



1



2

Welkom!



3

Vragen die me altijd al bezighouden



4

Over brillen, perspectieven en beelden

- Bij ons op school benaderen we flexibilisering vooral als onderwijskundige opgave
- Bij ons op school benaderen we flexibilisering vooral als organisatorische opgave
- Bij ons op school benaderen we flexibilisering vooral als veranderkundige opgave



5

Over brillen, perspectieven en beelden

- Zelf zie ik flexibilisering vooral als onderwijskundige opgave
- Zelf zie ik flexibilisering vooral als organisatorische opgave
- Zelf zie ik flexibilisering vooral als veranderkundige opgave



6

Over brillen, perspectieven en beelden

- Verschillende doelgroepen gesproken
- Welke rollen zijn vandaag aanwezig?
 - Bestuurder
 - Directeur (onderwijs)
 - Directeur (ondersteuning)
 - Programmaleider
 - Programma-medewerker
 - Docent/ontwikkelaar



7

Over brillen, perspectieven en beelden

- Waar zit jouw organisatie als het gaat om het organisatiebrede proces richting flexibel onderwijs?
 1. We doen al veel, maar niet vanuit een centrale aanpak
 2. We zijn net gestart met de voorbereidingen van een schoolbrede aanpak
 3. We zijn bezig met het uitvoeren van de schoolbrede aanpak (1-2 jaar)
 4. We zijn al flink op weg met het implementeren van de schoolbrede aanpak (3-4 jaar)



8

Vanochtend

9.30 – 11.30 uur



- Aanloop & opzet onderzoek
- Bevindingen in een notendop
- Kerndilemma's in beeld
- Verdieping
- Wrap up
- Einde en napraten

9

Ambitieuze agenda



- Delen 1e opbrengsten en inzichten onderzoek
- In beeld brengen veel voorkomende aanpakken / smaken
- Kerndilemma's te toetsen en verrijken
- Vervolg wensen inventariseren
- Gelijkgestemden ontmoeten en je eigen netwerk uitbouwen

10

Insteek onderzoek

- Op zoek naar patronen en rode draden in...
 - Schoolbrede aanpak
 - Veranderstrategieën
 - Ervaren dilemma's en vraagstukken
 - Afwegingen en oplossingsrichtingen
- Leren van ervaringen over...
 - Versnellers
 - Vertragers

Onderzoeksoopzet



11

Groot enthousiasme om deel te nemen!

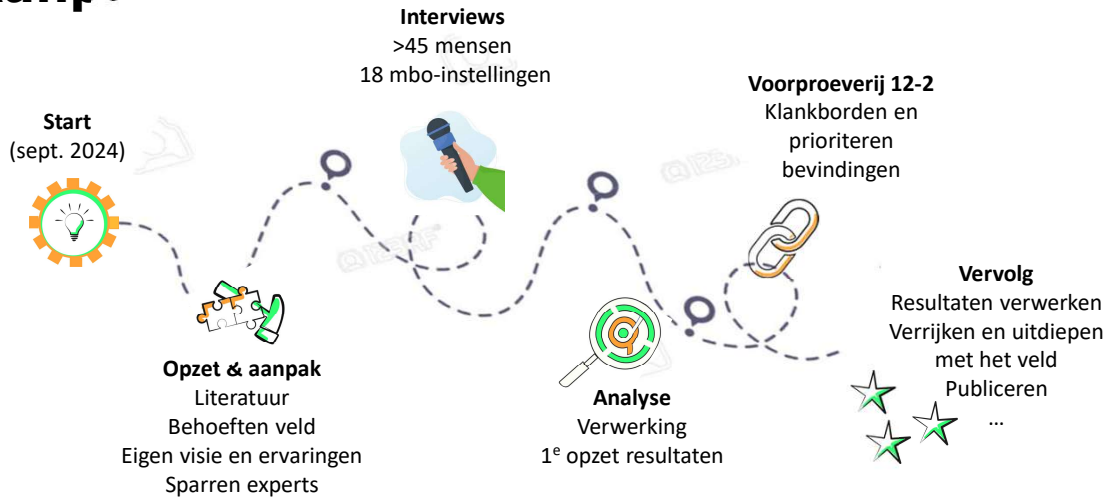


Deelnemers vanuit:
- 18 mbo-instellingen

Aangevuld met inspiratie vanuit:
- Hbo-instellingen
- Landelijke organisaties
- Ervaren programma-leiders flexibilisering

12

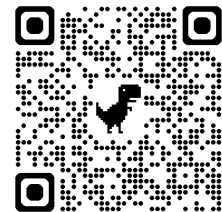
Aanpak



13

Onderzoeksvragen

1. Welke plek heeft flexibilisering in de strategische koers?
2. Wat zijn de meest voorkomende veranderstrategieën?
3. Welke afwegingen maken scholen in welke kaders op welk niveau worden gehanteerd?
4. Hoe verbinden scholen de verschillende initiatieven en ontwikkelingen binnen de organisatie?
5. Op welke manier wordt zicht en sturing gegeven aan de voortgang?
6. Wat zijn de grootste ervaren dilemma's en hoe gaan scholen hiermee om?
7. Wat kunnen we leren over belangrijke versnellers en vertragers in het proces?



14

Wat viel mij het meest op?

1. Collectieve zoektocht hoe autonomie vanuit verbondenheid goed vorm te geven → vrijheid ≠ vrijblijvendheid.
2. De crux zit niet in het maken van de plannen, maar vooral in de uitvoering, opvolging en bestendiging ervan.
3. Meeste aandacht lijkt naar de inhoud en het proces te gaan. Te weinig aandacht voor gedrag en leiderschap.
4. Meer vragen gehoord dan antwoorden.

15

Onderzoeksvraag 1

Welke plek heeft flexibilisering in de strategische koers?

Grofweg 3 manieren

1. Flexibilisering wordt niet expliciet genoemd in de strategische plannen op instellingsniveau.
2. Flexibilisering is één van de prioriteiten in de strategische koers. Strategie in termen van ambitie, richting, bedoeling.
3. Flexibilisering is één van de inhoudelijke pijlers in het onderwijs. Strategie in termen van concreetheid, kaders.

Oerwoud van plannen

Koersplan
 Meerjarenstrategie
 Kwaliteitsagenda
 Kaderbrief
 Vestigingsjaarplannen
 Begrotingsplannen
 Teamjaarplannen
 Programmaplan
 Domeinplan/clusterplan
 Persoonlijk Ontwikkel
 Plan
 Etc.

16

Maar.... papier is geduldig

Hoe ga je effectief om met plannenmakerij?

- Verbinden schoolbrede / teamspecifieke koers
- Focus houden op veranderproces naast dagelijkse gang van zaken
- Hoe neem je de organisatie goed mee in het proces?

→ Meer over hoe scholen hiermee omgaan bij onderzoeksvraag 5 (monitoring & sturing).

Oerwoud van plannen

Koersplan
Meerjarenstrategie
Kwaliteitsagenda
Kaderbrief
Vestigingsjaarplannen
Begrotingsplannen
Teamjaarplannen
Programmaplan
Domeinplan/clusterplan
Persoonlijk Ontwikkel
Plan
Etc.

17

Onderzoeksvraag 2

Wat zijn de meest voorkomende veranderstrategieën?

Meest benoemde strategieën o.b.v. veranderstrategieën Boonstra (2005):

- **Programmatistische strategie** → verleiden, beïnvloeden, warm maken voor het wenkend perspectief. Het merendeel van de deelnemende scholen geeft aan flexibilisering programmatistisch, integraal en organisatiebreed aan te pakken.
- **Planmatige strategie** → rationeel, onderbouwing dmb businesscases. Paradox: flexibiliseren is super complex en niet lineaire. Maar de reflex blijft vaak om eerst alles uit te willen denken voordat er getest kan worden. Dilemma: hoe kunnen we goed de consequenties van keuzes doordenken?
- **Machtsstrategie** (top-down) → alle geïnterviewden geven aan dat het hanteren van organisatiebrede afspraken en kaders essentieel is. Alleen hoe ver ga je hierin? Wat enorm helpt is 1) een fusie of 2) een harde deadline om met nieuw systeem te gaan werken.

18

Hoe neem je ze mee?

Strategieën die scholen veelvuldig inzetten als antwoord op dit veel genoemde vraagstuk.

- **Verleidingsstrategie:** op zoek gaan naar belangen voor de verschillende doelgroepen waarom ze dit zouden willen, vanuit drijfveren, passie, verlangen.
- **Story-telling strategie:** De kracht van een goed verhaal als basis voor de gezamenlijke reis richting de toekomst. Beeldend, betekenisgeven, herhaling, zichtbaarheid.
- **FOMO-gestuurde strategie:** sfeer creëren waarin je erbij wil horen, wil meedoen. Lijstjes maken, exclusiviteit, voorlopersgroep. Omgekeerd zou je dit ook de 'zwaan-kleef-aan strategie' kunnen noemen.
- **Fusie gerichte strategie:** de fusie als kans zien naast noodzakelijke transitie richting de nieuwe organisatie meteen ook een kwaliteitsslag te maken door flexibilisering hierin mee te nemen als vertrekpunt.

19

Onderzoeksvraag 3

Welke afwegingen maken scholen in wat zij centraal- en decentraal beleggen?

Overall zie je dat merendeel van de scholen richtinggevende afspraken formuleert over flexibiliteit in het **aanbod** van leerroute (serviceconcepten) en flexibiliteit in de **uitvoering** van het onderwijs (didactische flexibiliteit).

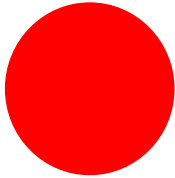


20

Onderzoeksvraag 3

Welke afwegingen maken scholen in wat zij centraal- en decentraal beleggen?

Sturen op de bedoeling of op de concreetheid?



Sturen op de bedoeling

Richtinggevende uitspraken
Studentbeloften
Waar het toe moet leiden
Meerwaarde
Welke problemen het moet oplossen



Sturen op concreetheid

Standaarden
Ontwerpkaders
KPI's
Ontwerpcriteria
Variatie flex-aspecten

21

Onderzoeksvraag 4

Hoe verbinden scholen alle initiatieven en ontwikkelingen?

WAAR EN WANNEER

IS NOU EIGENLIJK DAT

HIER EN NU

Waar begin je?

Loesje

22

2 smaken hoe scholen hiermee omgaan

1. Starten met het eindpunt voor ogen

- Concretiseren van de droom, gewenste situatie, stip op de horizon

2. Starten bij het hier en nu

- Ophalen beelden & behoeften op de werkvloer



Iteratief proces: telkens bijstellen op basis van praktijkervaringen en -behoeften.

23

Onderzoeksvraag 5

Hoe ziet monitoring en sturing van de ontwikkeling eruit?



Kwetsbaar punt

Vaak nog onvoldoende in P&C-cyclus opgenomen.

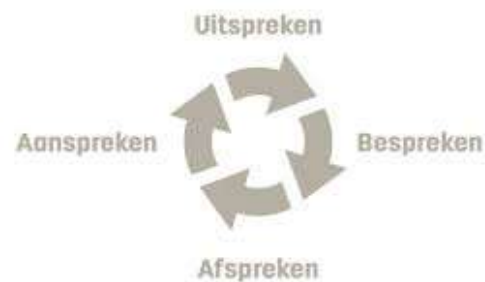
24

Kerndilemma



Hoe houd je aandacht voor de veranderopgave naast de business as usual?

- 80 – 20 regel
- Run & change
- Innovatie horizons



25

Mooie voorbeelden

Voorbeeld 1: Foto-momenten

Op aantal momenten in het jaar een momentopname maken per opleiding, sector/domein, locatie hoe ver de teams staan. Maar ook ophalen waar ze tegen aanlopen in het realiseren van hun ambities, zodat knelpunten gezamenlijk kunnen worden opgepakt waar nodig/mogelijk.

Voorbeeld 2: Flexibiliseringsscan

Monitoringstool via rubric-model obv de fasen van flexibilisering. Zo kun je kijken waar teams staan, zowel op deelaspecten als overall. En ook kan het als toetskader gebruikt worden om te kijken of alle benodigde aspecten aanwezig zijn, om door te kunnen naar de volgende fase van flexibilisering van het onderwijs.

26

Mooie voorbeelden

Voorbeeld 3: Lunch & learn

Wekelijks lunchmoment met de directie waar telkens gemixte groepen worden uitgenodigd om tijdens een verzorgde lunch uit te wisselen over hoe het gaat. Waar zijn ze mee bezig, hoe gaat dat, wat merken studenten ervan, wat gaat goed, wat is nog lastig. Kennisdeling, intervisie, temperatuur meten.

Voorbeeld 4: Ronde tafelgesprekken

Als alternatief voor P&C-gesprek. Gehele bestuur, een directeur met (afvaardiging van) diens MT én ondersteunende diensten gaan 2x per jaar in gesprek over de realisatie van run & change. Beperkt aantal strategische thema's staan centraal en aan de hand van beschikbare harde en zachte data wordt besproken hoe het gaat en wat nodig is om weer een stap verder te komen.

27

Onderzoeksvraag 6

Wat zijn de belangrijkste ervaren dilemma's?

Verdeeld over 6 categorieën

1. Leiderschap & cultuur
2. Centrale - decentrale sturing
3. Monitoring
4. Verbinding
5. Veranderaanpak
6. Ondersteuning teams



28

Onderzoeksvraag 6

Wat zijn de belangrijkste ervaren dilemma's?

Verdeeld over 6 categorieën

1. **Leiderschap & cultuur**
2. **Centrale - decentrale sturing**
3. Monitoring
4. Verbinding
5. **Veranderaanpak**
6. Ondersteuning teams



29

Onderzoeksvraag 6

Wat zijn de belangrijkste ervaren dilemma's?

Top 3 op basis van de poll

1. Wat kun je doen om autonomie en eigenaarschap van teams te stimuleren vanuit het geheel, zonder dat het leidt tot vrijblijvendheid en individualisme?
2. Hoe kun je de impact van flexibilisering beter doordenken, bijv. om een goede inschatting te maken van wat het kost aan tijd en geld?
3. Wat vraagt de flexibiliseringsopgave van leiderschap en welk gedrag past daarbij?



30

Uitwisseling & verdieping



31

Onderzoeksvraag 7

Wat kunnen we leren over belangrijke versnellers en vertragers in het proces?

Versnellers

- Leidende coalitie: groep mensen die in het verhaal geloven, het doorleven, voorleven en anderen hier telkens weer in meenemen/enthousiasmeren. Wel belangrijk dat deze mensen het hele verhaal kunnen vertellen, telkens vanuit losse situaties/contexten kunnen uitzoomen om weer ter verbinden aan het bredere plaatje van het gezamenlijke veranderverhaal.
- Systematische aanpak. Niet alleen in taal en definities. Maar ook gestructureerde en gedisciplineerde aanpak van veranderproces is essentieel. Telkens itereren, cirkel afmaken, borgen en weer door.
- Tijd: beseffen dat dit traject jaren duurt en niet van de een op andere dag gepiept is. Het vraagt veel tijd en aandacht. Blijvende aandacht, het is niet iets dat je er even bij/naast doet.
- Persoonlijke overtuiging van mensen. Zeker als er een persoonlijke ervaring is met situatie waarin gebrek aan flexibiliteit heel erg frustrerend was. Bijv. een ervaring van je eigen kind.
- Breed programmteam met vertegenwoordigers vanuit de directie, het MT, diensten (O&K, logistiek, HR en M&C), LD-docent én ook studentenraad die we af en toe betrekken om stukken voor te leggen.
- Ondersteunen in denkproces: denk goed na wat je van welke doelgroep vraagt, wat in zone van naaste ontwikkeling realistisch is om te kunnen vragen/verwachten. Bijv. werkpakketten met duidelijke opdrachten.

32

Onderzoeksvraag 7

Wat kunnen we leren over belangrijke versnellers en vertragers in het proces?

Versnellers

- Zichtbaar maken van de bedoeling: bijv. praatplaten, WHY-platen, routekaart van-naar etc.
- Tastbaar maken wat we uiteindelijk hopen te zien als resultaat: studentbeloften. Helpt te voorkomen dat je langs elkaar heen blijft praten, maakt concreet wat je bedoelt.
- Zorgen dat verandering vanuit de werkvloer verder ontstaat. Bijv. door LC-netwerk in te zetten. Voelt toch anders als het vanuit teams komt dan vanuit DR. Ook zien we dat vergaande standaarden wel lukt bij initiatieven waar teams echt voor gaan (examinering on demand) en het dan wel lukt tot hele concrete afspraken/ontwerpprincipes te komen.
- Klein binnen groot-aanpak. Decentraal waar het kan-aanpak.
- Telkens ophalen, spiegelen, voeden van veel gehoorde knelpunten en/of wensen en daarmee beleidsontwikkeling voeden.
- Verschillende samenstelling van werkgroepen. Gemixte groepen, kijken naar kwaliteiten van mensen, breedte van vertegenwoordiging doelgroepen etc.

33

Onderzoeksvraag 7

Wat kunnen we leren over belangrijke versnellers en vertragers in het proces?

Vertragers

- Onduidelijkheid over de visie/richting, over wat mag en wat moet + gebrek aan sturing daarop (wie is eigenaar, wie voelt zich eigenaar?).
- Gebrek aan doorvertaling van de strategische koers in criteria voor de aansturing van DR/MT/Teams. Gebrek aan concrete kaders. Als dat bij het oude blijft, verandert er niets.
- Perverse prikkels waarop gestuurd wordt en die lijnrecht tegenover gewenste verandering staat.
- Te weinig oog/aandacht voor de verschillende perspectieven en hoe die vanuit een integrale aanpak samen te laten werken aan de gewenste veranderrichting. En ook in taal helpt het niet als bezwaren vanuit de werkvloer te snel worden afgewezen ipv goed onderzoeken of het echt zo is en/of investeren om die geluiden om te buigen en zo docenten/teams mee te nemen in de gewenste verandering.
- Toch niet het eerlijke verhaal durven vertellen over de stand van zaken door DR/OM. Bang zijn afgerekend te worden als iets niet lukt / anders dan gewenst heeft uitgepakt. Terwijl je hoopt een veilige leercultuur te hebben waar fouten maken mag en het juist de norm is aan te geven wat je nodig hebt om verder te kunnen komen en dat de organisatie daarin dan faciliteert.
- Verandercapaciteit docententeams (kwantiteit / kwaliteit). Teveel van docenten vragen/verwachten.

34

Onderzoeksvraag 7

Wat kunnen we leren over belangrijke versnellers en vertragers in het proces?

Vertragers

- Wisselingen in personeel. Vooral op niveau van OM-ers zijn er vaak veel wisselingen. Daardoor zijn teams vaak nog meer geneigd in hun eigen bubbel te blijven tot er weer rust in de tent is.
- Te beperkte onderwijskundige kennis bij DR/OM.
- Gebrek aan veranderdiscipline, afmaken van de stappen, borging en zichtbaar maken van de voortgang.
- Te hoge caseload van eigenlijk iedereen in de keten (teams/OM-ers met name). Kortom: gebrek aan prioritering en focus.
- Als het te goed gaat met je school, er geen directe aanleiding is om het anders te moeten doen. Wil je dan echt een harde ruk naar recht/links maken en onrust creëren door een grote verandering te gaan inzetten? Voor ons niet. Maar helpt daardoor ook niet mee te blijven innoveren/vooruit te kijken.
- Sturing op de ontwikkeling, niet op de uitvoering.
- Naast flexibilisering nog tal van andere ontwikkelingen die op de teams afkomen, oa vanuit de kwaliteitsagenda

35

Wrap up en vooruitblik

- Reflectie en 1^e afdronk
 - Wat smaakt naar meer?
 - Waar zou jij / jouw school het meeste mee geholpen zijn?
- Vooruitblikken wat er sowieso gaat komen
 - Publiceren
 - Boek
 - CVI-workshop
- Inventariseren wensen & behoeften vanuit de groep
 - Intervisie
 - Maak & kraak-sessies
 - Community of practice
 - ...

36

Bedankt voor jouw
bijdrage!



Sandra Beugel

 [06-51 34 74 70](tel:06-51347470)

 info@bureaumissdaad.nl

 [LinkedIn](#)