

Hoe verander jij jouw onderwijs duurzaam?

Een stappenplan en
handige checklist voor
elke onderwijsleider



1801.nl

1801



Wat heeft jouw ROC nodig?

Onder druk van een veranderde maatschappij en arbeidsmarkt, lerarentekorten, overheid en NPO-gelden vinden er volop ontwikkelingen op de ROC's plaats. Ontwikkelingen die niet altijd vanzelf gaan of natuurlijk voelen en waarvan de urgentie eigenlijk niet altijd voor iedereen duidelijk is. Veranderen we te snel, hebben we iedereen mee, draaien we de verandering (half) terug, meten we en weten we wat werkt?

Gebruikmakend van evidence based theorieën over veranderen, zoals Vivianne Robinson (Minder veranderen, meer verbeteren) en het systemisch transitie management van Thiecke en van Leeuwen (Neem voor de verandering de makkelijkste weg!) kijken we samen naar wat nodig is in de organisatie. Wetenschappelijke inzichten over leren, zoals Hattie en Marzano, Fullan en Clarke, zetten we in voor duurzame veranderingen in het onderwijs.

Als onderwijs(kundig) leider heb je je vast al wel eens verdiept in theorieën rondom verandering en heb je daar het nodige over bestudeerd. Je wilt immers de goede dingen goed doen. Heb je je ooit afgevraagd hoe deze veranderingige boeken en theorieën zich verhouden tot het leren dat jij op jouw college, domein en opleidingen wilt organiseren voor jouw studenten? Is het ROC niet juist een instituut dat is ingericht om verandering en beweging bij studenten tot stand te brengen? Verandering van denken, weten en kunnen?

Misschien voel je wel ongemak bij deze boeken, omdat er een opvatting over leren onder lijkt te liggen die de jouwe niet is of je voelt dat deze theorie niet past bij jouw organisatie? Jij kijkt naar jouw onderwijs als onderdeel van het systeem, leren vindt plaats in een sociale en rijke context, impactvol onderwijs is voor jou belangrijk en dat wil je graag laten plaatsvinden op jouw ROC.

1801 jeugd & onderwijsadvies helpt ROC's zichzelf te ontwikkelen, langs een route die aansluit bij jullie visie op leren. Kernwoorden daarbij zijn: systemisch, bewezen en duurzaam.



Het roer om, maar hoe?

In de afgelopen jaren is en wordt er volop ingezet op het ontwikkelen van diverse onderwijsconcepten binnen het middelbaar beroepsonderwijs. Van aanbod- naar vraaggericht leren, van klaslokaal naar blended leeromgevingen, LLO, arbeidsmarktaansluiting, modulaire en flexibele onderwijsroutes en anders verantwoord. Ontwikkelingen die bij uitstek vragen om samenwerking en kennisdeling. Tegelijk strijden ROC's om het eigen marktaandeel te behouden en zoeken zij naar mogelijkheden om zichzelf te onderscheiden van de rest. Inrichting van basis(half)jaren om vervolgens een beroepsprofiel te kiezen, opleiden samen met het werkveld, efficiënt en effectief personaliseren van onderwijs: elk ROC is hiermee bezig, onder druk van interne en externe invloeden.

De kwaliteitssystemen die rond het onderwijs zijn ingericht, lijken op papier te vertellen dat het onderwijs steeds effectiever wordt, maar de internationale statistieken lijken het tegenovergestelde

te beweren. Het aantal studenten met problematieken als eenzaamheid, depressie en angsten is toegenomen en het welzijn van studenten neemt af, zo blijkt uit onderzoeken door onder andere Trimbos en ECIO. Door kwalitatieve frictie loopt het tekort aan goede, gekwalificeerde docenten op, stijgt het verzuim en is werkdrukverlaging inmiddels een vast onderdeel van de cao.

Minder studenten door demografische afname, een nieuwe doelgroep van werkenden en daarmee een andere behoefte aan leren tegenover onderwijsconcepten die juist van deze studenten vragen regie te nemen op het eigen leren: hoe kleed je dit duurzaam en toekomstbestendig in? Waar begin je en hoe bereik je iedereen? Hoe bereik je het gewenste gedrag op alle niveaus in de organisatie? Zodat studenten, docenten en leidinggevenden allen vanuit dezelfde visie weten welk (professioneel) gedrag wenselijk is? En zodat ze dat ook echt blijven doen?



Duurzame verandering in 7 stappen

1. Start met het einde in gedachten

Voor een duurzame ontwikkeling is het nodig om op alle niveaus van de organisatie de visie te vertalen naar gedrag. Daar dient de visie zich dus, om te beginnen, ook voor te lenen. Essentieel is dat je je als ROC allereerst richt op het resultaat van het onderwijs: wat moeten jouw studenten geleerd hebben bij het verlaten van de opleiding? Uiteraard heeft jouw curriculum een heldere opdracht door kwalificatiedossiers, kerntaken en werkprocessen en referentieniveaus, maar je kunt je afvragen of je met alleen dat resultaat tevreden bent. Wat wil je zien bij en horen van een student die zijn diploma in ontvangst neemt, waardoor je denkt: 'Dat is goed gelukt!'

2. Visie op leren

Een volgend ingrediënt dat helpt bij succesvol veranderen is een visie op leren. Op welke manier verwerft jouw student al die kennis en vaardigheden die je zo belangrijk vindt? Het maakt nogal verschil wanneer je de opvatting hanteert dat studenten leren door een vakgestuurd proces van conditionering en aangeleerd gedrag, of dat je met elkaar vindt dat leren plaatsvindt door kennisdeling aan te bieden in een rijke context en samen onderzoekt welke betekenis de informatie heeft in een brede omgeving. Welke plek heeft eigenaarschap en zelfregulatie van studenten in deze visie en op welke manier bereid je hen voor op een leven lang leren en ontwikkelen?

3. Organiseren van onderwijs

Samen met de visie op leren zal ook de visie op het organiseren en vormgeven van onderwijs geformuleerd moeten worden. Vaak is dat ook de fase waarin de visie op leren echt scherper wordt. Want, stel dat je gelooft in het belang van fouten maken en samen ontwikkelen en je kiest ervoor om daaromheen het onderwijs zo in te richten dat je vanuit een growth mindset werkt, is er dan nog plaats voor standaard toetsweken en cijfers? Welke evaluatievormen kies je dan? Ga je anders verantwoord en is er plek voor versnellen of vertragen? Waar en hoe komt het werkveld in beeld en hoe ziet de contextrijke leeromgeving er dan uit? Is er dan nog ruimte voor functiedifferentiatie en op welke manier geef je dat dan vorm? Kortom, dit proces heeft doorgaans een aanscherpende werking op de visie op leren, en vice versa.



4. Bricoleren (samen experimenteren)

Wij geloven in een werkwijze waarin jij op het ROC samen met alle betrokkenen betekenis geeft aan de dingen die je doet en die je wilt doen. Niet vanuit kaders, maar wel vanuit een perspectief. Vanuit dat perspectief begin je, eerst op kleine schaal, vorm te geven aan de nieuwe uitgangspunten. Je doet ervaring op, je maakt fouten, je verwerpt ideeën en werkt zaken verder uit. In korte cycli probeer je, leer je en bestendigt je. Op alle lagen van het ROC. In de lessen, tussen studenten, in het team, tijdens de vergadering, in de beleidsvorming, in de begeleiding van mensen, en in de samenwerking met het werkveld. Goed geïnformeerd door de theorie, en met een open geest voor de praktijk. Bereideneerd aanklooiën, of, zoals de Vlaming dat zo mooi zegt: bricoleren.

Dat beredeneren is een serieuze aangelegenheid. Vanuit de beschikbare theorie verzamel je je eigen data. Waar ben je begonnen, wat registreer je onderweg en wanneer ben je tevreden? Deze vragen beantwoord je door regelmatig (aan de hand van data) te verifiëren of de oorspronkelijke veronderstelling klopt en of de ingezette gedragsverandering werkt, zodat je tijdig aan kunt passen. Wij noemen dat *evidence informed* werken.

5. Werken met het systeem

Op het moment dat je jouw concept of een deel van de onderwijsvormen duurzaam wilt veranderen, is het van belang om met het systeem te werken. Daarin is het in de eerste plaats van belang om gezamenlijk aandacht te geven aan de overtuigingen die binnen het ROC worden gedeeld en die bepalend zijn voor het gedrag dat je nu in jouw team tegenkomt. Deze overtuigingen zijn lang niet altijd expliciet, maar omdat ze collectief zijn, maken ze wel deel uit van de cultuur op het ROC. Niet zelden is er een collectieve opvatting over de essentie van goed docentschap, die niet meer strookt met de expliciet verwoordde visie.

Door aandacht te besteden aan de 'opvatting van goed werk' creëer je de mogelijkheid om die gedeelde opvatting te beïnvloeden en daarmee op een andere manier invloed uit te oefenen op het gedrag in het team, op het college en op het ROC. Hierbij kun je de samenwerking met studenten, collega's en werkveld ook verkennen. Professionele ontwikkeling en het gezamenlijk en individueel leren kan hierin een plek krijgen. Vervolgens resulteert dat in een aantal gedragsafspraken. Deze afspraken betreffen bij voorkeur alle verschillende 'lagen' in de organisatie: studenten onderling, interactie met de student-docent, interactie tussen medewerkers, interactie met de ouders, interactie met het werkveld, interactie met onderwijsleiders, directie, CvB, inspectie, samenwerkingsverband, etc.

Het verdient de voorkeur om in zoveel mogelijk van die relaties gelijke of vergelijkbare afspraken te maken. Hoe meer samenhang er tussen de verschillende 'lagen' in het systeem ontstaat, hoe groter de kans op duurzame verandering.

6. Begin waar de kans op succes het grootst is

Werken met het gehele systeem hoeft zeker niet te betekenen dat alles tegelijk op de schop moet. Voor de eerste beweging is vaak de meeste wilskracht of energie nodig. Omdat je het hele systeem in beeld hebt en weet welke andere 'lagen' in het systeem mee zullen werken, kan je het je veroorloven om te starten met een relatief makkelijke interventie, waarbij de kans op succes groot is. Niets geeft zoveel energie als een succeservaring. Door te zoeken naar een situatie waarin het wegnemen van een probleem een wereld van verschil zal maken, kan die succeservaring gemakkelijk veroorzaakt worden. Het plukken van het laaghangende fruit noemen we dat. Complexe werkende systemen zijn doorgaans ontstaan uit eenvoudige werkende systemen, vrijwel nooit uit complexe niet-werkende systemen. Het is dus van belang om te durven vereenvoudigen om op die manier uiteindelijk de gedeelde opvattingen duurzaam te veranderen.

7. Durf te leren

Als laatste is het van belang om, vanuit de geformuleerde visie op leren, jezelf ook toe te staan om in dit proces te leren. Stap niet in de valkuil dat jij alles al moet weten of kunnen. Durf samen te ontdekken, samen te leren, samen dingen te proberen die niet blijken te werken om op die manier andere dingen te gaan proberen.

Wees ook niet bang om advies of ondersteuning in te schakelen als je de indruk hebt dat jullie leren dreigt te irriteren of zelfs te frustreren. Daarbij is het, vanzelfsprekend, van belang dat die ondersteuning plaatsvindt op een manier die aansluit bij de nieuwe gedeelde opvatting over leren en onderwijs.



**Verder praten
over dit onderwerp
of meer informatie?**

**Klik hier en neem
contact met
ons op!**

Belangrijke aandachtspunten

Hiervoor heb je kunnen lezen hoe je een duurzame verandering in de school vorm kunt geven. Dat is geen snelle 'fix', maar een proces dat begint met respect voor datgene wat op dit moment binnen het team, het domein en op het ROC aanwezig is. De volgende aandachtspunten zijn daarbij heel belangrijk:

1. Onthoud dat werken vanuit een gedeelde opvatting over leren en onderwijs het startpunt van een duurzame ontwikkeling is.
2. Definieer wat 'goed werk' is.
3. Zet in op een verandering van gedrag op alle lagen die je binnen de opleiding, domein of ROC organiseert.
4. Begin waar je succes kunt boeken.
5. Meet het effect van wat je doet en evalueer dat.
6. Richt procedures in om dat gewenste en geregistreerde effect te behouden.
7. Vertaal datgene dat werkt naar de andere interacties binnen je team, domein of ROC
8. Heb aandacht voor de onderstroom. Weet wat alle betrokkenen drijft en wat zij nodig hebben om mee te gaan in deze ontwikkeling.

De elementen van deze checklist zullen voor jou geen grote verrassing zijn, maar kijk eens kritisch naar jouw huidige werkwijze. Doorloop je daarin elk van deze stappen? Lukt het je om die visie op leren geformuleerd te krijgen?

Lukt het je om echt te registreren wat het effect is van ingezette interventies? Lukt het om vanuit dat bewezen effect procedures in te richten? Lukt het om die bewezen interventies te vertalen naar andere teams, opleidingen en domeinen?

Sta jezelf toe om hierin te leren. Hoe geloofwaardig wordt de verandering wanneer alle deelnemers, inclusief jij, deel uit maken van het leerproces? Wil jij dat leerproces aangaan met jouw collega's?



Dan is 1801 jeugd & onderwijsadvies jouw partner. Niet omdat wij het al weten, maar wel omdat wij passie hebben voor jouw leren, en dat bloedserius nemen.

Suzan Buurkes
s.buurkes@1801.nl

Op de volgende ROC's werken wij bijvoorbeeld al samen aan onderwijs, door curriculumherziening, procesbegeleiding en professionaliseringstrajecten

- Techniek College Rotterdam, IT & Online, Projectleiding curriculumherziening
- Deltion College, Team Sociaal Werk, Procesbegeleiding ontwikkeling modulair onderwijs
- Zadkine Business College, Procesbegeleiding en professionalisering onderwijsinnovatie
- Aventus, College Zorg en Welzijn, Impact op leren; professionalisering onderwijsontwikkeling
- ROC van Amsterdam, Leergang Curriculum Expert
- LB-LC Leergang Onderwijskundig Leiderschap met focus op onderwijsontwikkeling:
 - Da Vinci College
 - Albeda College
 - ROC Midden Nederland
 - mbo Rijnland
 - mbo college Hilversum
 - mbo college Amersfoort



Locatie Hoofddorp

Siriusdreef 5-11
2132 WT Hoofddorp
T: 023 510 00 00

Locatie Zoetermeer

Van Beeckstraat 62
2722 BC Zoetermeer
T: 079 329 56 00

Locatie Elst

Nieuwe Aamsestraat 84a
6662 NK Elst
T: 0481 43 93 00