

## Veranderkracht in het mbo

Achtergrondstuk bij de Expertmeeting op 26 en 27 maart 2020 van het NCP EQAVET

**Onderwijsteams in het mbo opereren in een complexe omgeving. Veranderende regels, instroom van studenten en werkdruk spelen mee, en de opleidingen moeten doorlopend blijven aansluiten bij het werkveld. Wat vraagt het van teams om deze opdracht goed aan te kunnen? Wat is er nodig van de omgeving: de mbo-organisatie, ondersteunende diensten en de leidinggevende? Welke vaardigheden zijn er vanuit ieders rol nodig om samen te kunnen veranderen?**

### Achtergrond en doelen Expertmeeting 2020

Het Nationaal Coördinatiepunt [EQAVET](https://eqavet.nl) (hierna te noemen NCP EQAVET) zet zich in Nederland in voor het versterken van een kwaliteitscultuur, het lerend vermogen en collegiaal leren van onderwijsteams in het mbo. Dit doet EQAVET door kennis te delen, bijvoorbeeld door het schrijven van artikelen, handreikingen en notities, maar ook door workshops te organiseren waarin docenten, kwaliteitszorgadviseur of opleidingsmanagers ervaringen en dilemma's uitwisselen en oefenen met vaardigheden. NCP EQAVET vervult met subsidie van het ministerie van Onderwijs een rol in het versterken van kwaliteitsborging in het mbo in Nederland en Europa. In deze Expertmeeting bouwen we hierop voort en willen we, met een gemêleerde groep, de volgende drie doelen bereiken:

1) inspireren door voorbeelden uit andere sectoren te zien, 2) vertalen wat dit voor het mbo betekent en 3) theorie en inzichten uit de praktijk verbinden om zo kennis over veranderkracht in het mbo uit te breiden.

Tijdens de Inspiratiedagen<sup>1</sup> die het NCP EQAVET in november 2018 organiseerde, is men ingegaan op de vraag: 'Het lerend vermogen van onderwijsteams versterken: wat kunnen we van andere sectoren leren?'. Een aantal belangrijke uitkomsten uit deze inspiratiedagen is dat om het lerend vermogen van onderwijsteams te versterken, het nodig is dat:

- Het management een context creëert waarin teams daadwerkelijk kunnen leren, zo kunnen teams meer tijd besteden in de learning zone. Er wordt nu redelijk veel tijd besteed in de performance zone. Voor de learning zone, waarin fouten gemaakt mogen worden en geëxperimenteerd kan worden, is vaak relatief weinig tijd;
- De manager voorbeeldgedrag vertoont: het gedrag wat ook van de teamleden wordt verwacht;
- Er een blik is naar buiten: de school en het team hebben zicht op de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt en de eigen positie daarin;
- Er wordt samengewerkt in de regio door onderwijs en bedrijfsleven;
- Er vertrouwen is, doordat teamleden elkaar echt kennen. Dat vraagt om dialoog en tijd;
- Binnen het team de teamleden in gesprek zijn en de eigen positie bepalen ten opzichte van de ontwikkeling in de wereld om hen heen;
- Er wordt gewerkt aan een collectief doel.
- Deze uitkomsten, en specifiek de vaardigheden om met veranderingen om te gaan, daar bouwen we tijdens de Expertmeeting Veranderkracht van 2020 op verder.

---

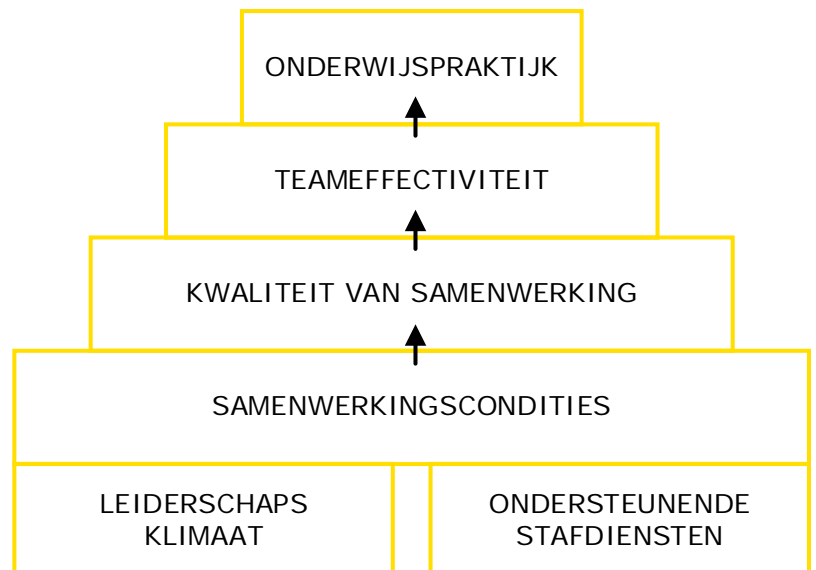
<sup>1</sup> EQAVET (2018). Versterken lerend vermogen onderwijsteams. Opgevraagd via: <https://eqavet.nl/versterken-lerendvermogen-onderwijsteams/>.

## Conditie voor samenwerken in onderwijsteams

Onderwijsteams zijn verantwoordelijk voor het verzorgen van goed onderwijs en werken samen om dit te bereiken<sup>2</sup>. Het team werkt samen met de beroepspraktijk waarvoor de opleiding opleidt. De leidinggevende zet het team in zijn kracht bij het uitvoeren van de teamopdracht. Ondersteunende diensten ondersteunen het team.

In eerste instantie is het van belang bij het werken aan onderwijskwaliteit om als team goed te functioneren. Hoe functioneert een goed functionerend team? Hiervoor is een aantal condities en factoren van belang. De condities die voorwaardelijk zijn voor het samenwerken aan onderwijskwaliteit zijn de volgende (Brouwer e.a., 2019)<sup>3</sup>:

- 1 *Kwaliteit van samenwerking*: de daadwerkelijke samenwerking van het team, gericht op het leren van studenten, de eigen onderwijspraktijk en het voeren van de reflectieve dialoog.
- 2 *Teameffectiviteit*: teameffectiviteit gaat over de ervaring van de teamleden dat het team goed functioneert, de mate waarin het team gezamenlijke doelen op instellingsniveau weet te vertalen naar de praktijk van het team en de opbrengsten van de teams.
- 3 *Onderwijspraktijk*: deze conditie beslaat de typische kenmerken van het beroepsonderwijs, zoals instructie, relatie met de onderwijspraktijk en differentiatie.
- 4 *Samenwerkingscondities*: deze bestaan uit het mogen meebeslissen over besluiten, eigenaarschap ervaren onderling afhankelijkheid en vertrouwen.
- 5 *Ondersteunende diensten*: de diensten kwaliteitszorg, HRM en informatiemanagement ondersteunen het team met gegevens over de onderwijskwaliteit, handvatten bij het werken aan onderwijskwaliteit en een passend professionaliseringsaanbod.
- 6 *Leiderschapsklimaat*: transformationeel leiderschap dat bijdraagt aan de samenhang tussen de verschillende niveaus in de instelling en er wordt gefocust om de gewenste verandering in teams te realiseren. Transformationeel leiderschap bestaat uit drie dimensies: visie ontwikkelen, individuele ondersteuning en intellectuele stimulering.



Figuur 1. Conditie voor samenwerken aan onderwijskwaliteit in onderwijsteams (Brouwer et al, 2019).

<sup>2</sup> EQAVET (2019). Praatplaat Werken aan onderwijskwaliteit. 's-Hertogenbosch: NCP EQAVET. Opgevraagd via: <https://eqavet.nl/praatplaat-werken-aan-onderwijskwaliteit/>.

<sup>3</sup> Brouwer, P., Hermanussen, J., Vink, R., Doppenberg, J., Van den Hout, J., & Van Kan, C. i.s.m. Hazelhoff, R., Kuipers, P.J., Pierik, E., Diender, W., Van de Berekamp, L., Schnoing, M., & Koster, M. (2019). *Samenwerken aan onderwijskwaliteit*. 's-Hertogenbosch: ECBO.

## Teams die goed functioneren

En waaraan kun je zien dat een team goed functioneert? Een begrip dat hiervoor vaak gebruikt wordt is High Performance Teams. In onderzoek<sup>4</sup> naar High Performance Teams in de publieke sector worden factoren onderscheiden, waarop High Performance Teams zich onderscheiden:

- *Teambevlogenheid*: de houding van het team in termen van energie en toewijding en opgaan in het werk.
- *Zelfmanagement*: deze teams zijn initiatiefrijk, zelfstandig en verantwoordelijk. De mate van zelfmanagement heeft invloed op de teamprestaties, en geeft een impuls aan andere samenwerkingsprocessen.
- *Samenwerking, zowel doelgerichte samenwerking, taakgerichte samenwerking als stakeholdergerichte samenwerking*: samenwerken om de doelen te bereiken, de taken optimaal uit te voeren en de stakeholders goed te bedienen.
- *Leiderschap*: leiderschap heeft directe invloed op de andere ingrediënten, ook hier wordt transformatieel leiderschap genoemd.

## De veranderkracht van onderwijsteams

Echter goed functioneren als team alleen is niet voldoende. Van teams wordt ook verwacht om te gaan met de veranderingen die op hen afkomen. De arbeidsmarkt verandert, beroepen veranderen en de eisen die aan het onderwijs worden gesteld zijn aan verandering onderhevig. De afgelopen jaren zijn onderwijsteams in het mbo 'aan zet' gekomen. Het team heeft een teamopdracht en heeft verantwoordelijkheid voor de onderwijskwaliteit. Docenten zijn veelal nog niet gewend zijn aan om samen te werken en daarbij systematisch en cyclisch te werken aan kwaliteitsverbetering<sup>2</sup>.

De uitkomsten van de Inspiratiedagen in 2018 stonden in het teken van condities voor veranderkracht. De Expertmeeting in 2020 gaat een stap verder, deze gaat over het hoe, namelijk welk gedrag en vaardigheden zijn nodig: Hoe doe je dat als onderwijsteam, inspelen op veranderingen? Wat doe je wel en wat niet? Hoe ondersteun je als onderwijsmanager daarbij? Wat doe je wel en wat niet? En wat doe je wel als ondersteunende diensten, en wat niet? Wat hebben betrokkenen vanuit de verschillende rollen nodig om in te kunnen spelen op veranderingen?

Een eerste verkenning wordt gegeven door de 10 inzichten van het Kwaliteitsnetwerk mbo en het NCP EQAVET<sup>5</sup>. In specifiek twee inzichten staat het omgaan met veranderingen centraal. Zo is een van de inzichten: 'Onderwijsteams zijn extern georiënteerd en vragen proactief om feedback' en een volgende is 'Onderwijsteams zijn verbeteringsgericht vanuit het collectief en individueel lerend vermogen'. Deze inzichten zijn in een andere publicatie uitgewerkt voor de verschillende rollen: onderwijsteam, onderwijsmanager, CvB/directeuren en ondersteunende diensten<sup>6</sup>. Wat deze inzichten betekenen voor de verschillende rollen, wordt onderstaand weergegeven.

---

<sup>4</sup> Kuipers, B. & Groeneveld, S. (2008). *De kracht van high performance teams. Zes ingrediënten voor excellent presteren in de publieke sector*. Amsterdam: Mediawerf.

<sup>5</sup> Kwaliteitsnetwerk mbo en het NCP EQAVET (2017). Kwaliteitscultuur versterken in onderwijsteams in het mbo: hoe doe je dat? Opgevraagd via: [https://www.kwaliteitsnetwerk-mbo.nl/content/files/Files/Werkgroepen/Werkgroep\\_Expertise/20180110\\_Publicatie\\_KNWmbo\\_Expertsiegroep\\_en\\_CNPEqavet\\_DEF.pdf](https://www.kwaliteitsnetwerk-mbo.nl/content/files/Files/Werkgroepen/Werkgroep_Expertise/20180110_Publicatie_KNWmbo_Expertsiegroep_en_CNPEqavet_DEF.pdf).

<sup>6</sup> Kwaliteitsnetwerk mbo en het NCP EQAVET (2019). 10 inzichten x vier rollen. Opgevraagd via: <https://eqavet.nl/onderwijskundig-leiderschap-van-onderwijsteams-interventies-in-handelingen-en-gedrag/>

- **Onderwijsteam:** onderzoekt of met het onderwijs de doelen zijn bereikt. En werkt vanuit een intrinsieke motivatie aan verbeteringen. Dit vereist een professionele leercultuur en zicht op wat, waarom en op welke manier men (formeel of informeel) van elkaar en anderen wil leren.
- **Onderwijsmanager:** stimuleert het onderwijsteam met het ophalen van feedback en zorgt dat deze ook zelf goed geïnformeerd is met betrekking tot de stakeholders. Daarnaast initieert en stimuleert de onderwijsmanager formele en informele leerprocessen in een werkverband en stimuleert professionalisering van het team.
- **CvB/Middenmanagement:** organiseert actief de feedback vanuit de geledingen waar op instellingsniveau de dialoog mee wordt gevoerd en faciliteert en ondersteunt professionalisering met de middelen die het leren in de organisatie stimuleren
- **Ondersteunende diensten:** ondersteunen dat bevraging van stakeholders uniform gaat en vormen het geweten van de organisatie, door te spiegelen en op te treden als kritische gesprekspartners.

Veel inzichten en ideeën zijn al voor handen. Rest ons de vragen: hoe doe je dat en waar begin je? Daar gaan we op in tijdens de Expertmeeting 2020.

### Vragen voor de Expertmeeting 2020

Tijdens de Expertmeeting 2020 zoomen we in op het onderwerp veranderkracht, worden we geïnspireerd door voorbeelden uit andere sectoren en bespreken we de onderstaande vragen.

- Hoe ziet veranderkracht voor het middelbaar beroepsonderwijs eruit? Hoe ziet de stap eruit die gezet moet worden om daadwerkelijk als onderwijsteam in te kunnen spelen op verandering in de omgeving nu en in de toekomst? Welke stap is nodig op de verschillende lagen?
- Wat kan jij vanuit je rol doen?
- Wat kan de individuele medewerker doen? En het onderwijsteam?
- Wat kan de onderwijsmanager doen?
- Wat kan het College van Bestuur doen? En de directeuren?
- Wat kunnen ondersteunende diensten doen?