvoering in een team. Team zorgt zelf voor de onderverdeling van de opdracht in deelopdrachten.	Opdracht is gericht op de totaaloplossing. Uitvoering zelfstandig.
Uitvoering	Onder begeleiding.	Zelfstandig.	Zelfstandig en zelfverantwoordelijk.

Daarnaast is er nog veel ander ondersteunend materiaal ontwikkeld. Per project in het Cirkellereⁿ© is er bijvoorbeeld een cirkelboek, een cirkelreader en begeleidend materiaal voor de docent. Een cirkelboek bevat onder andere het leerplanschema betreffende het project en de inhoud en organisatie van het project. Een cirkelreader bevat het begeleidende materiaal voor de student.

Lisa: "Ik heb een reclamecampagne voor Artis gemaakt om de doelgroep tussen de 55 en 65 jaar beter te bereiken. In onze reader zat al een exemplaar van Plus Magazine (om ons in te lezen wat betreft de doelgroep). Je kunt natuurlijk ook ouderen gaan interviewen."

Klaas: "Voor elk project krijg je een reader. Daarin zit informatie over het project en achtergrondinformatie. Er staat in elk geval in aan welke specificaties je project moet voldoen. De theorie die je nodig hebt, heb je dan al gehad of kun je digitaal opzoeken. In praktijklessen wordt de theorie verbonden met de praktijk en toegepast."

Toetsing vindt in het Cirkellereⁿ© zoveel mogelijk plaats in de authentieke praktijksituatie of een gesimuleerde setting. Dit van-

wege het feit dat alleen in deze situaties de beheersing van de competentie kan worden aangetoond.

Kennis, vaardigheden en houding worden ingezet in een beroepsgerichte context met het doel een probleem op te lossen. Daarmee worden weten, kunnen, willen en zijn geïntegreerd getoetst.

Er zijn twee vormen van kwalificerend beoordelen:

- De proeve van bekwaamheid
- Het portfolio assessment

Aan beide is het reflectiegesprek gekoppeld. De beoordelaar stelt in dit gesprek evaluatieve vragen aan de student over zijn handelen en/of zijn resultaat van handelen.

Piet Pranger: "Het werken aan het eigen portfolio is iets wat studenten heel leuk vinden om te doen. Het is ook relevant. In de mediabranche is men van oudsher al gewend aan de zogenoemde showportfolio's. Wij merken ook dat een student echt wordt aangenomen op zijn portfolio."

3.5 Integraal leren, verbanden zien en samenwerken

Jan de Haas: "We leiden de studenten enerzijds breed op, zodat ze interdisciplinair goed samen kunnen werken in de branche, omdat ze inzicht hebben in het totale proces. Anderzijds krijgen ze de mogelijkheid om zich te specialiseren. Het gaat dus om generaliseren en specialiseren."

Ma beoogt met het Cirkelleren© ook dat studenten leren om interdisciplinair samen te kunnen werken. Dat is nodig omdat de jeugd van nu meer individualistisch is ingesteld dan vroeger. Ze gaat echter werken in een creatieve industrie waarin je juist heel erg in teamverband moet werken. De toenemende technische mogelijkheden moet je wel afstemmen. De eisen aan samenwerking worden zodoende steeds hoger. Ma tracht echte "teampayers" van de studenten te maken.

Klaas: "In de projecten doe je stukjes individueel (bijvoorbeeld iets ontwerpen) en dan overleg je als groepje wat het beste is."

Door te werken aan echte of gesimuleerde projecten bereik

je vanzelf dat vakgebieden integreren. Dat is een hele omslag met hoe het vroeger ging.

Docent Nico Wester: “Vroeger kregen ze in het eerste jaar 23 verschillende vakken. Er was nauwelijks integratie. Nu beginnen we aan de andere kant met het product dat geleverd moet worden.”

Een ander voorbeeld betreft het vak Engels. Voorheen was dit het derde lesuur op de dinsdagochtend. Nu krijgen de studenten bijvoorbeeld de opdracht om een interactief “touch screen” te maken voor een reisbureau over bezienswaardigheden en activiteiten in New York. Hiervoor is kennis van de Engelse taal nodig en op dat moment worden er dan ook trainingen Engels georganiseerd. De docent Engels is tevens als begeleider bij deze projecten betrokken.

Piet Pranger: “Door onze nieuwe werkwijze ervaren de studenten meer samenhang in datgene wat ze krijgen aangereikt. Vroeger gaven we bijvoorbeeld een uur in de week kunstgeschiedenis. Het was voor de studenten vaak niet duidelijk wat ze daar nu aan hadden. Nu is het tweede project waar ze aan

werken: het maken van een kunstkalender. Ieder groepje gaat zich daartoe verdiepen in een andere kunstrichting. De resultaten presenteren ze aan elkaar. Door het geleerde direct toe te passen beklijft het veel beter. We hebben dit project afgesloten met een tentoonstelling van de kunstkalenders. Dat was echt een hoogtepunt van het jaar. Het was zo mooi. De trots van studenten en docenten straalde er vanaf.”

3.6 Praktische uitwerking in het mbo

Vaak worden onderwijsvernieuwingen ingevoerd vanaf het eerste jaar van een opleiding. Ma heeft het Cirkelleren© echter ingevoerd, te beginnen met het vierde leerjaar. Vandaar is men de voorgaande leerjaren erbij gaan betrekken. Inmiddels is bij de vierjarige mbo-opleidingen de volgende indeling gevonden.

De eerste twee jaar werken de studenten vooral aan virtuele projecten. Daar zijn ook schaduwprojecten bij, zoals bijvoorbeeld het ontwikkelen van een nieuwe reclame voor Peijnenburg of een nieuwe huisstijl voor een bedrijf. Daar werken diverse groepen aan en de besten mogen het presenteren aan de opdrachtgever. Er wordt voor gewaakt geen concurrent van het bedrijfs-

leven te worden. Er worden wel opdrachten sámen met bedrijven gedaan.

Klaas: "Ik heb een reclame voor een Giant-fiets gemaakt."

Lisa: "Ik heb een nieuwe boodschappentas ontworpen, die stevig en toch modieus is. Die opdracht werd heel verschillend ingevuld door de groepjes."

Een verschil tussen het eerste en tweede jaar is vooral dat de begeleiding in het eerste jaar nog vrij intensief is. In het tweede jaar wordt meer zelfstandigheid van de studenten verwacht.

Klaas: "In het eerste jaar werden we heel goed begeleid. We hebben nu minder begeleiding en dat mis ik soms wel. Ik wil mijn gedachtegang kunnen toetsen. Je kunt wel altijd docenten aanspreken."

Lisa: "Ik vind het nu juist beter dan in het eerste jaar. Ze bemoeien zich minder met je. Ik heb veel meer vrijheid nu. Ik voel mij meer gerespecteerd. Als ik echter iets vraag, krijg ik nuttige informatie."

De studenten worden in het tweede jaar duidelijk meer aangesproken op hun eigen verantwoordelijkheid.

Klaas: "In het eerste jaar moest je je aan een vaste planning houden en kon je projecten inhalen in vakanties. Nu moet het in één keer goed gaan."

Lisa: "Dit tweede jaar staat sterk in het kader van de voorbereiding op de stage in het derde jaar. In de praktijk moet het ook in één keer goed."

Het derde jaar wordt vervolgens besteed aan twee stages van een half jaar.

In het vierde jaar zetten de studenten van Ma in samenwerkende groepen hun eigen, interdisciplinaire bedrijf op en werken zij aan echte opdrachten van buiten, zoals beschreven in hoofdstuk 2. Het gaat hier om reële projecten waarbij er een concreet product moet worden opgeleverd voor een externe klant. De bedrijfjes krijgen met alle bedrijfsvoeringsaspecten te maken.

Unitdirecteur Anneke Bal: "De bedrijfsteams in de bovenbouw leveren een rijke leerervaring op. Er wordt een contract afgesloten met een externe opdrachtgever. Het is nodig om interdisciplinair te werken om aan de eisen van de klant te kunnen voldoen. De studenten huren tevens een werkplek en software, zodat ook de bedrijfseconomische kant aan de orde komt."

Als je de studenten rechtstreeks vraagt wat zij van het nieuwe onderwijsconcept van Ma vinden, dan zeggen ze o.a. het volgende:

Lisa: "Doordat je bezig bent, leer je beter."

Klaas: "Er staat gewoon een mooi product na afloop van je project. Dat maakt het leren leuker. Ik ga elke ochtend met plezier naar school."

Lisa: "In de projecten hou je je bezig met iets dat voor je gevoel nuttig is. Dat motiveert ook om er iets moois van te maken."

Klaas: "Er zit een beetje competitie in. Doordat je iets maakt, wil je het goed doen. Je leert veel beter door te doen."

Lisa: "In het eerste jaar vond ik het vaak een beetje chaotisch gaan. Ik snapte de opdrachten niet meteen. Nu ben ik inmiddels gewend aan dit model. Ik heb nu drie weken theorie, trainingen en oefenen en dan drie weken projecten. Ik werk tamelijk zelfstandig."

Klaas: "Je moet voor deze opleiding wel zelfstandig willen en kunnen werken. Zelf evalueren is heel belangrijk. Er zijn de nodige studenten afgevallen die niet echt gemotiveerd zijn en niet zelfstandig kunnen werken."



Deborah

3.7 Praktische uitwerking in het vmbo

Het vmbo heeft een iets andere vorm van vernieuwing door-gemaakt, die echter wel aansluit op het Cirkelleren©. Voor het vmbo is gekozen voor het werken met een leerwerkplekkenstructuur en leerdomeinen. Dat betekent dat er eveneens sprake is van integratie van vakken (in leerdomeinen). Ook probeert men de leerervaring van leerlingen zo concreet en levensecht mogelijk te maken.

vmbo-leerling: "We hebben eigenlijk les zonder dat we les hebben. Dat is best goed, want je kunt in je eigen tempo werken. Je kunt doen waar je zin in hebt op een positieve manier."

Concreet komen er bij de werkplekkenstructuur drie klassen tegelijk binnen. Dat betekent dat er uiteindelijk zo'n negentig leerlingen de Grafimedia Plaza (met honderd werkplekken) ingaan. Die zijn opgedeeld in vier of vijf leerrichtingen. Of je nou in klas a zit of klas b, dat maakt niet meer uit. Je wordt gewoon gemixt in de diverse groepen. En dan begin je met je werk, volgens de methode werkplekkenstructuur die in het vmbo wordt gebruikt.

Docent Hüseyin Evrengün: "Het verschil met wat we eerst deden is dat een leerling nu middels cycli van twee tot vier weken alle aspecten ervaart die nodig zijn om zich goed voor te bereiden op zijn toekomst."

Dat betekent dat een leerling die binnenkomt, meteen naar zijn computer of naar zijn werkplek gaat. Hij pakt zijn werkboek erbij en gaat aan de slag. Als de leerling hulp nodig heeft omdat hij iets niet begrijpt, vraagt hij dat eerst aan zijn buurman of aan het groepje waarmee hij werkt. Als zij er samen niet uitkomen, dan is er altijd nog een docent die kan sturen en helpen. Bij de werkplekkenstructuur wordt een cyclus van twee weken gehanteerd.

vmbo-leerling : "Voor mij is de top drie van deze werkwijze: 1. Je bent actief bezig. Je bent niet alleen maar in boeken bezig, maar staat bijvoorbeeld ook achter druk- en snijmachines. Je bent ook veel met je handen bezig. 2. De leerdomeinen; je bent niet meer in een klein lokaal dat je elke les weer opnieuw ziet. Je bent vrij, achter een computer in een lokaal. 3. Je kunt je eigen tijd bepalen en de dingen plannen zoals je dat zelf wilt."

De beoordeling is ook aangepast aan het nieuwe onderwijs.

Docent Hüseyin Evrengün: “We hebben een image-cijfer ingesteld. Dat staat voor inzet, materiaal, bezigheid en gedrag. Daar spreek je leerlingen wel mee aan. Het is ook hun taal een beetje en daar worden ze op afgerekend.”

Een vmbo-leerling die werd gevraagd wat hij van de vernieuwing vindt, zei het volgende:

vmbo-leerling: “Je kan veel met andere mensen samenwerken. Voordeel is ook de vrijheid. Je kunt zeggen: ‘Ik stop nu even en dan werk ik straks heel hard door’. Leuk is dat het grotere lokalen zijn. Soms zit je met meerdere klassen in één lokaal en dat is erg gezellig.”

3.8 Wat hebben bedrijfsleven en vervolgonderwijs aan de vernieuwing?

Bedrijven krijgen nu stagiairs die zelfstandiger werken en kunnen samenwerken met anderen. De studenten kunnen met een opdracht uit de voeten en stellen zich actief op. Ze vragen zelf om informatie als dat nodig is en gaan niet zitten afwachten. De afgestudeerden zijn graag geziene werknemers in de mediabranche.

Stefan Floor (Grafisch vormgever bij Publicis Dialog, een internationaal reclamebureau): “Ik heb al vele stagiaires begeleid. Mijn ervaringen zijn goed. Er is natuurlijk altijd verschil tussen de ene stagiair en de andere, maar over het algemeen hebben ze een fantastische inzet en motivatie. Ze zijn tegenwoordig wat mondiger dan vroeger en komen goed voor zichzelf op. Wij nemen regelmatig afgestudeerden en oud-stagiaires in dienst.”

Jochem Albrecht (Eigenaar/directeur van Albrecht Design, een regionaal reclamebureau): “Dit jaar heb ik voor het eerst een stagiaire van Ma en ik ben erg blij met de extra steun. De stagiair is gemakkelijk inzetbaar. Hij werd bij mij meteen in het diepe gegooid, maar kan dat prima aan. Hij doet de volledige vormgeving en onderhoudt het contact met de klanten. De begeleiding van de stagedocent is overigens ook erg goed.”

Emile Schmitt (Eigenaar/directeur van Ffect, een multimedia/AV-bedrijf): “Ik heb elk jaar wel stagiaires. Als ze komen moeten ze nog een hoop leren. Dat is logisch want het is een vrij brede opleiding en ze zijn de praktijk, het tempo en de zelfstandigheid nog niet echt gewend. Ze leren echter snel, want

ik zet regelmatig oud-stagiaires in voor één of twee dagen en heb ook afgestudeerden van Ma in dienst genomen.”

Maar ook het hbo ziet de mbo-afgestudeerden graag komen. Er zijn diverse vormen van samenwerking:

Jan de Haas: “We gaan ook samen met het hbo projecten uitvoeren. Onze studenten, die heel sterk zijn in de uitvoering, vormen bij veel projecten een goede aanvulling op hbo-studenten.”

Ma heeft inmiddels met een aantal hogescholen convenanten gesloten over verkorte trajecten bij doorstroom. Ook kunnen mbo-studenten die door willen naar het hbo al tijdens hun mbo-studie extra modules volgen op hbo-niveau.

Lucas de Bruin (Projectdirecteur hogeschool INHOLLAND): “Aan de Ma afgestudeerden kun je duidelijk merken dat ze stage hebben gelopen en al ervaring hebben opgedaan in de praktijk. Dat geeft hen een voorsprong op medestudenten. Niet alleen beschikken ze over een aantal praktische vakvaardigheden; ze zijn ook gewend aan projectmatig werken en dat

maakt hen bijzonder. In projecten en opdrachten nemen zij vaak het initiatief. Ze hebben een actiegerichte aanpak en de vaardigheden die nodig zijn om in projecten samen te werken. Ze stromen door naar designmanagement, maar ook naar algemenere managementopleidingen. Vanwege hun vaardigheid in projectwerk en het aansturen daarvan, zijn zij ook geschikt voor deze opleidingen.”

Overigens is ook de doorstroom van het eigen vmbo naar het mbo natuurlijk goed geregeld. Aangezien de vmbo-ers al veel praktische ervaring hebben, kunnen zij de eerste projecten in het mbo overslaan. Zij krijgen zodoende een studiekorting van een half jaar en starten in het eerste jaar mbo meteen met de projecten van het tweede semester.

De totale beroepskolom levert een aantrekkelijke leerweg op. Van havo tot een hbo-diploma is een traject van negen jaar. De route via Ma loopt via het vmbo Grafimedia naar mbo en hbo in tien jaar! Deze route is voor de student rijker door de praktijkgerichte aanpak en geeft de student meer mogelijkheden als het hbo-diploma toch niet haalbaar blijkt.



Organisatieverandering: Teamontwikkeling en ontwikkeling van personeel

4.1 Teams als basis van de organisatie

De onderwijsvernieuwing maakte het nodig om de organisatie anders in te richten. Er is namelijk de nodige flexibiliteit, ondernemerschap en regelkracht aan de basis nodig, dichtbij het primaire proces, om in het nieuwe onderwijs te kunnen werken. Ma werkt daarom met negen relatief kleine, resultaatverantwoordelijke onderwijsteams bestaande uit tien à vijftien docenten. Vroeger gaven docenten les dwars door alle leerjaren heen en aan meerdere opleidingen tegelijk. Nu maken zij deel uit van één team en verrichten daar met elkaar alle werkzaamheden die nodig zijn om de leerprocessen van studenten effectief te ondersteunen. In het team organiseren zij met elkaar het onderwijsproces. Iedereen is gedurende zijn werktijd op Ma aanwezig, zodat er ruim voldoende contactmogelijkheden zijn voor studenten en docenten. Elk onderwijsteam beschikt over een teamleider. Boven de teams functioneren twee unitdirecteuren (één voor vmbo en de mbo-opleidingen op niveau 1, 2 en 3 en één voor de mbo-opleidingen op niveau 4)⁶. Daarboven is de voorzitter van het CvB actief.

⁶ Per 1 augustus 2006 worden dit drie unitdirecteuren, aangezien de unit mbo door groei te groot is geworden.

Nico Wester: "We vergaderen elke week als team. Wat moet er gebeuren deze week? Wie doet wat? Je bereidt gezamenlijk alle activiteiten voor."

4.2 Verandering in rollen en taken van het onderwijspersoneel

Als je anders met studenten wilt omgaan - hen meer zelfstandigheid wilt geven en verantwoordelijk wilt maken voor hun eigen leerproces - dan is het nodig dat docenten zich anders gaan gedragen. Kort door de bocht is deze verandering te omschrijven als minder doceren, meer coachen en aantrekkelijke leerarrangementen vormgeven. Om dit te kunnen bereiken is het nodig dat het management anders met docenten omgaat (meer vertrouwen geven en ook coachen).

Martin Bouma: "Bij het Cirkelleren© zijn belangrijke taken van docenten het coachen van studenten en het organiseren van de leerarrangementen en leeropdrachten."

In de praktijk zijn binnen de vmbo- en mbo-teams veel verschillende rollen en taken te onderscheiden, zoals bijvoorbeeld:

1. Leerplanontwikkelaar
2. Lesstofschrijver
3. Studiecoach
4. Tutor
5. Mentor
6. Opleidingsadviseur (stagebegeleider)
7. Docent op loopafstand
8. Toetsconstructeur
9. Trainer/instructeur beroepstechnische vaardigheden
10. Trainer/instructeur sociaalcommunicatieve vaardigheden
11. Assistent praktijk

Het werken met rollen levert flexibiliteit op. Een rol is een samenhangend en herkenbaar cluster van gedragingen binnen het takenpakket van een docent of onderwijsmedewerker. Die kan daarbij verschillende werkzaamheden uitvoeren: af en toe is hij ontwikkelaar en een andere keer is hij begeleider. Voor verschillende rollen zijn verschillende competenties nodig. Het is niet zo dat iedereen geschikt is voor of affiniteit heeft met elke rol.

Ma streeft wel naar een functiebouwwerk met brede functies, waarbij diverse rollen/taken door docenten kunnen worden vervuld zonder dat er sprake is van functieverandering. Een functiebouwwerk met afgebakende, smalle functies geeft immers te weinig mogelijkheden om snel van rol en taak te wisselen. Anderzijds is het risico van brede functies dat er van mensen wel erg veel verschillende rollen, taken en competenties gevraagd worden. Het is dus zoeken naar een goed evenwicht.

4.3 Competentiemanagement

Ma kent actief competentie management om de nodige competenties te ontwikkelen bij het personeel. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen generieke en beroepsspecifieke competenties.

Generieke competenties zijn die competenties die van belang zijn voor iedereen die binnen Ma werkzaam is, ongeacht de specifieke beroepssituatie. Hieronder vallen zaken als samenwerken, innovatief zijn, resultaatgerichtheid, kwaliteitsgericht, zelfontwikkeling e.d. Door middel van deze competenties wil Ma zich onderscheiden ten opzichte van andere opleidingscentra.

Beroepsspecifieke competenties zijn competenties die met



Anneke Bal

name van belang zijn voor functies en rollen in een specifieke beroepssituatie. Beroepsspecifieke competenties die nodig zijn in rollen die direct gerelateerd zijn aan het primaire proces, worden in Ma onderwijskundige competenties genoemd. Hieronder vallen zaken als het omgaan met verschillen, groepsmanagement, onderwijskundige wendbaarheid, vakmatige beheersing, pedagogische wendbaarheid, beroepsgericht opleiden, evalueren en toetsen en plannen op lange termijn.

4.4 Wat is er veranderd voor docenten?

Ed Snel: “De keuzes die gemaakt zijn, worden breed gedragen. Het is echter wel een “tour de force” om ze uit te voeren. De logistiek, de organisatie en het onderwijs zelf zijn ingrijpend veranderd.”

Voor docenten is het werk er niet eenvoudiger op geworden. Vroeger konden zij voor een klas één programma maken voor het gehele jaar. Dat was erg overzichtelijk, evenals het feit dat iedere student in augustus én op hetzelfde niveau met de opleiding begon. Nu wordt veel bepaald door de werkwijze van de studenten (en waar zij op enig moment behoefte aan hebben) en welke

(project)kansen zich voordoen in de buitenwereld.

Nico Wester: “Voor ons is het moeilijker geworden om het voor de studenten gemakkelijker te maken. Toen ik vroeger les gaf, wist ik in september al precies waar ik in maart met de theorie en praktijk moest zijn. Ik weet nu nog niet precies wat ik volgende week allemaal ga doen. Voor de docenten is het harder werken.”

Niet iedereen begint ook meer op hetzelfde moment of hetzelfde niveau.

Kees Hoogendoorn: “Naast de extra instroom in februari hebben we nu in september ook zij-instroom vanuit de vmbo-leerlingen die doorstromen. Zij starten meteen met project 3. Je moet dus steeds meer lijnen in de gaten houden.”

Daarnaast is er ook nog een versnelde opleiding voor studenten die al havo hebben gedaan en die het eerste en tweede jaar in één jaar tijd doen.

Docenten zijn zodoende drukker dan voorheen. Zaken zijn min-

der te plannen. Het einde van het jaar (met veel herkansingen) is al helemaal een drukke periode. Er zijn kortom meer werkpieken door het jaar heen dan vroeger.

Kees Hoogendoorn: "Als je gaat beginnen is het één gigantische heksenketel. Je begint en na acht weken moet er al een concreet product zijn. Het team heeft nu zijn draai echter wel gevonden. We proberen een periode van acht weken te plannen en te voorzien wat er moet gebeuren. We vergaderen wekelijks met elkaar. In grote lijnen ligt de opzet vast, maar het blijft improviseren."

Met de uitvoering van de projecten in de bovenbouw neemt de hectiek onder docenten alleen maar verder toe. En ja, dan gaat het niet altijd goed.

Klaas: "Leraren communiceren soms niet goed met elkaar. Ze zeggen soms iets anders over een bepaald project of product."

Ook het projectbureau merkt wel dat alles nog niet op rolletjes loopt.

Debora: "Docenten leren nog veel van de organisatorische kant. We moeten toch 325 studenten onderbrengen in de projecten. Naast de vaste bedrijfjes werken we dit jaar voor het eerst met de freelancerpool. Dat werkt wel goed, maar vergt nog meer organisatie."

Sabrina: "De interne bedrijfjes zijn afhankelijk van de beschikbaarheid van apparatuur. Als je dat probeert te regelen, word je nog wel eens van het kastje naar de muur gestuurd en valt het op dat docenten niet altijd hetzelfde zeggen. In het nieuwe gebouw wordt dat hopelijk beter."

Uiteindelijk komt het dan meestal toch weer goed.

Nico Wester: "Ik ben vaak zo trots op het team en de studenten. Bij de presentatie van eindproducten denk ik vaak: 'Hoe is het in vredesnaam mogelijk dat ze dit gerealiseerd hebben!' Het zit dan qua concept, vormgeving en technische uitvoering zo mooi in elkaar."

Het nieuwe onderwijsconcept van Ma vraagt wel veel van de docenten. Zij hebben een grote omslag moeten maken. Dit wordt ook gezien door het College van Bestuur.

Jan de Haas: “De docent is echt in een andere rol terechtgekomen. Weg van de solist. Meer als team functioneren. Dat is niet gemakkelijk. Zo zijn de docenten niet opgeleid. Ze hebben ook geen voorbeelden uit hun eigen schoolcarrière. Ik ben er erg trots op dat ze daar toch voor blijven gaan. Ze worstelen, maar gaan door.”

4.5 Wat zijn voordelen van Cirkelleren© voor docenten?

Hoewel het voor docenten hard werken is, is het ook heel motiveerend voor hen om te zien dat het werkt en dat studenten dankzij het Cirkelleren© beter leren en competent worden. Het heeft ook voordelen voor hen om nauwer samen te werken met de branche. Zo blijven ze zelf gemakkelijker op de hoogte van alle ontwikkelingen en krijgen zij vaak veel maatschappelijke waardering.

Kees Hoogendoorn: “Het is zonder meer harder werken dan vroeger, maar het is wel leuker! Na afloop van een project houden we presentaties voor elkaar, maar ook aan mensen van buiten (bedrijven, ouders). Bedrijven oordelen ook mee. We laten mensen van buiten bewust meekijken. Degenen van buiten zijn vaak erg enthousiast.”

In het begin is het wennen voor docenten die gewend waren baas te zijn in eigen klas. Naarmate zij meer ervaring krijgen met het nieuwe onderwijsconcept, gaan docenten waarderen dat ze er in hun klas niet helemaal alleen voor staan. Eigenlijk is het ook wel prettig om de verantwoordelijkheid samen te kunnen delen en onderdeel uit te maken van een team.

Piet Pranger: “Er is nu veel meer collegialiteit. Als team werk je samen. Je staat er niet alleen voor. Je merkt dat docenten dit ook als prettig ervaren en trots zijn op hun team. In functioneringsgesprekken hoor ik vaak dat men niet naar een ander team wil. De onderlinge sfeer is heel betrokken. Het is echt één team dat zelf actief met ideeën en verbeteringen komt. Ik hoef de kar niet zelf te trekken.”

Tenslotte is het ook heel uitdagend en stimulerend voor docenten om hun werk op zo'n nieuwe manier aan te pakken en in te vullen.

Ed Snel: “Ik kan mij geen baan voorstellen waarbij je zoveel nieuwe dingen kunt oppakken. Er zijn enorm veel kansen die we zo goed mogelijk proberen te benutten. Ik ben zelf erg opgetogen over hoe het nu gaat.”

4.6 Teamontwikkeling en toerusting teamleiders

Hoewel docenten zelf het nieuwe onderwijsmodel hebben ontwikkeld, betekent dat niet dat het een gemakkelijke omslag voor hen was. Naast de onderwijsvernieuwing zelf, bleek het voor veel docenten bij aanvang ook moeilijk om nauw samen te werken in een team.

Nico Wester: "Mijn team was het pilot-team en behoorlijk evenwichtig samengesteld. We moesten wel leren in teamverband te werken. Wat dat betreft heb ik drama's meegemaakt maar ook hele mooie dingen."

Kees Hoogendoorn: "Sommige collega's moesten wel uit hun hokje komen."

Om dit proces goed te begeleiden, zijn de teamleiders van groot belang. De teamleiders zijn derhalve zorgvuldig geselecteerd en hebben allen een assessment ondergaan. Vervolgens is in 2003 het traject "Teamleider in Opleiding (TIO)" gestart om de nieuwe teamleiders stevig te ondersteunen. Daarbij is primair aandacht besteed aan het leren coachen, maar ook aan zaken als; hoe

ga je om met verschillende verwachtingen, hoe werk je met een POP, hoe stel je een begroting op, enzovoorts.

Piet Pranger: "We hebben met alle teamleiders een cursus gedaan, met acteurs erbij. Je gaat echt met de billen bloot. Vervolgens durf je alles met elkaar te bespreken. We hebben daarna ook intervisiegroepjes gevormd. Dat is nu weer een beetje verwaterd door de waan van de dag, maar we gaan dit zeker weer oppakken!"

4.7 Evalueren en bijstellen

Onderwijs fundamenteel vernieuwen is een koerszoekend proces. Ma heeft met het Cirkelleren[®] een duidelijk concept neergezet. Het vormgeven daarvan kan echter op verschillende manieren. Tot op zekere hoogte blijft het "trial and error".

Piet Pranger: "We evalueren nog continu met docenten en met de studenten. Zo bleek dat studenten het lastig vonden dat het werken aan projecten en trainingen door elkaar heen liep. Daarom proberen we nu weer uit hoe het bevalt als we eerst drie weken trainen en dan een project uitvoeren."

Ma is behoorlijk trots op hetgeen in relatief korte tijd is bereikt. Het projectgestuurde onderwijs en didactisch model van Cirkelleren© staat. Bij de leiding is duidelijk in beeld welke vervolgstappen nog moeten worden gezet.

Anneke Bal: "De vervolgstappen die we de komende tijd gaan zetten, bevinden zich op drie terreinen:

1. Het begeleidingsmodel wordt nader uitgewerkt. We gaan aandacht besteden aan de training van tutores. Er is ruimte voor verbetering en "finetuning".
2. De flexibilisering wordt verder vormgegeven. We hebben nu bewust gekozen voor twee instroommomenten per jaar, om het voor docenten hanteerbaar te houden. In de toekomst willen we echter meer maatwerk bieden.
3. De ondersteunende diensten gaan we zoveel mogelijk decentraliseren, om de teams te faciliteren."



Hüseyin Evrengün



5.1. Nieuwbouw en ingrijpende renovatie

Voor het nieuwe onderwijsconcept zijn heel andere ruimtes nodig dan voor het oude onderwijs. Ma constateerde enkele jaren geleden dat de huisvesting ingrijpend vernieuwd moest worden om de onderwijsvisie effectief te ondersteunen.

Martin Bouma: “Er was achterstallig onderhoud en er zouden toch flinke kosten gemaakt moeten worden. De keuze was toen snel gemaakt om het meteen goed te doen. Samen met een bouwadviesbureau is een Plan van Eisen opgesteld.”

Dit heeft geleid tot nieuwbouw aan de Contactweg en ingrijpende renovatie aan de Dintelstraat. De nieuwbouw aan de Contactweg is per 1 januari 2006 in gebruik genomen. De locatie Dintelstraat toont na een “extreme make-over” al vanaf januari 2005 de functionaliteit die de onderwijsvernieuwing ondersteunt.

Docent Frank Vervoort: “We hebben de school veranderd naar de visie die we drie jaar eerder hebben geformuleerd. Dat betekent dat lokalen niet meer bestaan. We praten nu over leer domeinen. Waar in het verleden drie lokalen stonden, is er nu

nog maar één grote ruimte. Veel transparantie, waarin in mijn geval drie of twee klassen te samen komen in het leerdomein taal waar Engels en Nederlands geleerd wordt.”

5.2. Algemene eisen aan de nieuw- en verbouw

De opleidingen van Ma richten zich op een combinatie van creativiteit en techniek. Deze aspecten bepalen dus ook de uitstraling van de gebouwen.

Ma hecht aan een visuele openheid c.q. transparantie van de gebouwen. Het tonen van activiteiten en/of producten die binnen Ma aan de orde zijn, is van belang.

Licht, lucht, kleur en materiaalgebruik zijn essentieel voor het functioneren en een plezierig verblijfsklimaat. De ruimtelijke structuur is daarbij van groot belang. Enerzijds biedt het gebouw een stimulerende en uitdagende omgeving (creativiteit en techniek). Anderzijds wordt ook een thuisgevoel opgeroepen, in het bijzonder binnen de ruimtelijke clusters.

Tenslotte horen de gebouwen de interactie tussen personeel en studenten te bevorderen. Het personeel moet aanwezig zijn, zichtbaar en goed toegankelijk. Als tussenwanden nodig zijn, zijn deze bij voorkeur transparant.

5.3. Bepaling ruimtebehoefte

Nico Wester: “We hadden en hebben vooral behoefte aan grote werkruimtes met daarnaast kleinere ruimtes voor voortgangsgesprekken. Dat is nu gerealiseerd. Het is prachtig!”

Om de ruimtebehoefte normatief in beeld te brengen is het werken met de Ma-cirkel qua ruimtegebruik gekwantificeerd. Dit levert het volgende beeld op:

1e fase	Start onderzoek	10%	Veelal in instructieruimte en collegeruimte
	Zelfstudie	10%	Veelal in open leercentrum, bibliotheek, studentenwerkruimte e.d.
2e en 3e fase	Creatie/realisatie/toepassing kennis en vaardigheden	50%	Veelal in praktijkruimte, workshopruimte, projectruimte en zelfstudieplekken
4e fase	Presentatie (inclusief voorbereiding)	20%	Veelal in collegezaal, expositie e.d. (voorbereiding in zelfstudie- en workshopruimte)
Afrondende fase	Beoordeling en toetsing	10%	Veelal projectmatig (bijvoorbeeld in collegezaal, expositie en dergelijke), in spreekkamer, per computer (digitale toetsing) of andere toetsing (collegezaal, kantine)



Voor de ruimtelijke organisatie wordt uitgegaan van de volgende clusters:

- Jaarclusters voor de eerste leerjaren. Naast algemene opleidingsruimten, studieruimten e.d. krijgt ook de sociale component hier nadrukkelijk de aandacht in de vorm van een sociale ontmoetingsruimte.
- Competentieclusters voor de latere fasen in de studie. Het specifieke karakter van de competentie komt tot uiting in de specifieke opleidingsruimte (werkplaatsen) en de ruimten voor vakdocenten binnen deze clusters. Studenten kunnen gebruik maken van faciliteiten in de verschillende competentieclusters.

Hüseyin Evrengün: “We hebben een kernteam van docenten gevormd binnen de werkplekkenstructuur, omdat we met drie klassen tegelijk draaien. Elke docent bestrijkt daarbij twee vakgebieden. In mijn geval is dat multimedia en printmedia. We hebben een routing gemaakt binnen de werkplekkenstructuur. De grote werkplekkenstructuurgebieden DTP, AV-techniek, podiumtechniek, printmedia en multimedia hebben we intact gehouden. Daaromheen hebben we vormgegeven aan een centrale plek, want vanuit de vormgeving ontstaat iets. Dus zo'n gemiddelde groep van zestien

studenten rouleert van de ene naar de andere plek. Zo gaat dat eigenlijk het hele jaar door."

Daarnaast zijn er centrale en algemene voorzieningen nodig. Uiteindelijk leverde dit een beeld op van de onderwijsruimten, algemene ruimten, directie- en nevenruimten en tarra ruimten. Wat de onderwijsruimten betreft is onderscheid gemaakt tussen de volgende ruimten:

- Theorieruimten
- Trainingslokalen
- Hoorcollegezalen/-ruimten
- Presentatie-/instructieruimte
- Projectruimten (grote open ruimten)
- Tutorruimten
- Uitwerkruimte/Open Leercentrum (OLC)
- Studentwerkplekken
- Oriëntatie grafimedia (wordt door het vmbo gebruikt ter voorbereiding op het vak grafimedia)
- Grafimedia Plaza
- Praktijkruimte theater/studio
- Bedrijfsunits

5.4. ICT

Een speciaal iets om rekening mee te houden is dat het werken in Ma sterk afhankelijk is van ICT. De verhouding student: computer is 1:2. Er moest rekening worden gehouden met een noodzakelijke infrastructuur van kabel- en wandgoten voor bekabeling, voldoende mogelijkheden voor aansluitingen, voor het berekenen van de capaciteit van de klimaatinstallatie rekening houdend met de warmtebelasting door computers, bijzondere verlichtingseisen, beveiliging tegen diefstal e.d..

Frank Vervoort: "Toen wij te horen kregen dat we zouden gaan verhuizen hebben we een nieuw plan ontwikkeld waarbij we afgestapt zijn van het klassikaal onderwijs. We hebben toen als talensectie besloten dat we heel veel computers wilden gaan gebruiken."

5.5. Flexibiliteit

Bij het ontwerp is al rekening gehouden met mogelijke aanpassingen in de toekomst. Aan de Contactweg is de mogelijkheid tot uitbreiding aanwezig indien dit in de toekomst nodig mocht zijn. Voorts is er rekening gehouden met de mogelijkheid om de inbouw (scheidingswanden, installaties, inrichting e.d.) indien nodig tegen beperkte kosten aan te passen aan de actuele behoefte.

Tot slot zijn er concrete plannen om op de Contactweg drie Studententorens te plaatsen met daarbij andere voorzieningen zoals sportfaciliteiten, een café en dergelijke. Hierdoor kan Ma landelijke interesse faciliteren en ontstaat een levendige campus, waarbij de mediavoorzieningen ook 's avonds en in het weekend gebruikt kunnen worden.



slot

Ma Hero, portret van een oud-student

Bo van Veen is een oud-student van het Grafisch Lyceum Amsterdam (de voorganger van Ma). Bo volgde zowel het grafisch vmbo als de mbo-opleiding Multimedia vormgeving. Bo is een echte “Ma Hero”: een oud-student waar Ma trots op is.

Bo gaat zijn eigen gang en heeft zijn eigen stijl. Die stijl is geen constante maar ontwikkelt zich voortdurend en laat zich beïnvloeden door de omgeving. Bo behoort tot de nieuwe generatie creatievelingen die is opgegroeid in een multimediale tijd.

Bo van Veen, visual designer bij Lost Boys: “Ik ben heel erg gespitst op alles wat ik om mij heen zie. Je hebt mensen die honderd keer over dezelfde weg fietsen en niks zien. Ik kijk altijd om mij heen. Dat is creativiteit die je jezelf kunt aanleren.”

Bo's creativiteit beperkt zich niet tot zijn werkuren als visual designer bij Lost Boys. Hij ontwerpt ook T-shirts, schildert en maakt muziek. Ook maakte hij het online Magazine Anti-Held. Al die uitingsvormen beïnvloeden en versterken elkaar en leveren inspiratie op. Bo wil niet kiezen. Hij is een veelzijdig talent op creatief en mediagebied. Hij blijft altijd zoeken naar nog mooiere dingen. Zijn professie is voor Bo een “way of life”.

Bo kijkt tevreden terug op zijn studietijd bij de voorganger van Ma:

Bo van Veen: "Op het GLA kreeg ik veel tijd om mezelf te ontwikkelen. Daar heb ik goed gebruik van gemaakt. Ik heb genoten van alle vrije tijd die je had en de professionele media die ik tot mijn beschikking had."

Bo geeft aan dat het wel in je moet zitten. Hij was van jongs af aan bezig met creatie, met tekenen en schilderen. Het was voor hem lange tijd een soort spelen. Later kwam hij er gelukkig achter dat je daar ook je brood mee kan verdienen. Na afronding van zijn studie werkte hij eerst bij Media Republic en nu bij Lost Boys.



Frank Vervoort

functies

Junior Art-director

Een art-director bedenkt het concept, stuurt de klant en houdt het overzicht. Het is een baan, waar je naartoe moet groeien. Uiteindelijk kun je dat worden, maar je bent het nog niet als je bij ons die functie/rol kiest. Je richt je meer op kunstacademies of een art-directors-opleiding. Conceptueel denken. Creatief team aansturen. Werkt altijd binnen een team voor elke media-uiting. Moet aan de klant kunnen verwoorden wat het creatieve team te bieden heeft (verkoppen). HBO-denkniveau. 100% creatief.

Junior Designer

Startend grafisch vormgever. Kan zowel zelfstandig als in een bedrijf werkzaam zijn. Breed georiënteerd. Crossmedia, web/cd-rom bedrijf, av bedrijf (soms), grafisch productiebedrijf, interne afdeling grafisch vormgeven. Ontwerpt alle grafische uitingen. Moet ook het concept van een art-director kunnen vertalen naar een passende vormgeving en ook technisch de uitvoering kunnen maken.

Verpakkingsontwerper

Specialisme. Zie Junior Designer met betrekking tot verpakkingen (retail). Zeer specialistische bureaus. Keuzeprojecten. Werken met uitslagen. Een designer die in 3D kan denken. De verpakkingsvorm ontwerpen naar aanleiding van een marketingconcept.

Visualiser

Creatief persoon die de gedachten van een art-director/vormgever vertaalt naar een goede visual. Sterk beeldend creatief. Heeft een sterk inbeeldingsvermogen en kennis van bewegend beeld. Uitingen: storyboards, moodboards, artist-impressions, visuals, maar ook als illustrator (voor bijvoorbeeld kinderboeken en dergelijke).

Creatief DTP-er

Uitwerker met (creatieve) vormgevende kwaliteiten. Kan een opdracht krijgen waar deelproblemen (onderdelen van vormgeven) moeten worden opgelost. Moet mee kunnen denken in het vormgeefproces. Ontwerp en uitvoering. Pakketkennis belangrijk. Kan in een bedrijf werken (komt het meest voor), maar ook zelfstandig.

Uitvoerend DTP-er

Grafisch uitwerker. Is vaak verantwoordelijk voor de gehele technische uitvoering van het product. Werkt in opdracht, binnen kaders, vanuit een creatief (vastliggend) plan. Doet veel met de nadruk op de digitale (print)techniek. Werkt nauwkeurig en precies. Beheerst pakketten vaak goed. Qua vormgeving minder zelfstandig, moet aangestuurd worden door een vormgever.

Multimedia Designer

Vormgever Nieuwe Media: bepaalt de vormgeving van websites, intranet, cd-/dvd-rom, digitale presentaties, mobiele communicatieprogramma's. Zie Junior Designer met betrekking tot nieuwe media. 80% creatief: vormgevend, conceptueel.

Interactie Designer

Uitgangspunt: hoe gaan mensen om met websites? Inspelen op navigatie. Ontwerpt een op de doelgroep gerichte user interface. Meer gericht op de gebruiker dan op de vormgeving. Is de knop duidelijk? Psychologie, communicatie, hoe wordt gebruik gemaakt van nieuwe media-uitingen, surfgedrag-onderzoek.

Multimedia Editor

Uitwerker met vormgevende kwaliteiten. Krijgt deelopdrachten, vertaalt ideeën van de vormgever in een nieuw mediaproduct. Moet mee kunnen denken in het vormgeefproces. Kwaliteit ligt bij de technische uitvoering van beeld, tekst, beweging en geluid. Pakketkennis belangrijk. Vaak met meerdere werkend (teamplayer) in een team.

Multimedia Programmeur

Technisch uitwerker met grote programmeer (scripting) kennis. Verzorgt de "back bone" van het multimediasproduct. Heeft database (CMS) kennis. Zorgt voor de aansluiting van het CMS op andere media. Werkt vaak samen met de Multimedia Editor. Pakketkennis is onontbeerlijk. Op de hoogte van de vele scripting talen. Vaak met meerdere werkend (teamplayer) in een team.

Game Designer

Ontwerper van games op nieuwe media gebied. Toegepast creatief ontwerp. Heeft inzicht in game-structuren. Moet planmatig kunnen denken. Weet wat gebruikers willen. Specialist in interactie. Stuur de Game Programmeur vaak aan. Pakketkennis belangrijk. Werkend in een team (komt het meest voor), maar ook zelfstandig.

Game Programmeur

Technisch uitwerker met grote programmeer (scripting) kennis. Verzorgt de "back bone" van het game-product. Zorgt voor het complete functioneren van games. Werkt vaak samen met de Game-Designer. Pakketkennis is onontbeerlijk. Op de hoogte van de vele scripting talen. Vaak met meerdere werkend (teamplayer) in een team.

Compositor

Bewegend beeldbewerker/bouwer met vormgevende kwaliteiten. Voegt de producten van Video-Editor en Animator 2D/3D creatief samen. Kwaliteit ligt bij de technische uitvoering van beeld, beweging, special effects en geluid. Pakketkennis belangrijk. Vaak met meerdere werkend (teamplayer) in een team.

Animator 2D/3D

Creatief bewegend beeld bewerker/bouwer met vormgevende kwaliteiten. Krijgt deelopdrachten, vertaalt ideeën van de vormgever in een 2D/3D product. Moet mee kunnen denken in het vormgeefproces. Kwaliteit ligt bij de technische uitvoering van het modelleren, -animeren, beweging en geluid. Pakketkennis belangrijk. Vaak met meerdere werkend (teamplayer) in een team.

Zelfstandig Kunstenaar

Autonoom (zelfstandig), creatief, beeldmaker. Werkt soms in opdracht. Vaak een specialist in een bepaalde kunstuiting. Gericht op doorstroom vervolg hbo (kunstacademies). Conceptueel denker. Brede kennis van concept en uitvoering.

Fotograaf

Autonoom (zelfstandig), creatief beeldmaker. Werkt in opdracht. Nadruk op productfotografie. Moet mee kunnen denken in het vormgeefproces. Kan een briefing van een art-director/vormgever vertalen in een beeld (foto). Gericht op doorstroom vervolg hbo (kunstacademies). Heeft kennis van beeldbewerking, styling, set-dressing en uitlichten.

Video Filmer

Creatieve cameraman voor de nieuwe media. Moet mee kunnen denken in het vormgeefproces. Kan een briefing/storyboard van een art-director/regisseur vertalen in goede, bewegende beelden. Heeft (technische) kennis van compositie, regie, casting, draaiboeken et cetera.

Video Editor

Editor met vormgevende kwaliteiten voor nieuwe media. Werkt met aangeleverd video- en beeldmateriaal. Kan een briefing/storyboard van een art-director/regisseur vertalen in een goede videoproductie. Kennis van compositie en timing.

Geluid Editor

Editor met muzikale kwaliteiten voor nieuwe media. Werkt met aangeleverd geluids- en muziek materiaal. Kan een briefing/storyboard van een regisseur vertalen in een geluidscompositie binnen in een nieuwe mediaproductie. Kennis van stemmen (voice-over), muziekcompositie en timing.

Crossmedia Publisher

Verzorgt de technische kant van publicaties, waarbij de content dynamisch uit een database gelezen wordt. De publicatie kan in elke gewenste vorm gerealiseerd worden (print, cd-rom, dvd-rom, internet, intranet, et cetera). Kennis van bestaande software of maakt zelf een script. Hiermee zal de content gekoppeld worden aan een aangeleverd opmaakstramien voor de publicatie.

Workflow Beheerder

Beheert de technische kant van de workflow binnen een mediabedrijf. Deze taak bestaat deels uit netwerkbeheer en deels uit het beheer van de geïnstalleerde workflow systemen. Hij zorgt ervoor dat de medewerkers binnen het bedrijf effectief gebruik kunnen maken van het systeem. Kennis van netwerkbeheer en aanverwante software.

Webmaster

Verzorgt de technische kant van publicaties op het web. Hij zal belast zijn met het beheren van de webserver(s), webapplicaties en de daaraan gekoppelde databases. Hij zal ook webapplicaties programmeren. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een aangeleverde vormgeving die dynamisch (uit een database, tekstbestand of ander bestandsformaat) van content voorzien moet worden.

Contentmanager

Is gespecialiseerd in het beheren van content voor diverse media-uitingen. Hij bepaalt of de aangeleverde content voldoet aan de inhoudelijke en technische vereisten. Zorgt ervoor dat content zo mediumneutraal mogelijk wordt opgeslagen in een database, zodat deze geschikt is voor publicatie via allerlei soorten media. Heeft goede communicatieve en organisatorische eigenschappen.

Accountmanager

Kan voor klanten de volledige uitvoering van projecten verzorgen in voornamelijk de grafische industrie op publicatiegebied voor verschillende media-uitingen. Kent ook alle productieprocessen en kan een keuze maken wat voor een bepaalde productie de meest effectieve en economische productiewijze is. Kan de processen vastleggen en de bijbehorende kostenbegroting en nacalculatie verzorgen van uit te voeren opdrachten.

Trafficmanager

Zorgt ervoor dat alle producties in met name reclamebureaus volgens een vast patroon worden opgezet. Kent ook alle productieprocessen en kan een keuze maken wat voor een bepaalde productie de meest effectieve en economische productiewijze is. Kan de processen vastleggen en de bijbehorende kostenbegroting en nacalculatie verzorgen van uit te voeren opdrachten.

Projectmanager WEB

Regelt alle faciliteiten en diensten die nodig zijn om websiteproductie en -beheer uit te voeren. Kent ook alle productieprocessen en kan een keuze maken wat voor een bepaalde productie de meest effectieve en economische productiewijze is. Kan de processen vastleggen en de bijbehorende kostenbegroting en nacalculatie verzorgen van uit te voeren opdrachten.

AV Productie Video Editor

Editor van een audiovisuele productie. Werkt met aangeleverd video- en beeldmateriaal. Kan een briefing/storyboard van een regisseur vertalen in een goede videoproductie. Technaut. Kennis van software, compressie/conversie en timing op het gebied van film/video.

AV Productie Cameraman

Cameraman van een audiovisuele productie. Kan een briefing/storyboard van een regisseur vertalen in goede, bewegende beelden. Heeft technische kennis op film-/video-gebied. Heeft begrip van compositie, regie, casting, draaiboeken, et cetera.

Projectmanager RTV

Regelt alle faciliteiten en diensten die nodig zijn om producties, of onderdelen daarvan, uit te voeren. Kent alle productieprocessen en kan een keuze maken wat voor een bepaalde productie de meest effectieve en economische productiewijze is. Kan de processen vastleggen en de bijbehorende kostenbegroting en nacalculatie verzorgen van uit te voeren opdrachten.

Projectmanager Evenementen

Regelt alle faciliteiten en diensten die nodig zijn om de evenementen uit te voeren. Kent hiervan alle productieprocessen en kan een keuze maken wat voor een bepaalde productie de meest effectieve en economische productiewijze is. Kan de processen vastleggen en de bijbehorende kostenbegroting en nacalculatie verzorgen van uit te voeren opdrachten.

Productiemanager

Regelt alle faciliteiten en diensten die nodig zijn om projecten uit te voeren in met name de grafische industrie. Kent hiervan alle productieprocessen en kan een keuze maken wat voor een bepaalde productie de meest effectieve en economische productiewijze is. Kan de processen vastleggen en de bijbehorende kostenbegroting en nacalculatie verzorgen van uit te voeren opdrachten.