

Roald Duijff  
Master Learning & Innovation NHL Stenden  
ROC Friese Poort

# WENDBAAR ONDERWIJS

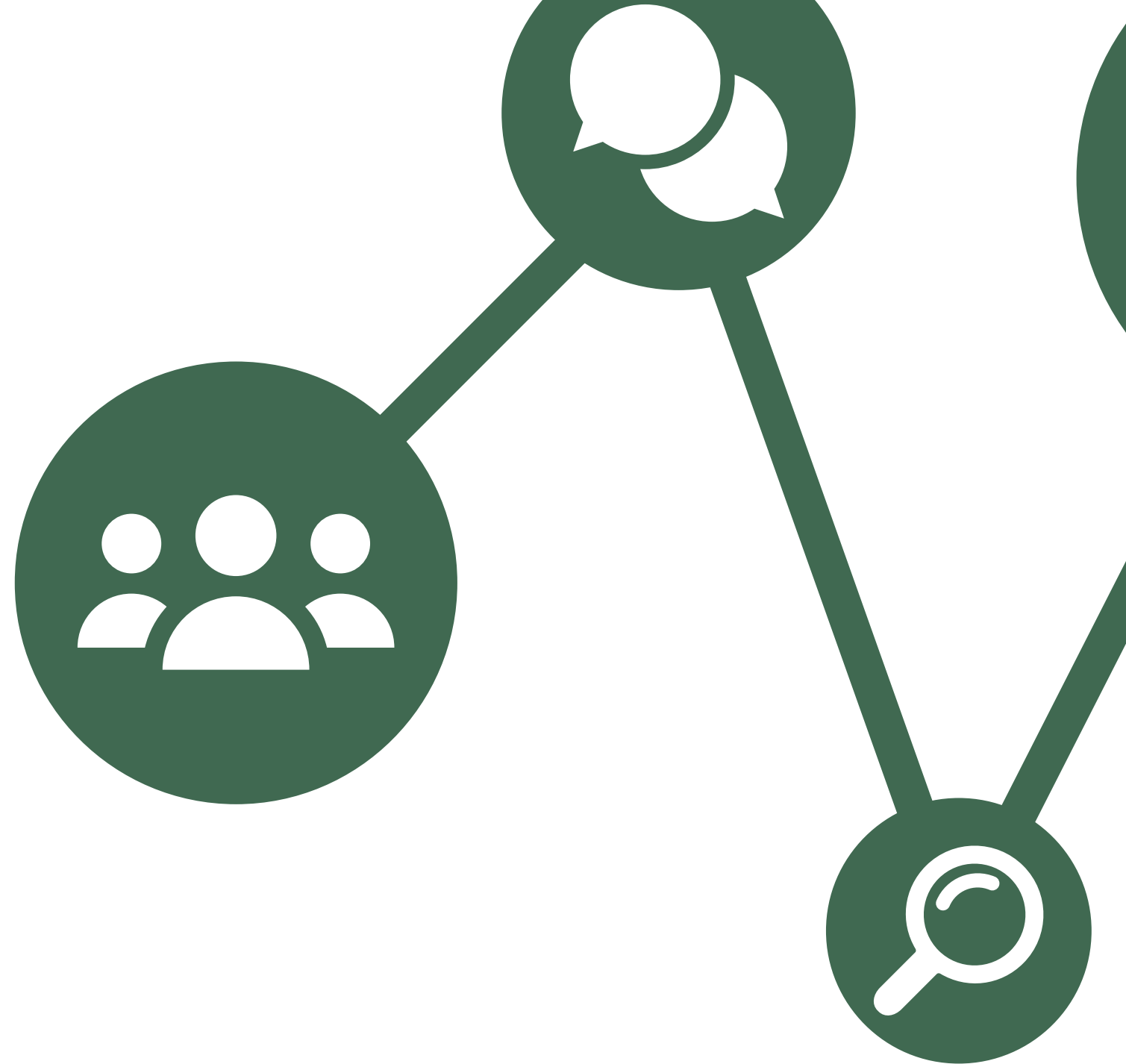


**WELKE FACTOREN SPELEN EEN ROL BIJ HET  
ONTWERPEN VAN FLEXIBEL & WENDBAAR ONDERWIJS?**



**“IN DE 21STE EEUW KUN JE  
JE NAUWELIJKS STABILITEIT  
VEROORLOVEN. ALS JE PROBEERT  
VAST TE HOUDEN AAN EEN  
STABIELE IDENTITEIT, BAAN  
OF WERELDBEELD, LOOP JE  
HET RISICO DAT JE HOPELOOS  
ACHTERBLIJFT.”**

Harari, 2020



## VOORWOORD

Tijdens de tweedaagse van “FP Future Lab” gingen we in gesprek over toekomstig onderwijs. Hoe kunnen we inspirerend onderwijs aanbieden op verrassende locaties en midden in de samenleving? Tijdens een brainstormsessie werd ik geraakt door de volgende zin: “we laten onze studenten alleen nog maar naar school toe komen om een toets te maken”. Als je realistisch kijkt, kon het misschien ook even niet anders. Maar is dat de school die we willen zijn? Een plek om toetsen te maken? We hadden opeens restricties, regels die het contact tussen de docent en student moeilijk maakte. Maar, hadden we die niet al in de vorm van, bijvoorbeeld de 1000 uren norm en de verdeling tussen BOT/BPV?

Vanuit het economische perspectief en het pedagogisch ongeduld, is er minder plaats voor het aanleren van vaardigheden van studenten. Studenten moeten door een leerfabriek van gestandaardiseerde toetsen, waardoor autonomie en intrinsieke motivatie verloren raakt. Dit terwijl de ontwikkelingen op het gebied van, bijvoorbeeld technolo-

gie, juist vragen om het ontwikkelen van persoonsvorming binnen het onderwijs. Persoonsvorming waarbij studenten mentale flexibiliteit en vaardigheden ontwikkelen waarmee ze de snelle veranderingen in de wereld aankunnen.

Tijdens de corona crisis ontstonden er ineens webinars, peer - sessies, snelkookpansessies en digitale instructiemomenten. Er kwam zelf een live uitzending waarin met elkaar gesproken werd over de ontwikkeling van online onderwijs. We konden flexibel zijn, ruimte creëren voor individuele vragen, contact momenten verhogen met BBL / volwassen studenten, individuele trajecten opstarten en de urennorm loslaten. Docenten konden binnen het onderwijs opeens beslissen of iemand wel of niet geslaagd was. Hebben we een basis neergelegd voor flexibel en wendbaar onderwijs? Onderwijs gebaseerd op vertrouwen waar ruimte is voor autonomie en de intrinsieke motivatie van de student?

# INHOUDSOPGAVE

## Samenvatting

### 1. Inleiding

#### 1.1 Aanleiding

### 2. Methode van onderzoek & opbouw van het rapport

#### 2.1 Betrouwbaarheid en validiteit

#### 2.2 Onderzoeksstrategie

#### 2.3 Opbouw van het rapport

### 3. Beschouwing innovatiecontext

#### 3.1 Ontwikkelingen innovatiecontext

#### 3.2 Theoretisch kader innovatiecontext

##### 3.2.1 Interactie en het creëren van ervaringen en principes

##### 3.2.2 Flexibiliteit versus onderwijsstandaarden

##### 3.2.3 Het effect van autonomie op innovatie

##### 3.2.4 Innovatiefases en interventieprocessen

##### 3.2.5 Overzicht kritische succesfactoren

#### 3.3 Analyse innovatiecontext

##### 3.3.1 Innovatie geschiedenis E&O

##### 3.3.2 Resultaten interne audit E&O

##### 3.3.3 Analyse en richting mogelijke innovatiestrategieën E&O

##### 3.3.4 Innovatiecontext ROC Friese Poort

##### 3.3.5 Analyse en richting mogelijke innovatiestrategieën ROC Friese Poort

### 4. Legitimatie innovatievraagstuk

#### 4.1 Ontwikkelingen

##### 4.1.1 Persoonsvorming

##### 4.1.2 Het oude economisch denken

##### 4.1.3 Argumenteren

#### 4.2 Ontwikkeling visie op onderwijs Economie & Ondernemen

##### 4.2.1 Een brede kijk op onderwijs

##### 4.2.2 Flexibiliteit in het systeem

##### 4.2.3 Verschillen en overeenkomsten EA & HO

##### 4.2.4 Analyse

#### 4.3 Theoretische verkenning

##### 4.3.1 Ontwerpmodel voor flexibel onderwijs

##### 4.3.2 Metacognitie

##### 4.3.3 Feedback & formatief evalueren

##### 4.3.4 Community service learning

### 5. Discussie

### 6. Reflectie

### 7. Bibliografie

### 8. Bijlage

#### 8.1 Rijke beschrijving

#### 8.2 Start samenwerking Economie & Ondernemen (innovatie geschiedenis)

#### 8.3 Monitoring Economie & Ondernemen

#### 8.4 Monitoring Handel & Ondernemerschap

#### 8.5 Interventie persoonlijke energie

#### 8.6 Waarom doen we wat we doen?

#### 8.7 Wat is het doel van het samengaan van beide afdelingen?

#### 8.8 Wat willen we van elkaar leren?

#### 8.9 Waarden Economie & Ondernemen

#### 8.10 Schets plan Economie & Ondernemen

#### 8.11 Ontwerp modules leerjaar 1

#### 8.12 Globale opzet module 1

#### 8.13 Feedback collega's op horizontaal leiderschap

De bijlages zijn te bekijken via de volgende link:

[https://rocfp-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/rduijff\\_rocfrieseport\\_nl/EXw0sUjylsxHhuV13\\_ySmxlBz7p-djECrvXljtF6HOtmew?e=xS9g89](https://rocfp-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/rduijff_rocfrieseport_nl/EXw0sUjylsxHhuV13_ySmxlBz7p-djECrvXljtF6HOtmew?e=xS9g89)

05

06

06

08

08

09

09

11

11

12

12

13

14

14

15

16

16

17

18

18

19

20

20

20

21

21

22

22

22

23

24

25

25

25

26

26

27

29

30



## SAMENVATTING

Een wereld waarin verandering een constante factor is geworden. Een wereld vol met digitale prikkels, robotisering en technologisering. Een wereld waarin studenten steeds sneller een keuze moeten maken en geen tijd hebben om te falen. Deze wereld vraagt om zin- en betekenisgeving. Wie ben ik? Waar sta ik voor? En wie zou ik willen zijn? Er worden houdingen en vaardigheden gevraagd om je wendbaar en flexibel op te stellen, zodat je mee kunt gaan in de snelle veranderingen en jezelf kritisch kan opstellen tegenover de vele informatiestromen.

In die wereld is er een ook een onderwijswereld, waarbij steeds meer de behoefte lijkt te zijn om leerprestaties te kunnen meten. Scores ten opzichte van andere scholen zijn van belang. Dit terwijl de veranderende omgeving vraagt om vrijheid en ruimte waarin studenten kunnen ontdekken wie ze zijn en kennismaken met het onbekende. Er is behoefte aan een bredere blik op onderwijs, een eigentijds curriculum waarbij docenten kunnen differentiëren tussen verschillende leervoorkeuren en interesses van studenten. Onderwijs waarin pedagogisch geduld een vereiste is.

Binnen het team Handel & Ondernemerschap (H&O) is een in 2017 een pilot ontwikkeld vanuit de "Agile" gedachte. Hier zijn ervaringen opgedaan op het gebied van zelfregulatie, zelfsturing en coaching. Binnen het domein Economie & Ondernemen (E&O) is de pilot met interesse gevolgd en ontstaat er behoefte naar een uitbreiding van de pilot. In 2020 zijn er stappen gezet om team H&O te fuseren met team Economie & Administratie (E&A). Doel van deze fusie is gericht op het ontwikkelen van een brede opleiding waarbij studenten wendbaar en flexibel worden klaargestoomd voor de maatschappij. Tijdens de ontwikkeling van de fusie is er uitgesproken om in schooljaar 20/21 een gezamenlijk opleiding te ontwerpen waarin flexibel en wendbaar onderwijs (hybride onderwijs) uitgangspunten zijn. Daarom is de volgende probleemstelling geformuleerd:

### "WELKE FACTOREN SPELEN EEN ROL BIJ HET ONTWERPEN VAN FLEXIBEL EN WENDBAAR ONDERWIJS?"

Door middel van een observaties, co-creatie sessies en het analyseren van literatuur, zijn de eerste stappen gezet naar een gezamenlijke ontwikkeling van visie op onderwijs. Hierbij is gebruikt gemaakt van derden, zoals de interne auditcommissie, kwaliteits overleggen in samspraak met de directie en interne beleidsstukken. Door kwalitatief onderzoek is er een theoretisch kader ontstaan waarmee de innovatiecontext van team E&O en ROC Friese poort is geanalyseerd, met als doel om mogelijke innovatiestrategieën aan te bevelen.

Onderzoek naar succesfactoren t.b.v. innoveren hebben geleid tot een lijst van kritische succesfactoren. Deze succesfactoren zijn geanalyseerd en hebben geleid tot verschillende scenario's en aanbevelingen die in het rapport nader zijn uitgewerkt:

1. Maak concrete verander stappen en ontwikkel een leercultuur waarin leren centraal staat.
2. Creëer een centrale plek voor innovaties binnen ROC Friese Poort: FP Future Lab.
3. Geef autonomie aan docenten.
4. Versterk de normatieve professionalisering binnen ROC Friese Poort.

Op basis van verschillende interventies met het team zijn er eerste stappen gezet naar een gezamenlijk visie op onderwijs. Op basis van ontwikkelingen binnen het onderwijs, teambijeenkomsten en onderwijskundige inzichten, zijn de volgende scenario's en aanbevelingen ontstaan. Deze worden in het rapport nader uitgewerkt.

1. Ontwerp een flexibel curriculum met een mix tussen een fysiek en digitaal onderwijs.
2. Ontwerp een flexibel curriculum met een mix tussen sturing en zelfsturing.
3. Geef formatief evalueren een plek binnen het curriculum.
4. Zet brede vorming centraal door community service learning.



# 1. INLEIDING

## 1.1 AANLEIDING

“In de 21ste eeuw kun je je nauwelijks stabiliteit veroorloven. Als je probeert vast te houden aan een stabiele identiteit, baan of wereldbeeld, loop je het risico dat je hopeloos achterblijft” (Harari, 2020). En... weg was de stabiliteit. Het coronavirus dwong docenten in een positie om het anders te doen. We zijn de controle kwijt, aldus Bertram-Troost in haar betoog over meer bezieling in het onderwijs: “hoe graag leerkrachten juist ook nu controle zouden willen hebben over de leerlingen, uiteindelijk lukt dat niet.” We zullen weerstand moeten opbouwen tegen controle en ongeduld. De mooiste dingen gebeuren als het onderwijs wordt onderbroken. Bertram-Troost ziet kansen met betrekking tot het coronavirus, kansen om vertraging te creëren in het onderwijs. Ruimte maken voor wat er speelt in de wereld en het zeker weten voorkomen. Neem je de vrijheid om van je plannen af te wijken en in te gaan op wat zich in het hier en nu afspeelt? (Bertram-Troost, 2020).

We staan voor twee belangrijke keuzes: vertrouwen of controle: aldus Harari in zijn stuk “the world after coronavirus”. De keuze tussen een totalitair toezicht of een empowerment van de burger. Technologie maakt het mogelijk om de totale controle over te nemen. Van een vingerafdruk om in te loggen op je mobiel tot het meten van je lichaamstemperatuur. Laten we technologie ons leven beheersen of beheersen wij de technologie? Een andere, en tweede keuze is die tussen nationalistisch isolement of wereldwijde solidariteit. Onverantwoorde politici nemen nu de kans om het vertrouwen in de media, overheid en wetenschap ter discussie te stellen, aldus Harari (Harari, 2020). De keuze tussen vertrouwen en controle is ook op te merken in het onderwijs. Biesta beschrijft dat er een behoefte is om het onderwijs voorspelbaar en risicovrij te maken (Biesta, 2015). We beginnen tegenwoordig niet meer aan onzekerheid (Quakernaat, 2011).

En hoe onzeker is die wereld van straks? Uit onderzoek blijkt dat het merendeel van de banen in o.a. de economische sector verdwijnen door de robotisering (Frey & Osbourne, 2013). Volgens Harari hebben we daarom mentale flexibiliteit en emotionele overwicht nodig. Je expertise los durven laten en je thuis voelen in het onbekende. Er komen dingen op ons af, die we nog nooit hebben meegemaakt (Harahi, 2019). Volgens Harari zijn scholen te veel gericht op informatie stampen en moeten we ons gaan focussen op vier belangrijke vaardigheden: kritisch denken, communicatie, samenwerken en creativiteit. Vaardigheden om jezelf te kunnen aanpassen, omgaan met verandering en het kunnen interpreteren van de snelle en brede informatiestroom (Harahi, 2019). Er is een te grote focus op het meetbaar maken van resultaten. We dwingen studenten op vroege leeftijd al een keuze te maken. “Aan de ene kant zeggen we tegen onze kinderen dat ze goed zijn zoals ze zijn, om wie ze zijn en stimuleren we hen het beste te worden in waar hun eigen talent ligt. Maar aan de andere kant moeten al dat talent en al die keuzes graag wel in een vorm komen die rechtstreeks in te passen is op de arbeidsmarkt” (Boschma & Groen, 2010, p. 220). We stoppen studenten te snel in een bepaald profiel of hokje. Dit stamt nog af van het oude doelgroep denken, waarbij we mensen plaatste in subculturen. De steeds snellere keuze zorgt ervoor dat studenten al op vroege leeftijd voor een bepaald beroep of profiel worden uitgesloten (Boschma & Groen, 2010). Door de doorgesloten differentiatie zijn er steeds minder gelegenheden waar mensen met verschillende achtergronden elkaar tegenkomen. Dit terwijl de dynamiek op de arbeidsmarkt toe zal nemen: banen veranderen of verdwijnen door de technologische ontwikkelingen. Dit vraagt van onderwijs om juist anders te denken en te denken in vaardigheden: vakoverstijgend denken, samenwerken en digitale geletterdheid (Onderwijsraad, 2019)

Maar in hoeverre is daar ruimte voor? Uit onderzoek van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) blijkt dat studenten ongemotiveerd zijn. De OESO beveelt om te investeren in leraren om differentiatievaardigheden te verhogen en adviseert daarnaast om een meer eigentijds curriculum te ontwerpen wat aansluit bij de belevingswereld van studenten. Initiatieven zoals “Maker Education en onderzoekend leren” worden betiteld als mooie initiatieven die aansluiten bij het verhogen van de motivatie bij studenten. (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2016). We hebben een bredere blik op onderwijs nodig aldus Cees Grol in zijn opiniestuk. Tijdens de corona crisis adviseerde de onderwijsraad om schooldagen te verlengen en de schoolvakantie in te korten. Grol pleit voor een bredere blik op onderwijs in plaats het kind alleen maar beoordelen op externe kwaliteiten die betrouwbaar en valide zijn. In plaats van een leerfabriek waarbij hoge prestaties centraal staan, naar een brede blik waarbij studenten worden ingeleid in de samenleving (Grol, 2020).

Uit bovenstaande is af te leiden dat er van toekomstige studenten enige flexibiliteit wordt verwacht. Door o.a. technologisering, het verdwijnen van banen en de snelle veranderingen op de arbeidsmarkt, ontstaat er maatschappij die steeds meer van je vraagt. Brede vorming gaat over wie je bent en wie je zou willen zijn. In een maatschappij vol hoge verwachtingen, snelle keuzes, geen ruimte om te falen, keuzestress in een zee van mogelijkheden, digitale overprikkeling, druk van sociale media en individualisering, wordt er een mentale flexibiliteit van je verwacht. Dit vraagt om een brede kijk op onderwijs. Onderwijs waarbij de student weerbaarheid ontwikkelt en niet verdwaalt in zijn eigen vrijheid en mogelijkheden (Baay, Hofland, Vlastuin, & Vos, 2018) Dit terwijl er een frictie ontstaat tussen enerzijds de meetcultuur van het onderwijs en anderzijds de behoefte aan ruimte, vrijheid, persoonsvorming en ruimte voor vaardigheden.

In 2017 is er bij de opleiding Retail & Commercie van ROC Friese Poort, een poging gedaan om het onderwijs te transformeren naar een opleiding waarbij er ruimte is voor het onbekende zoals hierboven geschetst. In een vorm van “Agile Learning” wordt er een poging gedaan om studenten te laten kennismaken met vaardigheden waar zelfsturing en zelfregulatie centraal staan. Agile staat voor lenig, flexibel en wendbaar en is een methode die organisaties helpt om in te spelen op de snel veranderende markt. (Scrum Company, 2020) In gesprekken met het domein blijkt er een toenemende behoefte om de pilot binnen Retail & Commercie uit te breiden naar een domein breed gedragen plan. Ook is er binnen de organisatie een wens om het onderwijs wendbaarder en flexibeler te maken, zodat studenten beter worden voorbereid op de arbeidsmarkt van morgen. Dit blijkt uit de Kaderbrief die in 2019 is opgesteld door ROC Friese Poort. In het kaderbrief worden verschillende innovatiethema's beschreven: flexibel onderwijs ontwerpen zodat ROC Friese Poort flexibel kan inspelen op wensen van het bedrijfsleven (ROC Friese Poort, 2019). Daarnaast is één van de pijlers van ROC Friese Poort om in te spelen op een passende leerroute gericht op eigen drijfveren.

De opleiding Retail & Commercie is onderdeel van het domein “Handel & Ondernemerschap (H&O)”. Binnen Emmeloord is gekozen, vanwege de krimp binnen het marktgebied, en het bundelen van krachten, om dit domein te fuseren met het team Economie & Administratie (E&A). E&A valt binnen de organisatie onder een ander domein dan het team H&O. Vanaf 2019 is er een proces ontstaan om een gezamenlijke visie te ontwikkelen op leren binnen de economische sector. Een proces wat is versterkt door de onlangs afgenomen audit met het doel om de samenwerking van beide teams onder de loep te nemen. Uit het auditrapport blijkt dat er zorgen zijn over de krimp onder de studentenaantallen en de automatisering van verschillende economische beroepen. Deze zorgen maken daarom de wens van het team om een wendbaar en flexibel curriculum te ontwikkelen waarbij studenten breed opgeleid worden. Breed in de zin van brede vorming, maar ook breed opleiden met als doel om de keuze van het beroep uit te stellen. Het breed opleiden moet voor de ene kant een efficiëncyslag creëren en aan de andere kant wendbaarheid onder studenten stimuleren. Studenten die niet alleen in aanraking komen met het beroep, maar ook in aanraking komen met subjectificatie en socialisatie (ROC Friese Poort, 2020).

Er zijn binnen ROC Friese Poort en team E&O verschillende ervaringen ontstaan op het gebied van flexibel en wendbaar onderwijs. Daarnaast is de behoefte uitgesproken om een curriculum te ontwerpen waarbij studenten wendbaarder worden voorbereid op de arbeidsmarkt. In beide teams zijn verschillen te zien in didactiek en de uitvoering van onderwijs. Beide teams hebben op basis van ervaringen, een bepaald idee hoe flexibel en wendbaar onderwijs eruit zou kunnen zien. Om een gezamenlijke visie te ontwerpen is het van belang om deze kennis en ervaringen met elkaar te delen. Om dit proces te versterken is er inzicht nodig in de factoren die een rol spelen bij het ontwerpen van flexibel en wendbaar onderwijs. Hierbij is de volgende probleemstelling ontstaan:

**“WELKE FACTOREN SPELEN EEN ROL BIJ HET ONTWERPEN VAN FLEXIBEL EN WENDBAAR ONDERWIJS?”**

# 2. METHODE VAN ONDERZOEK & OPBOUW VAN HET RAPPORT

In de aanleiding van dit rapport is de innovatieslag bij de opleiding Retail & Commerce beschreven. Deze innovatieslag is in 2017 gestart. Vanuit een fusie van beide teams (HO&EA) en de toenemende behoefte van het domein Retail & Commerce naar flexibel en wendbaar onderwijs, is het mogelijk interessant om erachter te komen in hoeverre deze innovatie richting wordt gedragen door andere partijen in de innovatiecontext. De onderzoeksmethode zal daarom een explorerend karakter hebben. Een explorerend onderzoek start niet met een theoretische hypothese, omdat het onderzoek dan een bepaalde richting in zal worden geduwd. Explorerend onderzoek start met de praktijkcontext (Brohm & Jansen, 2012). Het starten in de praktijk heeft verschillende redenen. Allereerst heeft de context van het innovatievraagstuk een verandering ondergaan: een fusie tussen beide teams en een toenemende wens van het domein om wendbaar en flexibel onderwijs aan te bieden. Om aan te sluiten bij die ingewikkelde context is het van belang om een dialoog te starten met de desbetreffende partijen. Daarnaast heeft de Corona Crisis binnen het onderwijs een enorme rol van betekenis gegeven in de afgelopen maanden. Dit heeft het onderzoeksproces en het al complexe innovatiecontext nog complexer gemaakt. Om die reden is het van belang om het onderzoek te starten vanuit de praktijk met als doel om op die manier het onderzoek af te bakenen en te bepalen wat de visie op wendbaar en flexibel onderwijs is binnen de onderwijscontext. Het onderzoeksdoel is als volgt geformuleerd:

**“DOEL VAN DIT ONDERZOEK: HET IN KAART RINGEN VAN EEN GEZAMENLIJKE VISIE, BINNEN DE INNOVATIECONTEXT, OP WENDBAAR EN FLEXIBEL ONDERWIJS, MET ALS DOEL EEN PASSENDE INNOVATIESTRATEGIE AAN TE BEVELEN.”**

## 2.1 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT

Om de betrouwbaarheid en de validiteit van dit onderzoek te waarborgen zal de triangulatie binnen het onderzoeksproces een belangrijke rol vervullen. Vanuit meerdere personen wordt naar dit proces gekeken: de opleidingsmanager, onderwijskundige van team E&O en er zullen monitoring gesprekken plaatsvinden met de vestigingsdirecteur. Op die manier zal er constant feedback zijn op het onderzoeksproces en worden resultaten van het onderzoek breed gedragen. Het praktische gedeelte van het onderzoek is voornamelijk gericht op het creëren van een dialoog door middel van co-creatie. Om de betrouwbaarheid van

Explorerend onderzoek bestaat uit een iteratief proces; men springt heen en weer tussen idee, theorie, ontwerp, informatievergaring, analyse en bevindingen (Brohm & Jansen, 2012). Om te achterhalen wat de visie op wendbaar en flexibel onderwijs is, zal het van belang zijn om de dialoog tussen betrokken partijen te versterken. Vanuit de innovatie geschiedenis is op te merken dat beide teams voornamelijk langs elkaar heen is ontwikkeld en is de dialoog met betrekking tot visie op onderwijs minder aan bod is gekomen. In de ontwikkeling van een nieuw curriculum bij Retail & Commerce zijn niet alle (mogelijke) betrokken partijen benaderd om mee te participeren<sup>1</sup>. Om bovenstaand doel te bereiken zal het daarom van belang zijn om binnen dit onderzoek een vorm van co-creatie op te zetten waarin er een gezamenlijke visie op leren kan ontstaan. Om duurzaam innoveren mogelijk te maken, is het van belang om verschillen te waarderen, deconstructie en reconstructie mogelijk te maken, en meer ruimte voor spanning en onzekerheid te creëren. Binnen co-creatie zullen deze factoren een rol krijgen. Deze co-creatie sessies zijn onderdeel van een iteratief proces waarbij het doel wel duidelijk is, een gezamenlijke visie op leren, maar hoe dit eruit gaat zien is de vraag. Een constant proces tussen theorie, ontwerp, informatievergaring, analyse en bevindingen zal daarom noodzakelijk zijn.

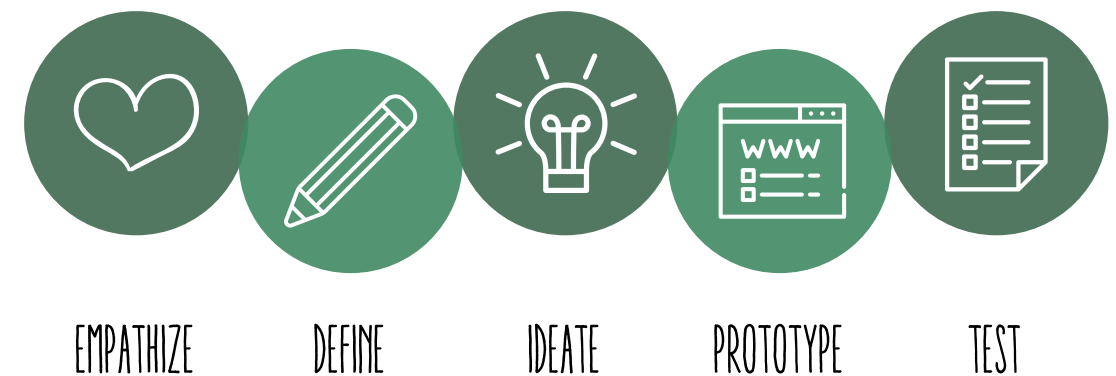
deze co-creatie te versterken, zijn een groot deel van de stukken vanuit derden ontstaan. Voorbeelden hiervan zijn de interne audit binnen E&O waarbij studenten en docenten geïnterviewd zijn door de audit-commissie. In de onderstaande tabel wordt dit verder toegelicht. Daarnaast zijn er ook verschillende documenten waarin docenten de mogelijkheid hadden om van te voren antwoorden in te vullen, in plaats tijdens de dialoog. Ook zijn twee sessie over kansen met betrekking tot blended learning en een dialoog over visie op onderwijs, opgenomen en intern vastgelegd.

## 2.2 ONDERZOEKSSTRATEGIE

Zoals eerder beschreven, heeft er in het verleden een discussie plaatsgevonden over de verschillen in didactiek tussen beide afdelingen. Waarderend onderzoek kijkt eerst naar de kwaliteiten van beide teams om vervolgens naar de gewenste toekomst te kijken (Ruijters & Simons, 2012). Omdat er in het verleden vooral naast elkaar ontwikkeld is, zal waarderend onderzoek wellicht een dialoog op gang kunnen brengen over visie op onderwijs. Om daadwerkelijk te veranderen zal interactie noodzakelijk zijn (Korrel, 2003). Om enige structuur te geven aan het onderzoeksproces en het waarderend onderzoeken wordt er gebruikt gemaakt van een stappenplan gebaseerd op design thinking (Mulder, 2019) en het business model canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010). Deze twee modellen werken beide vanuit visie en empathie. Kijkend naar het onderzoeksdoel en de innovatie geschiedenis waarbij communicatie langs elkaar heen ging, zijn dit twee belangrijke stappen in het onderzoeksproces. Het onderzoeksdoel gaat over het vormen van

een visie en zal daarom moeten starten vanuit een breed team perspectief. Daarnaast liggen er ook pijnpunten uit het verleden<sup>2</sup>, die door empathie richting elkaar verkleind kunnen worden. Ruimte voor een open dialoog, om op die manier elkaars krachten optimaal te benutten. Binnen dit onderzoeksproces zullen voornamelijk de eerste vier stappen behandeld worden. Deze stappen bestaan uit (Mulder, 2019):

1. Empathize: de visie van de verschillende partijen in kaart brengen: team HO, team EA en het domein Retail.
2. Define: de theoretische onderbouwing van de visie op onderwijs: flexibel en wendbaar onderwijs.
3. Ideate: verschillende ideeën creëren met betrekking tot flexibel en wendbaar onderwijs
4. Prototype: vanuit de eerste ideeën een eerste schets maken.



## 2.3 OPBOUW VAN HET RAPPORT

In onderstaande tabel wordt de opbouw van het rapport schematisch weergegeven.

HOOFDSTUK	VRAAG
Hoofdstuk 3 Beschouwing innovatie context	<b>Deelvraag 1A. Welke succesfactoren qua innovatie spelen een rol bij het ontwikkelen van wendbaar en flexibel onderwijs?</b>  Doel: theoretisch kader creëren en succesfactoren bepalen met betrekking tot innoveren.  Onderzoeksmethode: kwalitatief onderzoek door middel van literatuuronderzoek. Vergelijken verschillende bronnen om een zo goed mogelijk beeld te krijgen naar de succesfactoren van innoveren.
	<b>Deelvraag 1B. Welke trends en ontwikkelingen qua innovatie zijn er gaande met betrekking tot wendbaar en flexibel onderwijs?</b>  Doel: Inzicht krijgen in de de trends en ontwikkelingen met betrekking tot innovatie binnen het middelbaar beroepsonderwijs. Deze inzichten vergelijken met de onderzochte kritische succesfactoren ten aanzien van innovatie.  Onderzoeksmethode; kwalitatief onderzoek.

<sup>1</sup> Zie bijlage 8.2 Notulen "Verslag teamdag ochtend E&A en H&O dinsdag 20 november 2018"

<sup>2</sup> Zie bijlage 8.2



#### Deelvraag 1C. Wat zijn de kansen en bedreigingen als het gaat om flexibel en wendbaar innoveren binnen het team Economie & Ondernemen en ROC Friese Poort? (Micro Context).

Doel: Met inzicht van het theoretisch kader en ontwikkelingen, een analyse maken om te bepalen in hoeverre de huidige manier van innoveren bijdraagt aan daadwerkelijke verandering, met als einddoel een passende strategie qua innoveren te beschrijven.

Onderzoeksmethode: Een beschrijving maken van de huidige manier van innoveren door middel van kwalitatief onderzoek naar beleidsstukken, observaties en participerende observatie.

Betrouwbaarheid: Voor deze deelvraag wordt onderzoek gebruikt waar externe partijen (buiten het team) zijn ingezet:

- Rapport Audit team Economie & Ondernemen
- Rapport audit hybride leeromgeving binnen ROC Friese Poort

In de volgende rapporten / enquêtes zijn antwoorden voornamelijk onafhankelijk van elkaar ingevuld.

- Rapport blikvanger brede vorming.
- Auditrapport team E&O.

De volgende interventies zijn opgenomen:

- Online interventies over visie op onderwijs team E&O
- Online interventie met betrekking tot online leren versus kansen wendbaar en flexibel onderwijs.

Hoofdstuk 4  
Legitimatie  
innovatievraagstuk

#### Deelvraag 2A Welke ontwikkelingen zijn er op het gebied van wendbaar en flexibel opleiden?

Doel: De legitimatie van het vraagstuk bepalen door onderbouwing ontwikkelingen uit het middelbaar beroepsonderwijs.

Onderzoeksmethode: kwalitatief onderzoek door middel van literatuuronderzoek en participerende observatie binnen ROC Friese Poort: een beschrijving van een reeks van gebeurtenissen tijdens het onderzoeksproces.

#### Deelvraag 2B Welke visie heeft team Economie & Ondernemen op wendbaar en flexibel opleiden, in relatie tot de student?

Doel: Draagvlak creëren en bepalen in hoeverre de visie op leren aansluit bij het innovatievraagstuk. Inventariseren waar de overeenkomsten en verschillen zijn tussen beide teams.

Onderzoeksmethode: in cocreatie een gezamenlijk visie op wendbaar en flexibel onderwijs creëren. En participerende observatie, omdat de schrijver van dit rapport onderdeel is van het team. Een beschrijving van een reeks van gebeurtenissen tijdens het onderzoeksproces.

Betrouwbaarheid: Voor deze deelvraag wordt onderzoek gebruikt waar externe partijen (buiten het team) zijn ingezet:

- Rapport Audit team Economie & Ondernemen
- Rapport audit hybride leeromgeving binnen ROC Friese Poort

In de volgende rapporten / enquêtes zijn antwoorden voornamelijk onafhankelijk van elkaar ingevuld.

- Rapport blikvanger brede vorming.
- Auditrapport team E&O.

De volgende interventies zijn opgenomen:

- Online interventies over visie op onderwijs team E&O
- Online interventie met betrekking tot online leren versus kansen wendbaar en flexibel onderwijs.

#### Deelvraag 2C Welke onderwijskundige perspectieven zijn gebaseerd op flexibel en wendbaar opleiden?

Doel: Theoretisch kader ontwerpen en onderwijskundige onderbouwing innovatievraagstuk

Onderzoeksmethode: kwalitatief onderzoek

Betrouwbaarheid: een gevarieerde bronnenlijst van internationale en nationale (wetenschappelijke) bronnen

Hoofdstuk 5  
Reflectie

Reflectie

## 3. BESCHOUWING INNOVATIECONTEXT

### 3.1 ONTWIKKELINGEN INNOVATIECONTEXT

Chaos kan leiden tot mooie dingen, aldus Jan Rotmans in een interview met het AD (Rotmans, 2020). Volgens Jan Rotmans, transitie-kundige, hebben we dit soort crisissen nodig om te veranderen. Crisis zet verandering in een versnelling omdat ze systeemfouten blootleggen. Er zijn momenteel talloze veranderingen die kunnen bijdragen aan een verandering van systeem. De wereld zal er niet direct anders uit zien. Vaak is het zo dat een 10% van de mensheid anders gaat denken na zo'n crisis en tot verandering komt. Het cement van de samenleving, waren we jaren op hebben bezuinigd, wordt aangetast. Beroepen, zoals het werken in de zorg en onderwijs, blijken een enorm belangrijke functie te hebben. Daarnaast is er meer regie vanuit de overheid en de wetenschap. Om tot echte verandering te komen is het van belang om uit de emotie te stappen. We pompen nu geld in een oude economie, terwijl het juist van belang is om geld te pompen in een nieuwe economie waar solidariteit en het goed zijn voor de aarde centraal staat (Rotmans, 2020). De twee keuzes waar we voor staan, die eerder genoemd werden in de aanleiding, solidariteit of een totale beheersing (Harari, 2019), zal ook in het onderwijs zijn weg moeten vinden. Technologie biedt aan de andere kant kansen, maar kan ook worden ingezet om een totale beheersing van mensen te realiseren (Harari, 2019). Zet je technologie in vanwege de kansen qua didactiek of als controlemiddel voor studenten. Hebben we straks een applicatie die ons in de gaten houdt of je wel of niet op straat mag of gaan we de applicatie inzetten zodat we beter voor onszelf en andere kunnen zorgen? Verbeek, hoogleraar mens en techniek, spreekt van een vierde technologische revolutie. Een revolutie waarbij het algoritme onze voorkeuren gaat bepalen. Momenteel zijn we binnen het onderwijs een enorm sociaal - technologisch experiment aan het uitvoeren die zonder de corona crisis nooit door de Kamercommissie was gekomen (Verbeek, 2020). Welke keuze gaat het worden? Collega's zien veel kansen als het gaat om flexibel onderwijs. Effectief vergaderen, kansen voor meer maatwerk, flexibel onderwijs, scholing sneller organiseren op afstand en docenten merken dat ze meer contact hebben met gezinnen waarbij de studenten een taalbarrière hebben<sup>3</sup>.

Volgens Rotmans is telkens te zien dat we niet wendbaar genoeg zijn tegen dit soort crisissen (Rotmans, 2020). Eerder benoemde Rotmans dat de traditionele organisatie zoals we die kennen onder druk staan. De nieuwe orde is decentraal en van onderop. Systemen zoals we die kenden, blijken meer en meer vast te lopen (Rotmans, 2017). Wat nu ook duidelijk wordt tijdens de crisis (Rotmans, 2020). Binnen ROC Friese Poort lijkt de versnelling naar een wendbare en flexibele organisatie daarom in een stroomversnelling te komen. In 2017 heeft ROC Friese Poort al een visie ontwikkeld op een meer wendbare organisatie en innovatie vanuit onderop. Aanleiding hiervoor is de nieuwe besturingsfilosofie; van regel naar principe gestuurd en versterken professionele ruimte van teams. Deze nieuwe besturingsfilosofie heeft te maken met de sterke veranderingen in het werkveld en een groeiende behoefte aan zin- en betekenisgeving. Daarnaast ziet ROC Friese Poort dat toekomstbestendig onderwijs alleen maar vormgegeven kan worden aan de hand van cocreatie met het bedrijfsleven (ROC Friese Poort, 2017).

De sterke verandering waren al eerder benoemd in de aanleiding van dit rapport en daaruit bleek dat dit een sterke invloed heeft op de veranderingen binnen het onderwijs en de organisatie van het onderwijs. Om die "onzekerheid" op de beroepenmarkt weg te nemen worden er vaak beslissingen genomen vanuit centraal aangestuurde instellingen. Een vak zoals loopbaan oriëntatie begeleiding (LOB) wordt daarom door het ministerie van onderwijs, een centrale aansturing, verplicht gesteld om die onzekerheid bij studenten weg te nemen (Baay & Hofland, 2017). Daisy Mertens, basisschoolleerares, geeft, in een interview met BNR, aan dat de autonomie terug moet naar de docenten. Zij weten wat het belangrijkste is voor het kind. Alle beslissingen die we maken moeten ten dienste staan van die leerling. Veel bedrijven en instellingen pompen informatie in het onderwijs waardoor er nog maar weinig focus en visie is. Leraren zijn te veel bezig met randzaken in plaats van het primaire proces. Er zijn allerlei dingen die vanuit centraal worden aangestuurd om het onderwijs te verbeteren. En deze dingen zijn vaak zending gericht. Er zal meer overleg moeten zijn met leraren over beleidsvraagstukken binnen het onderwijs (Mertens, 2020). Tijdens de Corona Crisis wordt dit nog duidelijker. Docenten zijn opeens weer de baas in de klas: "we hebben onze autonomie weer terug", aldus van der Does in een gastartikel op Leids Universitair weekblad Mare. Docenten mogen op basis van eigen inzicht beoordelen of een student voldoende kennis en vaardigheden beheerst om een bepaald vak af te ronden. Voorheen moest dat langs allerlei afdelingen en moest iedereen er iets van vinden. Nu ligt het eindoordeel weer bij de docent, waar het hoort (van der Does, 2019).



<sup>3</sup> Zie bijlage 5,1. Rijke beschrijving.

## 3.2 THEORETISCH KADER INNOVATIECONTEXT

Om te bepalen in hoeverre de bovengenoemde ontwikkelingen ook daadwerkelijk invloed hebben op de innovatiekracht van het onderwijs, wordt er in dit hoofdstuk een theoretisch kader ontwikkeld om de succesfactoren van innoveren te kunnen benoemen. Dit met als doel om een analyse te kunnen maken tussen ontwikkelingen, theoretische inzichten en de micro innovatiecontext binnen ROC Friese Poort.

Sjef Drummen beschrijft in zijn boek "Catharsia" een andere zienswijze op onderwijs. Een zienswijze die aansluit op de autonomie van studenten, waarbij studenten zelf de regie hebben om te bepalen wat ze leren

(met ondersteuning van een coach). Hierbij beschrijft hij dat docenten vanuit hun conditionering een aversie creëren tegen dat anders denken. "Als het vanuit de autonomie van leerlingen gaat, ja dat kan tot niets leiden. Die pubers moet je toch enige sturing geven". In dit hoofdstuk staat voornamelijk die conditionering centraal. In hoeverre is het mogelijk om de conditionering en het gedrag wat daarop volgt, effectief te beïnvloeden? Hoe kan je daadwerkelijk gedragsverandering laten plaatsvinden? En hoe kan ROC Friese Poort een wendbare en flexibele organisatie stimuleren?

### 3.2.1 INTERACTIE EN HET CREËREN VAN ERVARINGEN EN PRINCIPES

Wil je daadwerkelijk gedragsverandering laten plaatsvinden, zoals hiervoor geschetst, zal het veranderproces gericht moeten zijn op het niveau van principes. Binnen organisaties ontstaan innovaties vaak vanuit top-down beslissingen, waardoor veranderingen niet doorzetten. Dit heeft te maken met de identiteitsontwikkeling en sociale identiteit van mensen binnen de organisatie. De leraar heeft een constante dialoog met zichzelf en externe over wat goed onderwijs is en dit is een onbewuste dimensie met diepgevoelde overtuigingen, waarden en het persoonlijk wereldbeeld van de docent. Het versterken van die sociale identiteit, vanuit een bottom-up innovatie, leidt daarom ook tot meer motivatie. Mensen zullen waarden en overtuigingen die ze zelf kennen, herkennen binnen de organisatie. Ook heeft perceptie, het gevoel als dat de directie dezelfde waarden deelt, een belangrijke rol in het versterken van sociale identiteit en daardoor sneller loyaal zijn richting het beleid (Kneybe & Evers, 2013).

"In jouw beleving ga je er vaak als vanzelfsprekend vanuit dat jouw manier van kijken en dat wat voor jou betekenis geeft, ook voor een ander geldt" (van den Berg, 2012). Aan een innovatie zullen professionals zelf betekenis geven. Om duurzame innovatie te realiseren zal het resultaat van de innovatie een mix zijn tussen onderwijsbeleid en betekenissen die hieraan worden gegeven. Van den Berg geeft daarom aan dat het van belang is om ruimte te creëren voor het sociaal interpratief paradigma. Hierin staat de betekenisgeving van innovatie centraal door het delen van ervaringen, feedback, ruimte voor professionele ontwikkeling en ambitie. Vaak zitten we vast in structuren en is het een lastig proces om flexibiliteit in een organisatie te verhogen. Het kan lastig zijn om het sociaal interpratief paradigma te verantwoorden qua tijdsbesteding, waardoor dit resulteert in meer controle en een vraag naar nog meer structuur. Veel gedragingen liggen, door opgedane ervaringen, vast in het brein, en zijn daarom moeilijk te veranderen (van den Berg, 2012). Om toch naar een gewenste situatie van verandering te komen, begint het proces met de regels, inzichten en herkenning van de bestaande situatie. Na dit proces vorm je door te beginnen met principes, nieuwe inzichten en regels een gewenste situatie. Vragen zoals: welke patronen zie ik, wat wil ik zijn en wat willen wij zijn, leiden tot het proces van herontwerpen (Ruijters & Simons, 2012).

Om de gewenste situatie richting verandering te realiseren zijn nieuwe ondersteunende ervaringen noodzakelijk (Korrel, 2003). De gedacht vanuit "sensemaking" is dat mensen keuzes maken op basis van ervaring; wat ze al weten en hoe ze gewend zijn te denken (Ruijters &

Simons, 2012) (Weinstein, Sumeracki, & Caviglioli, 2018). Het ervaren van iets kan dus een belangrijk leerproces zijn. We zullen meer risico moeten nemen, minder plannen moeten schrijven en meer moeten vertrouwen op ervaring als leerproces (Quakernaat, 2011). Om een gewenste verandering te realiseren zal die ervaring een proces zijn wat resulteert in vertrouwen. Het confronteren van niet effectief gedrag, het niet kunnen veranderen, heeft vaak geen positieve gevolgen om daadwerkelijk verandering te kunnen realiseren. Autonomie, verbinding, samenwerking en een werkelijke open dialoog creëren zal er aan kunnen bijdragen op gewenste verandering te creëren. Daarnaast is het van belang, dat wanneer er verstoring optreedt in de dialoog, dit gezamenlijk wordt opgemerkt en doorbroken (Korrel, 2003).

Om in het proces van verandering te komen is het werken vanuit het "double loop learning" een manier om het leren vanuit principes te veranderen. Zoals eerder beschreven worden veel innovaties gestart vanuit een centrale projectgroep. Wil je echt tot de kern komen van leren, dan is het noodzakelijk om leren te leren (Ruijters & Simons, 2012). Leren te leren heeft een positief effect voor de ontwikkeling van een gezamenlijk leervermogen en zorgt ervoor wendbaarder te zijn tegen de snel veranderende praktijk (Korrel, 2003). Om effectief gedrag te veranderen is het een mogelijkheid te starten bij gedrag, dit is de kortste klap, maar niet de meeste effectieve. Er is een verschil tussen "theory of use", de theorie achter het handelen van iemand en de uiteindelijke "espoused theory", wat je zegt te doen en wat je misschien niet terug laat zien in je gedrag. Om daadwerkelijk tot verandering te komen is het goed om in gesprek te gaan over de theory in use en vanuit daar feedback te geven op wat iemand uiteindelijk laat zien in de praktijk (Ruijters & Simons, 2012).

Binnen een organisatie hebben we te maken met dubbelzinnigheden bestaande uit verschillende doelen, werkprocessen en participatie. Dit maakt het complex om duidelijk plannen te kunnen maken en voorspelbaar te kunnen zijn. De theorie van losjes gekoppelde systemen gaat ervan uit dat niet de organisatie leert, maar dat er binnen de organisatie verschillende gemeenschappen met leren bezig zijn. Om tot effectieve verandering te komen is het noodzakelijk om dubbelzinnigheden te verkleinen. Door het creëren van ruimte voor interactie, aandacht, feedback en heldere en strenge regels ontwikkeld door overeenstemming is het mogelijk om dubbelzinnigheden binnen een organisatie te verkleinen. Hiervoor werd beschreven dat gedrag ontstaat uit principes. Deze theorie gaat er vanuit dat het overgrote deel van ons

gedrag onbewust is; we doen maar wat. Wel is het mogelijk om mensen bewust te laten nadenken over de verbinding tussen opvattingen en het uiteindelijk gedrag (Ruijters & Simons, 2012).

Verandering kan worden vertraagd door angst en aannames. Aannames zijn ook wel voorspellingen van de toekomst gebaseerd op ervaringen uit het verleden. Deze ervaringen zijn vaak gebaseerd op angst en bevredigen een behoefte. De angst om iets te verliezen kan bijvoorbeeld een behoefte zijn om vast te houden aan het vertrouwde oude. Op die manier kan de angst tot falen ervoor zorgen dat je altijd succes wil hebben en op die manier geen fouten durft te maken. Vanuit de interventiekundige is het van belang om op een empathische manier angst te bespreken en aannames proberen om te buigen. Ook zal je weerstand; het niet effectieve gedrag, als niet lastig moeten beschouwen (Korrel, 2003). Als iemand toch zijn angst loslaat en een poging doet om tot ander gedrag te komen, zal het alsnog in een overlevingsmodus kunnen schieten: ik wil wel iets leren, maar ik wil vasthouden aan het oude, bekende en vertrouwde gedrag dat mij vroeger geholpen heeft om de pijn te vermijden, verminderen of te kunnen dragen en hanteren (Korrel, 2003).

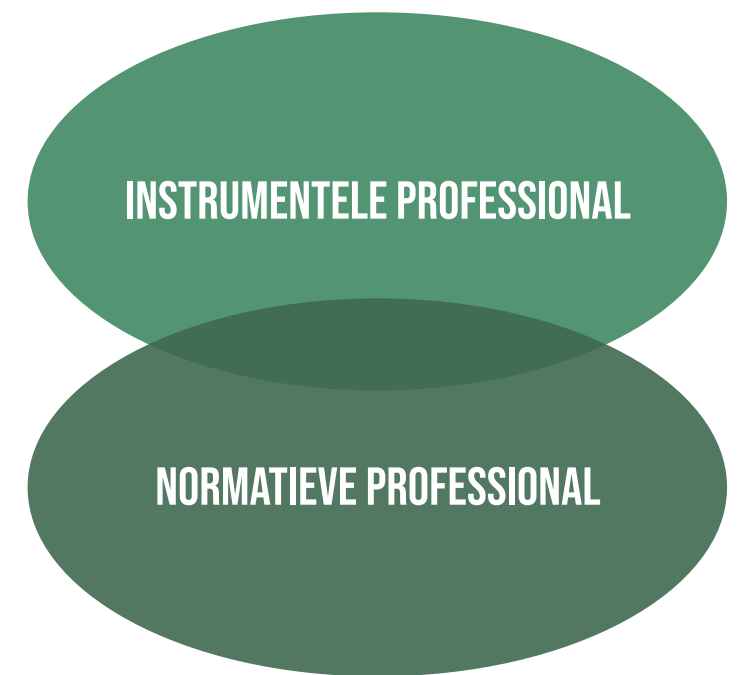
### 3.2.2 FLEXIBILITEIT VERSUS ONDERWIJSSTANDAARDEN

Onderwijs zou je op twee manieren kunnen bekijken: 1) studenten leerstof eigen laten maken op een efficiënte en effectieve wijze, 2) een mix tussen persoonlijke groei, brede ontwikkeling, basiskennis en vaardigheden. Er is een trend ontstaan om meer richting te handelen naar het eerste perspectief (Kneybe & Evers, 2013). Neem het voorbeeld vanuit de aanleiding van dit onderzoek, waarbij de Onderwijsraad oppert om 9-5 scholen te openen en de zomervakantie in te korten (Grol, 2020). Deze opbrengstgerichte cultuur is ook terug te zien in de professionalisering van docenten. Die zijn vaak gericht op kennisbasis, instructiestrategieën en klassenmanagement, ofwel, meetbare resultaten (Kneybe & Evers, 2013).

Creativiteit, zelfvertrouwen, sociale vaardigheden, nieuwsgierigheid of het eigen talent in de brede zin, worden door de economische kijk op onderwijs vergeten (Kneybe & Evers, 2013). Vaardigheden die volgens Harari nodig zijn om die flexibele weerbaarheid en mentale overwicht te kunnen stimuleren (Harari, 2019). Ook ROC Friese Poort laat dit zien als een belangrijke vereiste en schrijft in haar visierapport: studenten moeten hun eigen drijfveren, talenten ontdekken en het beste uit zichzelf halen (ROC Friese Poort, 2017). Jan Fasen, oprichter van de vereniging Agora onderwijs, vraagt zich daarom af: als ik de leraar niet centraal kan zetten, hoe zet ik dan mijn leerlingen centraal? (Kneybe & Evers, 2013).

Een mogelijke kijk op een breder perspectief binnen het onderwijs, en daarmee flexibel en wendbaar organiseren, is die van de normatieve professionaliteit: "de normatieve professional; de leraar als normatieve professional is zich bewust van zijn slechts gefragmenteerde kennis van het systeem, en de eigen selectie en interpretatie die hij daarbij voortdurend maakt. De normatieve professional beseft dat er geen standaardoplossingen zijn, maar dat van hem of haar gevraagd wordt in iedere unieke situatie de regels toe te passen binnen een bepaalde context en dat zijn persoonlijke overtuigingen en het eigen mens en wereldbeeld een belangrijke rol spelen" (Kneybe & Evers, 2013, p. 230). Een professional die zich kan aanpassen aan de context waarin hij zich bevindt vanuit persoonlijke overtuigingen. Deze manier van kijken is

Dubbelzinnigheden, aannames en angst. Uit de theorie blijkt dat verandering niet zomaar tot stand komt. Om verandering te kunnen versterken zal het bereiken van "de plek der moeite" ertoe leiden dat er een confrontatie ontstaat met het geaccepteerde zelfbeeld en de mogelijke vastgelopen relaties (Ruijters & Simons, 2012). Om hiertoe te komen is het van belang om verschillen te waarderen, deconstructie en reconstrueren mogelijk te maken en ruimte te maken voor spanning en onzekerheid (Ruijters & Simons, 2012). We zullen meer spanning en onzekerheid moeten toelaten, willen we verder komen in het proces (Quakernaat, 2012). Daarnaast is het van belang om van te voren en met elkaar een dekkend startcontact af te spreken. Gaan de we de dynamiek die er ontstaat accepteren? De inzet van meer begeleiders, acceptatie van verschillende opinies en een open dialoog, helpt bij het creëren van de plek der moeite. Die verandering kan moeizaam zijn om het startpunt van de dialoog aan de ene kant het resultaat moet zijn, maar aan de andere kant ook het startcontact tot een nieuwe dialoog (Ruijters & Simons, 2012).





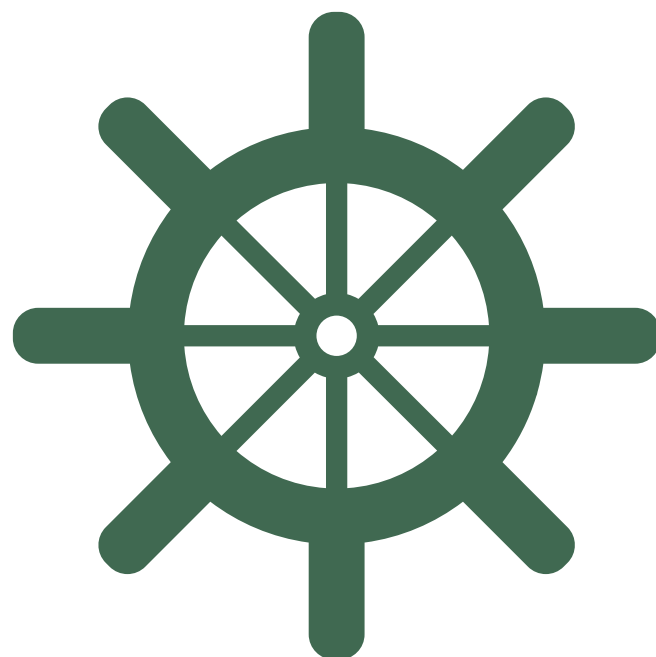
### 3.2.3 HET EFFECT VAN AUTONOMIE OP INNOVATIE

Op scholen zijn steeds meer initiatieven te zien qua onderwijsvernieuwing. Wetenschappelijk inzicht zorgt ervoor dat scholen veranderen en autonomie krijgt een plek in scholen. Vernieuwingen blijken, door de toenemende autonomie, niet altijd effectief te zijn (Verbiest, 2014). Dit blijkt ook uit het rapport van de onderwijsinspectie. Er zijn veel nieuwe initiatieven op het gebied van maatwerktrajecten, flexibilisering of profileren, maar het doel van deze initiatieven zijn niet altijd helder. Daarnaast is er ook weinig evaluatie van onderwijsvernieuwing en daardoor weinig kennisdeling (Inspectie van onderwijs, 2019).

Vanuit de normatieve professionalisering is de autonome rol van de docent een belangrijke. In het boek "het alternatief", van Kneybe en Evers wordt collectieve autonomie als oplossing aangeboden om meer verantwoordelijkheid bij de docent te leggen. Vertrouwen, geen dingen opleggen en meer zeggenschap bij de docent. Iets waar Mertens (zie 3.1) aan het begin van dit hoofdstuk voor pleite. Flip the system, ofwel een collectieve autonomie. Niet de docent moet verantwoording afleggen richting de schoolleiding. Maar de schoolleiding, bestuur, inspectie en het ministerie zijn dienend richting het primaire proces. Autonomie kan hierbij aan het volgende bijdragen (Kneybe & Evers, 2013):

- stimuleren van een lerende cultuur.
- zelf de keuze bepalen voor type onderwijs maar dan wel gebaseerd op een wetenschappelijk onderbouwing.
- een 360 graden feedback evaluatie onder collega's.
- waarom zouden mensen willen werken in een omgeving waarbij ze niet de autoriteit hebben om zelf beslissingen te nemen?
- alle leerlingen worden bereikt, er ontstaat meer verantwoordelijkheidsgevoel richting studenten, waardoor het beste uit de studenten wordt behaald.
- er wordt meer de nadruk gelegd op het aanleren van vaardigheden: doorzettingsvermogen; flexibel denken, verantwoord risico durven nemen en empathie tonen. Sociale en gedragsproblemen worden sneller onderdeel van een leerplan.

Vanuit onderzoek naar het verschil tussen traditionele organisaties en zogenaamde open scholen, waar autonomie van docenten centraal staat, blijkt dat autonomie een positieve invloed heeft op de professionalisering van medewerkers. Op scholen met veel autonomie, blijkt dat docenten tevredener zijn over de werkzaamheden en ze ervaren meer beslissingsbevoegdheid. Binnen de open scholen bleek de ambitie van docenten te stijgen (Stanford Univ., Calif. Stanford Center for Research and Development in Teaching, 1971). De self determination theory gaat ervan uit psychologische behoeften belangrijk zijn voor groei en welzijn. Autonomie, competentie en verwantschap zijn van groot belang voor het bevorderen van tevredenheid en optimaal leren. Uit een analyse van 128 experimenten blijkt dat positieve feedback een grote invloed heeft op de motivatie van mensen. Extrinsieke motivatie zoals geld of werken maar kort motivatieverhogend (Ruijters & Simons, 2012).



### 3.2.4 INNOVATIEFASIS EN INTERVENTIEPROCESSEN

Innoveren bestaat uit kennismakingsfase, overtuigingsfase, beslissingsfase en covermatiefase. De eerste twee bestaan voornamelijk uit kennisdeling in de vorm van trainingen. Gevaar is dat de laatste fases niet worden meegenomen in het innovatieproces en dat daardoor de innovatie niet duurzaam is. Om enige vorm van acceptatie te creëren richting het innovatievraagstuk, is het van belang om beproefbaarheid (is het al getest?) en observeerbaarheid (is de vernieuwing ergens te volgen?) te stimuleren. Daarnaast is de complexiteit, ofwel gaat er een fundamentele verandering plaatsvinden, van belang. Binnen het innovatieproces is een heldere communicatie en het bereiken en overtuigen van early adopters van belang: degene die uiteindelijk de rest van het team kunnen meenemen (Verbiest, 2014).

Binnen de innovatieprocessen is een verschuiving te zien in het onderwijs. Naast lineaire en rationele processen wordt de dynamische en creatieve zienswijze als belangrijker ervaren. Motivatie, zoals in de vorige paragraaf benoemd, krijgt krijgt een grote plek binnen innovatieprocessen. Een externe implementatie, van bovenaf, lijkt weinig zinvol. De betekenis van mensen binnen de organisatie, wordt naast het planbare en beheersbare, steeds belangrijker (Verbiest, 2014).

Om een duurzame innovaties te stimuleren beschrijft Verbiest de 7 c's. De 7 c's:

- Concentratie: focus en duidelijke doel in verbintenis met leren en lesgeven.
- Coherentie: is er een samenhang te zien tussen de verschillende activiteiten?
- Commitment en eigenaarschap: is iedereen betrokken bij het proces?
- Community: een leergemeenschap vormen om uitval te kunnen voorkomen.
- Contruiteit: innovatie duurt jaren, constant draagvlak nodig van schoolleiding en docenten.
- Consistentie: invloed vanuit andere organisaties op het innovatievraagstuk
- Contextmanagement: constant, vanuit een eigen plan, aanhaken om de veranderingen in de context.

### 3.2.5 OVERZICHT KRITISCHE SUCCESFACTOREN

De inzichten uit theoretisch kader hebben geleid tot de volgende succesfactoren:

<p><b>Veranderingen</b> Er zijn verschillende ontwikkelingen gaande in de macro en meso context: verandering in de versnelling, de inzet van technologie, wendbaarheid t.o.v. de crisis, traditionele organisatie staat onder druk, meer behoefte aan zin en betekenisgeving, flexibele organisatie en autonomie bij docenten.</p>	<p><b>De autonome docent stimuleert brede vorming in het onderwijs</b> Autonomie zorgt voor meer tevredenheid en de ambities binnen de organisaties worden verhoogd. Daarnaast blijkt dat autonome docenten meer aandacht besteden aan het aanleren van vaardigheden; doorzettingsvermogen; flexibel denken, verantwoord risico durven nemen en empathie tonen. Sociale en gedragsproblemen worden sneller onderdeel van een leerplan.</p>	<p><b>Nieuwe ervaringen</b> Om de gewenste situatie richting verandering te realiseren zijn nieuwe ondersteunende ervaringen noodzakelijk Mensen maken keuzes op basis van ervaring. Het opdoen van nieuwe ervaringen is van belang voor duurzaam innoveren.</p>
<p><b>Onbewuste overtuigingen</b> De docent heeft onbewust diepgevoelde overtuigingen, waarden en een persoonlijk wereldbeeld. Innovatie zijn duurzamers als ze op het niveau van principes worden ingezet. Aandacht voor identiteitsontwikkeling &amp; sociale identiteit is hierbij van belang. Zodra mensen het gevoel hebben dat de directie dezelfde waarden heeft, zullen ze bepaalde overtuigingen sneller accepteren.</p>	<p><b>Evaluatie onderwijsvernieuwingen</b> Autonomie onder docenten / teams leidt tot minder evaluatie van onderwijsvernieuwingen en het doel van onderwijsvernieuwing is niet altijd helder.</p>	<p><b>Leren leren maakt wendbaar</b> Leren leren zorgt voor een gezamenlijk leervermogen binnen de organisatie en is effectiever om vanuit een centrale projectgroep te starten. Leren te leren heeft een positief effect voor de ontwikkeling van een gezamenlijk leervermogen en zorgt ervoor om meer wendbaarder te zijn tegen de snel veranderende praktijk</p>
<p><b>Confronteren van niet effectief gedrag</b> Het confronteren van niet effectief gedrag, het niet kunnen veranderen, heeft vaak geen positieve gevolgen om daadwerkelijk verandering te kunnen realiseren. Autonomie, verbinding, samenwerking en een werkelijke open dialoog creëren zal er aan kunnen bijdragen op gewenste verandering te creëren.</p>	<p><b>Gewenste situatie</b> Om bij de gewenste situatie te komen, start je met de bestaande situatie (regels, inzichten, herkenning). Door waartoe vragen, creëer je de gewenste situatie (principes, inzichten en regels).</p>	<p><b>Sociaal interpretatief paradigma</b> Om duurzame innovatie te realiseren zal het resultaat van de innovatie een mix zijn tussen onderwijsbeleid en betekenissen die hieraan worden gegeven. Binnen het sociaal interpretatief paradigma staat de betekenisgeving van innovatie centraal door het delen van ervaringen, feedback, ruimte voor professionele ontwikkeling en ambitie</p>
<p><b>Theory in use</b> Feedback op theory in use versus de werkelijke actie, werkt effectief bij het stimuleren van veranderingen</p>	<p><b>Dubbelzinnigheden</b> Het overgrote gedrag is onbewust en komt niet voort uit principes. Dubbelzinnigheden binnen een organisatie of team worden verkleind door interactie, aandacht, feedback en strakke en heldere regels.</p>	<p><b>De behoefte achter angst</b> Verandering stagneert door angst. Elke aanname is een voorspelling van de toekomst uit het verleden. Belangrijk om op een empathische manier achter de behoefte van die angst te komen. Belangrijk om de behoefte achter angst te ontdekken.</p>
<p><b>Normatieve professional</b> Veel scholen zijn gericht op instrumentaal professionaliseren (opbrengstgericht): lesopbouw, vakken en systemen. De normatieve professional handelt vanuit autonomie, vrije ruimte, objectieve keuzes en kan zelf betekenis geven aan goed onderwijs. Het gesprek over goed onderwijs is een voortdurend iets. Een continu leerproces wat past bij deze snel veranderende wereld.</p>	<p><b>Opbrengstgerichte cultuur</b> De opbrengstgerichte cultuur waarin studenten vooral worden gezien als "producten", zorgt ervoor dat ook docenten / medewerkers op die manier professionaliseren. Dit gaat ten koste van vrijheid in het onderwijs waarbij vaardigheden centraal staan die studenten in de toekomst nodig hebben.</p>	<p><b>Plek der moeite</b> Om verandering te kunnen versterken zal het bereiken van "de plek der moeite" ertoe leiden dat er een confrontatie ontstaat met het geaccepteerde zelfbeeld en de mogelijke vastgelopen relaties. Om hiertoe te komen is het van belang om verschillen te waarderen, deconstructie en reconstrueren mogelijk te maken en meer ruimte te maken voor spanning en onzekerheid</p>
<p><b>7 C's</b> Om duurzame innovaties te analyseren zijn de 7 C's uitgangspunten om te bepalen of innoveren op een duurzame wijze wordt toegepast. Innovaties worden succesvoller als het proefbaar is en ergens bekeken kan worden (best practices).</p>	<p><b>Fases innoveren</b> Innoveren bestaat uit kennismakingsfase, overtuigingsfase, beslissingsfase en convergentiefase. De laatste twee fases worden vaak vergeten en zijn van belang voor duurzaam innoveren.</p>	<p><b>Ruimte voor dynamische en flexibele zienswijze</b> Naast het planbare en rationele een plek geven voor de dynamische en flexibele zienswijze op innoveren zal betekenis van mensen meer centraal zetten.</p>



## 3.3 ANALYSE INNOVATIECONTEXT

Vanuit het theoretisch kader wordt in dit hoofdstuk een vergelijking gemaakt met de ontwikkelingen binnen het team Economie & Ondernemen en ROC Friese Poort, met als doel om de innovatie geschiedenis te analyseren.

Binnen dit rapport is één van de onderzoeksmethodes participierend observeren. Om de innovatiecontext te duiden en te analyseren wordt

er vanuit die rol een beschrijving van de innovatiecontext binnen team E&O en ROC Friese Poort gemaakt, met als doel om te bepalen of de huidige manier van innoveren leidt tot daadwerkelijk verandering. De beschrijving gaat over een periode vanaf 2017 tot heden. Dit om een volledig beeld te geven van de innovatie ontwikkelingen tussen beide teams. Daarnaast wordt de beschrijving onderbouwd met verschillende interne rapporten

### 3.3.1 INNOVATIE GESCHIEDENIS E&O

In 2017 is team HO begonnen met het ontwikkelen van nieuwe principes op onderwijs en het team. Meer ruimte voor ondernemend gedrag, wendbaar onderwijs, eigenaarschap student en verbinding met de regio. Deze principes resulteerde in een teamplan waarin de focus voor 2020 werd bepaald (Handel & Ondernemerschap, ROC Friese Poort, 2020). Als reactie op de krimp van studenten en de snelle veranderingen in het beroepenveld is er binnen team H&O een keuze gemaakt om een andere didactiek en pedagogiek te ontwerpen. Een visie op leren die door verschillende teaminterventies tot stand kwam. Een visie gericht op eigenaarschap bij de student, zelfstandigheid en een open leerproces waar ruimte is voor coaching, spontaniteit en flexibel onderwijs. Daarnaast is het een brede opleiding gericht op meer uitstroomrichtingen in één klas (Handel & Ondernemerschap, ROC Friese Poort, 2018a). Om te kunnen starten werd er een pilot gestart binnen Emmeloord (Handel & Ondernemerschap, ROC Friese Poort, 2018b). Uit het monitoringsgesprek met de vestigingsdirecteur en het team werd vastgesteld dat HO werkte vanuit een doorleefde visie gedragen door het team. Aandachtspunten voor het team waren; concrete en haalbare doelen opstellen en de resultaten beter vastleggen en evalueren<sup>4</sup>.

Vanuit het domein en team EA ontstond er weerstand op de manier van onderwijzen. Daarnaast raakte de kern van de opleiding veel raakvlak met die van Marketing & Communicatie van team EA. Team EA hadden het gevoel dat ze niet werden betrokken bij de innovatie<sup>5</sup>. Op dat moment zijn beide teams verschillende innovatie richtingen opgegaan. HO richting de bovengenoemde pilot en EA een nieuwe pilot waarbij ook het breed opleiden en het samenvoegen van verschillende richtingen centraal stonden. Beide teams hebben dit los van elkaar gedraaid, op één project na. Dit project is gezamenlijk gedraaid met docenten en studenten van beide teams. Hierbij is een gezamenlijk plan opgesteld, uitgevoerd, maar niet geëvalueerd.

Tijdens een gezamenlijk studiedag in het domein en een teamdag van HO in Sneek werden de eerste resultaten van de pilot van HO gepresenteerd. Er kwamen enthousiaste reacties en er ontstond verandering binnen het domein. In een gesprek tussen HO & EA is er een poging gedaan om een open dialoog te creëren. Een dialoog om de onderlinge weerstand en ideeën op tafel te leggen. Een gesprek<sup>6</sup> wat de basis bleek tot samenwerking en resulteerde in de beginselen van E&O. Daarna volgde verschillende gezamenlijke interventies over de waarden van E&O, de waarden van brede vorming, een audit gericht op de

samenwerking tussen HO & EA en een gesprek over de verschillende visies op onderwijs, met als doel om één gezamenlijke visie te creëren waarin iedereen zich vindt. Deze sessies zijn deels onderbroken door de Covid 19 crisis en heeft daarom een verschuiving van prioriteiten veroorzaakt. Toch raakt de onderbreking ook het innovatievraagstuk qua flexibel en wendbaar onderwijs, zoals in de aanleiding van dit rapport besproken.

In de verschillende sessies is er gesproken op het niveau van principes en waarden. Wat vindt het team belangrijk en waar krijgt het team energie van? Het doel van deze interventies waren gericht op het creëren van een open dialoog waarin empathie voor elkaar centraal stond. Het resultaat van deze sessies geeft inzicht in de gezamenlijke en individuele waarden van het team. Als je kijkt naar de persoonlijke waarden, dan zie je een divers team met verschillende overtuigingen die elkaar zouden kunnen versterken volgens het auditrapport (ROC Friese Poort & Auditteam, 2020). Resultaten van de verschillende interventies laten een aantal kernwoorden terugkomen als het gaat om waar de teamleden energie van krijgen: geloof, interesse in verschillende inzichten van mensen, mensen een kans geven om zich te ontwikkelen, ontspanning met studenten en collega's, fijne SLB gesprekken, bij jezelf blijven, genieten van successen bij studenten, groeiende studenten, vrijheid en vernieuwing, consequent zijn, structuur geven, gastlessen en bedrijfsbezoeken. Om hier enige structuur aan te geven, hebben een aantal interventies bij gedragen aan een aantal kernwaarden. Deze zijn samen te vatten in: flexibiliteit, klantgerichtheid en vrijheid<sup>7</sup>. De betekenis van deze thema's zijn nog niet besproken binnen het team, hier worden nog teamplan sessies aan besteed. Vanuit deze drie thema's is E&O begonnen aan het vormgeven van een brede opleiding en een vorm van samenwerken. Hierbij is gekozen voor een Lean structuur waarbij efficiency en eigenaarschap aandacht krijgen. Efficiency in de vorm van sneller en gericht vergaderen. Eigenaarschap in de vorm van taken, waarbij subgroepjes verantwoordelijk zijn voor bepaalde taken en een hulpvraag kunnen stellen aan teamgenoten. Het ontwerpen van de opleiding is door middel van verschillende co-creatie sessies ontwikkeld. Tijdens de co-creatie sessies stond voornamelijk de input van het hele team centraal. Vanuit die input is er besloten om volgend jaar bij elkaar in de keuken te gaan kijken om ervaring op te doen. De resultaten van deze sessies worden in hoofdstuk 4 besproken en zullen als doel dienen om de gezamenlijke visie op onderwijs te beschrijven.

<sup>4</sup> Zie bijlage 5.3

<sup>5</sup> Zie bijlage 5.2

<sup>6</sup> Zie bijlage 5.2

<sup>7</sup> Zie bijlage 5.9



### 3.3.2 RESULTATEN INTERNE AUDIT E&O

Bovenstaand proces is beschreven vanuit participerende observatie en ontstaan vanuit co-creatie binnen het team. Om deze resultaten vanuit een andere perspectief te bekijken worden in deze paragraaf de belangrijkste resultaten van het auditrapport beschreven (ROC Friese Poort & Auditteam, 2020). Het auditrapport is gericht op het terugkijken, vooruitkijken en het in beeld brengen van de good practices van de teams op het gebied van onderwijsprogramma, didactisch handelen en kwaliteitszorg. In dit hoofdstuk wordt er met name gekeken naar de wijze van innovatie binnen team E&O. Binnen het rapport stonden drie onderzoeksvragen centraal;

1. Werkt iedere medewerker aan de versterking van de onderwijskwaliteit?
2. In hoeverre voldoet de opleiding aan de interne en externe kwaliteitseisen?
3. Hoe is de visie (belofte brede vorming) terug te zien in beleid en onderwijspraktijk?

De totstandkoming van het rapport is niet de manier waarop het normaal gesproken gaat binnen ROC Friese Poort. Dit rapport heeft geen beoordelend karakter, maar is gericht op het geven van feedback en feedforward op de vraag: hoe kunnen we de samenwerking van E&O begeleiden? In het rapport is het auditteam in gesprek gegaan met team EA, Team HO en de studenten. De belangrijkste resultaten van het rapport zijn:

- Er zijn verschillende aanpakken: één vanuit zelfstandigheid, reflectie en workshops (HO) en één vanuit actief leren, theorielessen, projecten en sturing vanuit de docent. Volgens het auditteam kan er een mooie mix ontstaan als dit wordt gecombineerd.
- Rollen, verantwoordelijkheden en de teamsessie kunnen beter worden vastgelegd. Advies is om dit beter om te nemen in de

teamplannen. Ook kunnen uitkomsten van enquêtes en feedback beter worden gecommuniceerd.

- Er is een open dialoog ondanks de cultuurverschillen. Docenten geven aan dat ze van elkaar willen leren. In een opeenvolgende interventie geven teamleden aan wat ze van elkaar zouden willen leren<sup>8</sup>. Collega's geven in een gezamenlijke dialoog het volgende aan<sup>9</sup>:
  - het experimenteren van een ander soort opbouw van stage,
  - leren van het andere team hoe ze zo'n rust en structuur op bouwen,
  - we kunnen van elkaars persoonlijkheden leren en een sterke mix opzetten,
  - ik zou graag willen leren hoe we examens in de BPV kunnen organiseren,
  - ik wil graag leren hoe we projecten en het bedrijfsleven nog meer kunnen combineren.
- De kwaliteitscultuur wordt intern en extern besproken; bedrijfsleven, ouders, studentenpanels, monitoring gesprekken. Dit wordt als zeer waardevol ervaren. Binnen een monitoring gesprek staan de trots en zorgen van het team centraal. Daarnaast worden resultaten, doelen en de kwaliteitscultuur besproken. De kwaliteitscultuur wordt beoordeeld aan de hand van kleuren rood tot donkergroen. Rood betekent een onvoldoende en donkergroen excellerend<sup>10</sup>.
- Samenwerking kan leiden tot meer efficiency, nu worden veel dingen dubbel gedaan.
- Samenwerking op het gebied van Lean heeft aandacht nodig. Tijdsbesparing is positief, maar agendapunten en de follow up zijn nog lastig in het nieuwe systeem.
- Er is behoefte aan extra tijd om de onderwijsontwikkelingen goed te kunnen doen. Het is nog niet duidelijk wat er dan komt te vervallen.

<sup>8</sup> Zie bijlage 5.8

<sup>9</sup> Zie bijlage 5.1

<sup>10</sup> Zie bijlage 5.3 & 5.4

### 3.3.3 ANALYSE EN RICHTING MOGELIJKE INNOVATIESTRATEGIEËN E&O

Als we vanuit de kritische succesfactoren op het gebied van innoveren, kijken naar deze innovatie geschiedenis, dan zijn er een aantal punten die opvallen en kunnen bijdragen aan een strategieontwikkeling om verdere stappen te zetten

- De innovatie bij HO was volledig nieuw voor team HO, EA en het domein. Dit betekent dat het nog niet ergens te bekijken was. Dit heeft gevolgen gehad voor de acceptatie van de vernieuwing. Uit de theorie blijkt dat vernieuwing wordt geaccepteerd als het proefbaar is en ergens bekeken kan worden. Om acceptatie op een hoger niveau te krijgen zal team HO de resultaten en ervaringen van de pilot kunnen delen binnen het team en het domein. Vanuit de beschrijving van de innovatiecontext blijkt dit ook succesvol te zijn, na de presentatie in Sneek, kwamen er meer veranderingen op gang binnen het domein.
- Binnen het team HO is een goede stap gezet naar een visieontwikkeling gedragen door het team. Om de innovatie te versterken had het meerdere betrokkenen bij de innovatie kunnen betrekken, om op die manier een goede mix te maken tussen beide culturen. Uit het auditrapport blijkt dat studenten ook op zoek zijn naar die mix. Een mix tussen traditioneel en vernieuwend onderwijs.
- Team E&O heeft goede stappen gezet, blijkt ook uit het auditrapport, richting een vruchtbare samenwerking. De sessies zijn begonnen op het niveau van principes en er was veel ruimte voor een dialoog waarin een ieder ruimte kreeg. In die dialoog stond betekenisgeving centraal. Deze vorm zal volgens de theoretische succesfactoren een positieve bijdrage kunnen leveren aan duurzaam innoveren.
- Om op de plek der moeite te komen en daadwerkelijk te veranderen is het van belang voor team E&O om een feedbackcultuur te creëren waar leren/leren en het delen en opdoen van ervaringen centraal staat. Gesprekken over waarden en principes zijn ge-

voerd, maar de echte samenwerking in het onderwijs tussen beide teams ontbreekt nog. Dit zou voor schooljaar 2020/2021 een uitgangspunt kunnen zijn. Uit de theorie blijkt dat het opdoen van ervaringen en het creëren een feedback cultuur waarin verandert wordt op principe niveau, bijdraagt aan duurzaam innoveren. Als we dit vergelijken met de 7'c, dan is het voor E&O van belang om meer te werken aan community, een gemeenschappelijk leer-cultuur opzetten.

- Meer plek geven voor het evalueren en reflecteren op nieuwe innovaties. Er zijn veel stappen gezet, maar de vastlegging ontbreekt nog. Daarnaast zijn er initiatieven geweest om samen te werken met een mix van verschillende docenten en studenten, maar deze zijn niet geëvalueerd. Binnen de theorie is geconstateerd dat het stimuleren van autonomie in teams, er aan bij kan dragen dat er minder wordt geëvalueerd.
- Vanuit de monitoring worden resultaten besproken en gemeten op basis van beoordelingseisen en de kwaliteitskaart (ROC Friese Poort, 2020). Om een mix tussen instrumentele en normatieve professionalisering te versterken, is het van belang om tijdens de monitoring gesprekken meer over onderwijs te voeren, in plaats van het focussen of het team wel of niet voldoet aan de gestelde kwaliteitscultuur. E&O en ROC Friese poort hebben tijdens het opzetten van de interne audit een mooie stap gemaakt. Niet de beoordeling stond centraal, maar de feedback richting onderwijs en samenwerken tussen beide teams.
- Binnen E&O zijn er ideeën over de gezamenlijke kernwaarden: flexibiliteit, vrijheid en klantgerichtheid. Een belangrijke vervolgstap voor E&O is om deze kernwaarden te bespreken om daar vervolgens betekenis aan te geven. Nu blijven het vage begrippen waar een ieder zijn eigen interpretatie aan kan geven.

### 3.3.4 INNOVATIECONTEXT ROC FRIESE POORT

Om de innovatiecontext van ROC Friese Poort te analyseren, is er gebruikt gemaakt van een intern rapport over de ontwikkeling van hybride onderwijs (Stichting kwaliteitsnetwerk MBO, 2019). In een hybride leeromgeving staat de beroepspraktijk centraal. Studenten leren zo dicht mogelijk bij de werkcontext (Het platform beroepsonderwijs, 2020). De resultaten van het rapport zijn als volgt:

- Er worden veel interpretaties gedaan over wat hybride leren is. Hier is binnen de organisatie nog weinig dialoog over geweest. Het rapport adviseert om meer ruimte te creëren voor intervisie en training. Er is genoeg leiderschap binnen de organisatie om een voorbeeld of trekkersrol te generen.
- Binnen de organisatie gaat veel energie verloren omdat het wiel soms opnieuw uitgevonden moet worden. Bewegingen komen voornamelijk vanuit de teams, bedrijfsleven (vanuit een bepaalde noodzaak) en er is geen gemeenschappelijk plek waar kennis, kunde en ervaring bij elkaar komt. De auditcommissie adviseert om meer kennisdeling te laten plaatsvinden door het creëren van een fysieke of digitale ruimte.
- Er heerst een cultuur waarbij "gesproken" wordt over teams / medewerkers die minder open staan voor innovatie. Advies is om hier

professioneel mee om te gaan en met deze teams / medewerkers meer het gesprek te voeren.

- Angst over het loslaten van oude systemen staat innovatie in de weg. Er wordt beschreven dat systemen, zoals we die kennen, goed werken. Veel studenten moeten wennen aan de gevraagde eigen verantwoordelijkheid. Docenten en managers noemen de zorg dat het verlies van het traditionele onderwijs kan zorgen voor verlies van kwaliteit en bovenal de structuur en degelijkheid waar ROC FP in de regio om bekend staat.
- Om duurzame innovatie te waarborgen zal ROC Friese poort leidende principes moeten creëren voor hybride onderwijs. Er is veel ruimte voor teams om een eigen interpretatie te geven aan hybride onderwijs. Advies is om onderwijskundige kennis over hybride leren dichtbij de teams te brengen en de definitie van hybride onderwijs te bepalen.
- Systemen, zoals bijvoorbeeld budgettering, van ROC Friese Poort staan onderwijsvernieuwingen soms in de weg. Meet- en besturingssystemen zijn nog te weinig gericht op concretisering van hybride onderwijs. Binnen HRM (Human Resources Management) zal meer een vertaalslag moeten worden gemaakt ring het normatieve aspect: principes, mens en de vraag van het werkveld centraal.

### 3.3.5 ANALYSE EN RICHTING MOGELIJKE INNOVATIESTRATEGIEËN ROC FRIESE POORT

Om mogelijke innovatiestrategieën te bepalen voor ROC Friese Poort worden hieronder de uitkomsten stapsgewijs vergeleken met de kritische succesfactoren op innoveren:

- Vanuit de gedachte dat er veel interpretaties op hybride onderwijs zijn, geen centrale plek is waar ervaringen worden gedeeld, het wiel telkens opnieuw uitgevonden moet worden, is het van belang om leidende principes te creëren binnen ROC Friese Poort. Verschillende interpretaties op onderwijs zijn vaak onbewuste overtuigingen die door ervaring zijn ontstaan. Om deze overtuigingen om te buigen, is het van belang, dat mensen binnen de organisatie dezelfde waarden delen als de directie. Het creëren van een open dialoog over onderwijs zal dit stimuleren. Hierbij is het belangrijk om dit op principe niveau te laten plaatsvinden zodat innovaties duurzamer worden ingezet. Door de dialoog op het niveau van principes, aandacht voor identiteitsontwikkeling en sociale identiteit, in te zetten, zullen innovaties duurzamer worden ingezet.
- Om daadwerkelijk te veranderen is het van belang om dubbelzinnigheden binnen de organisatie te verkleinen door het creëren van een heldere focus. Daarnaast zal ROC Friese Poort in het systeem meer aandacht kunnen besteden aan normatieve professionalisering. Het huidige systeem werkt voornamelijk vanuit instrumentele professionalisering; budgettering staat centraal. Normatieve professionalisering is ook nodig om de dialoog over de visie op onderwijs te versterken en kan leiden tot meer concentratie (één van de 7 C's) van de innovatie: focus en duidelijke doel in verbintenis met leren en lesgeven.
- Een fysieke of digitale plek creëren waar mensen ervaringen met elkaar kunnen delen op het gebied van vernieuwend onderwijs, zat er toe leiden dan mensen andere keuzes kunnen maken. Daarnaast is het van belang om het gezamenlijke leervermogen te versterken door leren te leren in de organisatie te stimuleren. Innovaties vanuit een opgerichte projectgroep worden vaak niet

overgenomen in de organisatie. Dit omdat verandering vaak ontstaat vanuit principe niveau. Dit is belangrijk voor de nieuwe projectgroep "FP Design" (centrale plek voor innovaties op het gebied van Blended Learning). Om dit initiatief te laten slagen, zal het moeten stimuleren om innovatie vanuit onderop te laten plaatsvinden.

- ROC Friese Poort heeft te maken met een snel veranderende context waarin wendbaarheid wordt gevraagd. Leren te leren heeft een positief effect voor de ontwikkeling van een gezamenlijk leervermogen en zorgt ervoor om meer wendbaarder te zijn tegen de snel veranderende praktijk. Daarnaast zal er ruimte moet zijn om naast het planbare, ruimte te maken voor een flexibele en dynamische zienswijze op innoveren: dit zet de betekenis van mensen meer centraal.
- Er heerst angst om oude structuren los te laten en dit kan innovatie in de weg zitten. Om daadwerkelijk te veranderen is het van belang om de behoefte achter de angst in kaart te brengen en hier om een empathische wijze gesprekken over te voeren.
- Om de concentratie te verhogen is het van belang om de onderlinge dialoog binnen het onderwijs te versterken.
- Autonomie in scholen leidt er vaak toe dat er minder evaluaties zijn op onderwijsvernieuwingen en dat het doel van de onderwijsvernieuwing niet altijd helder is. ROC Friese Poort zet in op teams aan zet, wat past bij de ontwikkelingen in de markt, maar het is wel van belang om onderwijs-evaluatie een plek te geven binnen innoveren.
- ROC Friese Poort zet vol in op brede vorming. Studenten leren in drie gebieden: socialisatie, subjectificatie en kwalificatie. Het blijkt dat autonome docenten meer aandacht besteden aan het aanleren van vaardigheden; doorzettingsvermogen; flexibel denken, verantwoord risico durven nemen en empathie tonen. Sociale en gedragsproblemen worden sneller onderdeel van een leerplan. Een idee zoals "flip the system", beschreven in het theoretisch kader, zou interessant zijn om nader te onderzoeken.



# 4. LEGITIMATIE INNOVATIEVRAAGSTUK

Zoals in de aanleiding van dit rapport beschreven, zijn er ontwikkelingen in het onderwijs gaande op het gebied van wendbaarheid en flexibilisering. ROC Friese poort wil dit steeds meer een plek geven binnen de organisatie, zodat studenten optimaal worden voorbereid op de snel veranderende arbeidsmarkt (ROC Friese Poort, 2017). Aandacht voor het onbekende, gericht op het aanleren van vaardigheden die mentale flexibiliteit stimuleren (Harari, 2019) en gericht op het creëren van ruimte binnen het onderwijs voor wat er in de wereld speelt (Bertram - Troost, 2020). Daarnaast is er ook een ontwikkeling gaande die hier tegenin gaat. De doorgeschoten differentiatie waardoor er segregatie plaatsvindt (Onderwijsraad, 2019) en het opbrengstgericht

werken waardoor scholen steeds meer een leerfabriek worden (Grol, 2020). Binnen team H&O is er daarom in 2017 een pilot gestart waarin het leerproces meer een open karakter heeft gekregen. Een open proces waarbij studenten worden gecoacht, zelfstandig plannen en op een onderzoekende manier leren. Een kijk op onderwijs geïnspireerd op de visie van ROC Friese Poort: *“Bij ROC Friese Poort volgt elke student een leerroute passend bij zijn of haar talenten en drijfveren. We stimuleren en inspireren de student om het beste uit zichzelf te halen en bieden daarbij intensieve begeleiding en maatwerk. Daarbij geven we studenten méér mee dan wat vanuit beroepsvorming vereist is”* (ROC Friese Poort, 2017).

## 4.1 ONTWIKKELINGEN

Verandering is de enige constante, hoe kunnen we onszelf en onze kinderen voorbereiden op een wereld met zulke ongehoorde radicale vernieuwingen (Harari, 2019)? Deze zin van Harari is geschreven voordat de Covid-19 crisis over ons heen kwam. En op dit moment hebben we te maken met ongehoorde radicale vernieuwingen. Volgens de onderwijsraad is het een onzekere en spannende tijd waardoor we in het onderwijs aandacht nodig hebben voor de sociale en emotionele ontwikkelingen (Onderwijsraad, 2020). Instabiele huisvesting, voedselonzekerheid, sociaal isolement, beperkte toegang tot medische zorgen en de lasten van racisme en angst in verbande met de immigratiestuatus, kan leiden tot meer drugsgebruik gezinsgeweld en onbehandelde geestelijke gezondheidsproblemen (Center on the Developing Child, 2020). Daarnaast pleit de onderwijsraad voor 8-4 of 9-5 scholen of het toevoegen van onderwijstijd door te sleutelen aan de zomervakantie. Op die manier kunnen kinderen meer kennis opdoen (Onderwijsraad, 2020).

Is deze blik van de onderwijsraad, een brede blik, zoals Grol het omschrijft, of kijkt het alleen maar naar de opbrengstgerichte en meetbare resultaten? Aan de ene kant laat de onderwijsraad wel zien dat het meer aandacht wil voor sociale en emotionele ontwikkeling. Volgens Harari zijn we te veel gefocust op het stampen van informatie. Vroeger had dit zin, er waren geen dagbladen, geen radio en geen bibliotheek. Tegenwoordig hebben we ontzettend veel informatie en desinformatie. Studenten zouden daarom meer het vermogen moeten hebben om informatie te interpreteren, het verschil tussen belangrijke en onbelangrijke informatie kunnen begrijpen en zelfstandig een wereldbeeld kunnen formuleren (Harari, 2019). Jezelf leren kennen gaat belangrijk worden. Technologie gaat ervoor zorgen dat je diepste emoties en verlangens worden gemanipuleerd. Meer dan ooit is het daarom van belang om jezelf te leren kennen. En dit zal niet alleen van belang zijn tot je vijftiengste. Het traditionele model, waarbij je tot je vijftiengste ervaringen en kennis opdoet, vervaagt (Harari, 2019).

### 4.1.1 PERSOONSVORMING

“De meetcultuur is vooral geïnteresseerd in korte termijn opbrengsten - het is een cultuur waarin het ontbreekt aan pedagogisch geduld en vertrouwen”, aldus Biesta vanuit een interview uit het boek “het alternatief” (Kneybe & Evers, 2013, pp. 67). Biesta beschrijft hier de meetcultuur die in het onderwijs is ontstaan. Meten kan een prima middel zijn, mits het op een verstandige wijze wordt ingezet; verbonden met het perspectief op de doelen van onderwijs en onderwerpen. De vraag hierbij is ook; meten we wat we waardevol vinden, of zijn we waardevol gaan vinden wat gemeten wordt of gemeten kan worden? Hierbij geeft Biesta aan dat goed onderwijs bestaat uit een mix van kwalificatie, subjectificatie en socialisatie. Onderwijs waarbij studenten in verbinding komen met de wereld, het bestaan met anderen. Biesta geeft aan dat

er naast kwalificatie, ruimte moet komen, voor socialisatie en subjectificatie. We zijn nu te veel bezig met scoren op kwalificatie (Kneybe & Evers, 2013). Het belang van persoonsvorming zit ‘m in de opkomst van technologie, aldus Boonstra van Operation Education in een interview met BNR nieuwsradio. Studenten zullen een levenshouding moeten ontwikkelen waarbij ze alles kunnen aanpakken; weten waar de wereld over gaat en hoe je problemen kunt aanpakken (Blankenstein & Van den Burg, 2018). Drummen vertelt in een podcast over de Agora school waarbij studenten zo’n soort levenshouding creëren. Een school waar intrinsieke motivatie centraal staat. Volgens leraren kunnen we dat niet organiseren, maar we hebben nu juist de technologische middelen om dat wel mogelijk te maken, aldus Drummen (Hemmen, 2020).

### 4.1.2 HET OUDE ECONOMISCH DENKEN

In het boek “niet voor de winst” wordt de “stille crisis” beschreven waarin het onderwijs zich zou bevinden op dit moment. Onderwijs zet allerlei competenties in om de democratie in stand te houden. In plaats van het afleveren van volwaardige burgers, die zelfstandig en kritisch kunnen denken, leveren we “nuttige machines” af. Binnen economische georiënteerde landen is het van belang om gehoorzame en volgzaam burgers te creëren, zodat de economische groei intact blijft. Geschiedenislessen kunnen een gevaar zijn, want stel dat er kritisch naar het verleden wordt gekeken. Manipuleren van mensen wordt op die manier gemakkelijker. Daarnaast is er een trend te zien dat er bezuinigd wordt op geesteswetenschappen, kunst en de niet exacte vakken. Hierdoor ontstaat er een onderwijs waarbij er weinig ruimte is voor fantasie, creativiteit en het kritisch denken. Ook zorgt de verplichte keuze voor een vakkenpakket op vroege leeftijd ervoor dat studenten minder in aanraking komen met deze vakken. De oude manier van denken wordt vaak in stand gehouden omdat ze er in geloven dat economische groei verbonden is met beter onderwijs. (Nussbaum, 2013).

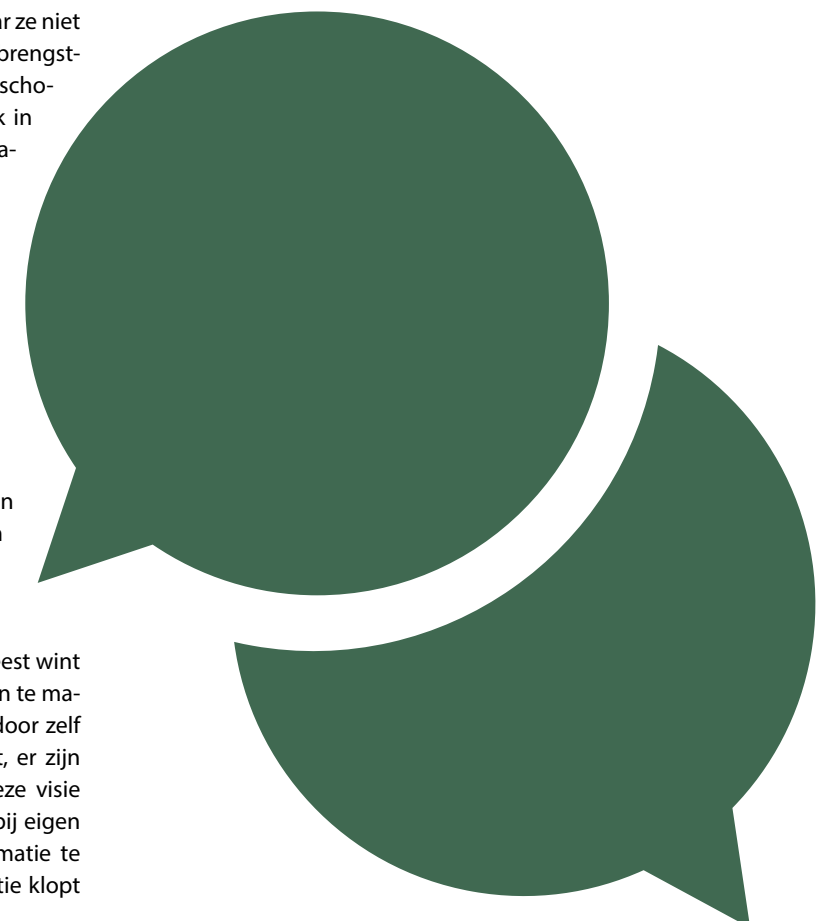
In het economisch denken worden dingen, dieren en mensen als een doel gezien om winst te genereren. Dat is iets anders dan een leefwereld gericht op open communicatie en gelijkwaardigheid, waarbij de mens een doel op zich is (Kneybe & Evers, 2013). Is de bedoeling van onderwijs nog wel de bedoeling zoals die bedoeld was: “het onderwijs zal gericht zijn op de volle ontwikkeling van de menselijke persoonlijkheid en op de versterking van de eerbied voor de rechten van de mens en de fundamentele vrijheden. Het zal het begrip, de verdraagzaamheid en de vriendschap onder elke naties, rassen of godsdienstige groepen bevorderen” (College voor de rechten van de mens, 1948). De afstand tot het primaire proces wordt groter door de invoering van marktwerking. Docenten zijn steeds meer uitvoerend aan een beleid waar ze niet achter staan. Geen vertraging, diploma’s op gepast niveau, opbrengstgericht werken, vergelijking van prestaties tussen onderlinge scholen, outputfinanciering en prestatiebeurzen hebben een plek in het onderwijs gekregen. Helpt dit de student om zijn of haar talenten te ontdekken en te ontplooien? (Kneybe & Evers, 2013).

### 4.1.3 ARGUMENTEREN

Socrates zag in zijn tijd dat mensen weinig kritisch vermogen hadden, makkelijk beïnvloedbaar waren, weinig kernwaarden hadden en elkaar respectloos behandelde in een debat en daarbij de andere partij vaak als vijand zagen. Daarom ontwikkelde Socrates een visie op onderwijs waarbij studenten zelfstandig kunnen argumenteren (Nussbaum, 2013): “onze geest wint geen werkelijke vrijheid door zich materialen voor kennis eigen te maken. En ideeën van andere mensen in bezit te nemen, maar door zelf de normen te formuleren aan de hand waarvan hij oordeelt, er zijn eigen gedachten voort te brengen” (Nussbaum, 2013). Is deze visie ook in deze tijd nog van toepassing? Persoonsvorming, waarbij eigen waarden centraal staan en het vermogen hebben om informatie te interpreteren, zodat je zelfstandig kan bepalen of de informatie klopt (Harari, 2019).

Tagore, een belangrijke schrijver en inspirator uit Indië, ontwikkelde een school waarbij het kritische denken en empathie centraal stond. Inmiddels is dit overgenomen in het “enkel vak principe” door de economische druk (Nussbaum, 2013). Door de vermarkting van onderwijs is het middel toetsen een doel geworden. Een gevolg hiervan is dat externe partijen worden ingehuurd om studenten bijles te geven. Studenten moeten door een hoepel springen, een kunstje doen. Autonomie raakt verloren. Een mens is een autonoom scheppend wezen. We maken een foute indeling van ons onderwijs, omdat we het gemiddelde als norm nemen. Eigen motivatie en verbeeldingskracht is de brandstof van de motor en nieuwsgierigheid is de motor tot leren (Hemmen, 2020).

Belangrijke personen in het onderwijs, zoals Montessori, AllCott, Pestalozzi Fröbel, namen de visie van Socratisch over. Een visie waarbij uitdagingen centraal stonden, zodat studenten zich konden ontwikkelen tot actieve en competente en op bedachte wijze kritische burgers konden worden. Deze visie op actief en onderzoekend leren, is door een pedagogische druk, vervangen door het inzetten van gestandaardiseerde toetsen. Juist nu hebben we de kritische burgers nodig, bedrijven komen verder als ze ook kritische mensen binnen de organisatie hebben (Nussbaum, 2013) Deze visie is ook te vergelijken met de visie van Harari, waar dit hoofdstuk mee begon. In een tijd van veel informatie en desinformatie is het van belang om als student een kritische houding te hebben. En daarbij komen we voor twee keuzes te staan. Kiezen we voor controle en volgzaam burgers, of voor complete solidariteit? (Harari, 2019).





## 4.2 ONTWIKKELING VISIE OP ONDERWIJS ECONOMIE & ONDERNEMEN

Zoals al eerder beschreven zijn er interventies georganiseerd (binnen het domein en E&O) om een gezamenlijke visie op onderwijs te ontwikkelen. In dit hoofdstuk worden de resultaten van deze interventies beschreven, om ze uiteindelijk te vergelijken met de inzichten vanuit

de ontwikkelingen binnen het onderwijs. De belangrijkste inzichten worden vervolgens onderbouwd in hoofdstuk 4.3, de onderwijskundige verkenning.

### 4.2.1 EEN BREDE KIJK OP ONDERWIJS

Vanuit de blikvanger, een tool wat de visie op brede vorming binnen het team in kaart brengt, en een dialoog over brede vorming geeft verschillende inzichten in wat het team van belang vindt binnen het onderwijs. Belangrijk kernpunten die naar boven komen zijn christelijke identiteit, de bewustwording van duurzaamheid, het werken in multidisciplinaire teams en een brede kijk op de wereld als een goed functionerende burger met zelfkennis en empatisch vermogen. Een wereld waarin het oké is om anders te zijn en waarbij studenten kunnen handelen vanuit een breder perspectief dan het beroep waar ze voor leren (ECBO, 2020).

In het gesprek met het team wordt aangegeven dat er behoefte is om het begrip “brede vorming” te concretiseren. Wat is het en wat betekent dit voor onderwijs? Om het op die manier meer een plaats te kunnen geven binnen het onderwijs. Er wordt bijvoorbeeld aangegeven dat er meer inzicht moet zijn in hoe en wanneer je het kunt inzetten, zodat je voor jezelf ontwikkelpunten kan benoemen en hier aan kan werken. Daarnaast wordt in de blikvanger aangegeven dat Brede Vorming binnen het team gestimuleerd kan worden om meer vanuit een waarde gestuurde afdeling te gaan werken in plaats van een resultaatgerichte afdeling, maar waarbij wel ruimte is voor resultaat. Flexibiliteit, ruimte tijdens je lessen en het samenwerken in projecten kunnen, volgens het team, ervoor zorgen dat er meer gelegenheden ontstaan voor brede vorming (ECBO, 2020). Een aantal pijlers voor het nieuwe onderwijs zijn meeleven, inspireren, duurzaam, vakmanschap, leren van het leven, bijdragen, bezinning, bewustwording en ruimte. Brede vorming

### 4.2.2 FLEXIBILITEIT IN HET SYSTEEM

Zoals eerder benoemd, werkt Emmeloord met een pilot en kijkt het af in examenplannen en de visie op onderwijs. Om tot een meer gezamenlijke visie op onderwijs te komen, heeft er een ongestructureerd overleg plaatsgevonden tussen verschillende betrokkenen binnen het domein Retail. Vanuit meerdere vestigingen waren er docenten en/of opleidingsmanagers betrokken. Deze resultaten zijn van belang om tot een gezamenlijke visie op onderwijs te komen.

Er zijn problemen om het onderwijs te organiseren, voorheen was het onderwijs door het stapelen flexibeler. Nu zijn er veel administratieve

komt voornamelijk terug in studieloopbaanbegeleiding en loopbaan en burgerschap (ROC Friese Poort & Auditteam, 2020).

Om meer oog voor duurzaamheid te generen wordt voornamelijk het stukje bewustzijn benoemd. Niet alleen bij studenten, maar ook bij docenten. Daarnaast kunnen losse modules worden ontworpen waarin verschillende inzichten van duurzaamheid gedeeld worden met studenten. Een aantal pijlers voor het nieuwe onderwijs zijn meeleven, inspireren, duurzaam, vakmanschap, leren van het leven, bijdragen, bezinning, bewustwording en ruimte. Brede vorming komt voornamelijk terug in studieloopbaanbegeleiding en loopbaan en burgerschap

In het gesprek met het team is de christelijke identiteit van de organisatie besproken. De vraag, hebben we nog wel een christelijke identiteit, kwam ter discussie. Met name tools die je kunt inzetten als een christelijke dagopening worden bij een aantal collega's gemist. De vraag binnen het team is hoe we religie meer een plek kunnen geven binnen ons onderwijs. Ideeën zijn er geopperd om via bepaalde projecten of community learning studenten meer met andere culturen te laten samenwerken, bijvoorbeeld door een uitwisseling met andere scholen. Naast religie, is het reflecteren van studenten ook een aandachtspunt. Er worden vaak leuke brede projecten gedaan, maar de terugblik en reflectie van studenten wordt vaak gemist. Om brede vorming meer een plek te geven binnen het onderwijs, is de wens van het team om hier meer ruimte voor te krijgen. Anders moeten er keuzes worden gemaakt wat wel en niet kan.

handelingen, veel tijd en moeite om studenten op andere niveaus te laten afstromen en studenten die veel moeite hebben om een bepaald diploma op niveau te halen. De vraag, is dit wel passend bij de visie “wendbaarheid”, kwam hierbij aan de orde. Binnen Emmeloord is er een meer formatieve manier van onderwijs ontstaan, waardoor studenten gemakkelijker kunnen af- of opstromen. Het bedrijfsleven bepaald meer over een student wel of niet voldoet aan de eisen. In het domein wordt er over een soort “trail and error” ervaring gesproken. Studenten werken allemaal in dezelfde tijd richting een bepaald examen en gebruiken vaak veel kansen. De vraag die hierbij werd gesteld:

Heeft dit te maken met examenblokken waarin we examens aanbieden en iedereen op hetzelfde tempo laten examineren?

Er zijn ideeën ontstaan om meer een mix te generen tussen kennis en vaardigheden. Projectmatig onderwijs waarbij examens te combineren zijn met praktijk, projecten, coaching en studentgestuurd. Flexibel kunnen zijn in onderwijs, waarbij studenten op een blended manier op een

### 4.2.3 VERSCHILLEN EN OVEREENKOMSTEN EA & HO

Vanuit de audit is het doel gesteld om de verschillen en overeenkomsten in het onderwijs te analyseren, om zo te bepalen waar de gezamenlijke kansen liggen om tot een onderwijsvisie te komen.

Binnen HO staat de coachende rol, differentiatie tussen verschillende groepen studenten, samenwerkend leren en het leerproces centraal. Elke schooldag wordt begonnen met een ‘daily stand up’ voor het scrumbord. Gevolgd door theorieles of een workshop. Voordelen van deze aanpak zijn dat door deze werkwijze het leerproces centraal staat. De auditcommissie geeft aan dat er op deze wijze betekenis aan de theorie gegeven kan worden en dat het samenwerkend leren en zelfstandigheid onder studenten bevordert. Daarnaast wordt er op deze wijze snel ingespeeld op veranderingen in het werkveld en de maatschappij. Studenten ervaren dezelfde werkwijze ook in het beroepenveld. De krimp qua studenten kan worden opgevangen door verschillende richtingen samen te voegen tot één klas. Studenten geven aan dat ze de zelfstandigheid en vrijheid fijn vinden. Er mag wel meer een mix van traditioneel onderwijs (klassikaal) en scrum onderwijs komen. Ook zouden ze meer uitdaging willen zien qua lesstof (ROC Friese Poort & Auditteam, 2020).

Binnen EA is het uitgangspunt actief leren. Hierbij staan duidelijke lesplanningen, projectwijzers, en uitgewerkte lesprogramma's centraal. Docenten geven aan dat sturing een belangrijk item is binnen het onderwijs. Dit heeft de doelgroep nodig. Studenten ervaren een prettige voorbereiding op stage en het brede basisjaar maakt het prettig om een passende studiekeuze te maken. Studenten ervaren ruimte waarin ze hun creativiteit in kunnen zetten, waarbij er een goede afwisseling is tussen zelfstandigheid en werken in groepen. Studenten weten waar ze aan toe zijn. Enkele verbeterpunten voor de opleiding zijn, meer begeleiding projecten, opdrachten duidelijker en het doel van de lessen Loopbaan & Burgerschap is niet altijd duidelijk (ROC Friese Poort & Auditteam, 2020).

De auditcommissie heeft op basis van gesprekken met docenten en studenten enkele aanbevelingen (ROC Friese Poort & Auditteam, 2020). Om een mooie mix te creëren is het een idee om een mix van didactiek aan te bieden, zodat studenten op verschillende manieren leren. Studenten geven ook aan dat ze graag een mix zouden willen op het gebied van klassikaal en vernieuwend onderwijs. Breed opleiden heeft voordelen, maar er kan meer aandacht zijn voor differentiatie in de lessen. Een idee wat de auditcommissie oppert is om een soort carousel model te ontwerpen waarbij er in kleine groepjes les wordt gegeven en de andere groepen zelfstandig verder aan de slag kunnen. Vanuit het team zijn er aantal mogelijke ideeën geopperd om een innovatieslag te maken en de samenwerking tussen beide teams te versterken:

eigen tempo kunnen werken richting een examen. Ook een combinatie van het schoolse leren met het leren in de praktijk, waarbij gerichte opdrachten centraal staan, zijn één van de uitgangspunten. Feedback vanuit de opdrachtgever zouden studenten meer in beweging kunnen krijgen. Om te starten, is geopperd, om een soort basis modules te ontwerpen die voor elke vestiging gelijk kunnen zijn.

- Lesbezoeken organiseren om van elkaar te leren en aandacht voor elkaars cultuurverschillen.
- Kwaliteiten van beide teams effectief inzetten in het onderwijs
- Flexibel kunnen zijn in tijdsduur voor het behalen van een diploma
- Een mix generen van Scrum, theorie, actief leren en workshops.
- Een MBO Business opleiding opzetten met een mix tussen thema's, theorie, praktijk en reflectie.

Vanuit deze resultaten zijn een aantal interventies gepleegd om concrete modules te ontwikkelen. In dat proces is een keuze gemaakt om voornamelijk vaardigheden centraal te zetten. Vaardigheden die studenten verder helpen in het beroep, maar ook in de wereld. Omdat het breed opleiden voor veel verschillende type opleidingen zal opleiden, is het werken vanuit vaktermen volgens het team geen goed idee. Binnen de ideeën staan verschillende vaardigheden centraal. Onderzoeksvaardigheden om studenten op te leiden tot kritische burgers die onderscheid kunnen maken tussen “fake” nieuws en echt nieuws. Ook de vorming van de student staat centraal. Hoe verhoud ik mij tot de maatschappij en wat staat mij te wachten? Vanwege technologische ontwikkelingen is er gesproken over het meer besteden aan digitale vaardigheden. Welke kansen en bedreigingen zijn er voor studenten in deze digitale wereld? Ben je een product van de vermarkting of een zelfstandig iemand die keuzes kan maken?

Vanuit een daaropvolgende interventie is een circulair spinnenweb ontworpen door het team. Hierin wordt een curriculum opgebouwd uit verschillende bouwstenen. Hierin zijn tussen beide teams enkele verschillen en overeenkomsten te zien. Aan de ene kant een behoefte aan veel kaders, begeleiding en structuur. En aan de andere kant een behoefte aan nieuwsgierigheid, ervaring als leerproces en eigenaarschap/zelfstandigheid bij studenten. Daarnaast zijn er ook overeenkomsten te zien op het gebied van brede vorming, studenten een brede blik meegeven op de wereld. Ook sturing is voor beide teams van belang. Studenten in het eerste jaar hebben meer sturing nodig, zodat ze in de opeenvolgende leerjaren zelfstandiger kunnen worden. Aansluiting bij de beroepspraktijk wordt vaak als belangrijk genoemd en er heerst een gemeenschappelijke behoefte om flexibiliteit in het onderwijs te vergroten. Toetsing wordt binnen het team als verschillend ervaren. Aan de ene kant een vorm van toetsing als continu proces waarbij de ontwikkeling en feedback centraal staat. En aan de andere kant een summatieve toetsing als kader en vergelijkingsmiddel met andere scholen.

<sup>11</sup> Zie bijlage 5.11



## 4.2.4 ANALYSE

Vanuit het economische perspectief en het pedagogisch ongeduld, is er minder plaats voor het aanleren van vaardigheden van studenten. Studenten moeten door een leerfabriek van gestandaardiseerde toetsen, waardoor autonomie en intrinsieke motivatie verloren raakt. Dit terwijl de ontwikkelingen op het gebied van, bijvoorbeeld technologie, juist vragen om het ontwikkelen van persoonsvorming binnen het onderwijs. Persoonsvorming waarbij studenten mentale flexibiliteit en vaardigheden ontwikkelen waarmee ze de snelle veranderingen in de wereld aankunnen.

Team E&O laat in haar visieontwikkeling een brede kijk op onderwijs zien. Via meer ruimte in de les, samenwerken in projecten en meer flexibiliteit in het onderwijs, ziet het team kansen om brede vorming een plaats te geven. Religie en reflectie zijn onderwerpen die volgens het team nog meer een plek kunnen krijgen in het onderwijs. Deze aspecten van brede vorming komen voornamelijk terug in vakken zoals Burgerschap en Levo. Binnen het domein Retail is een toenemende behoefte om de "trial and error" cultuur, waar studenten voornamelijk worden geëxamineerd, te veranderen. Ruimte om meer op eigen tempo te werken, de flexibiliteit te vergroten en het schoolse leren meer met de praktijk te verbinden. Blended Learning wordt als een mogelijk methode genoemd om het leren op eigen tempo te stimuleren. Ook

binnen team E&O wordt door de auditcommissie geadviseerd om na te denken over het werken in een soort carrousel waarbij differentiatie gemakkelijker wordt. Het aanleren van vaardigheden worden in de visie gesprekken nadrukkelijk benoemd. Zo wordt er gesproken over onderzoeksvaardigheden waarbij studenten kritisch kijken naar de informatiestromen die op hen afkomen. Een belangrijke vraag volgens het team is: hoe kan je brede vorming inzetten? Hoe kan je het een plaats geven in het curriculum?

Er zijn verschillende manieren van didactiek binnen E&O. Deze verschillen tussen structuur, sturing en aan de andere kant vrijheid en ruimte, zouden elkaar versterken volgens de auditcommissie.

Vanuit de analyse zijn een aantal deelgebieden ontstaan die vragen om nader onderzoek. Het allereerste deelgebied gaat in op het creëren van flexibel onderwijs waarbij het leren op eigen tempo centraal staat en zelfregulatie, door bijvoorbeeld scrum onderwijs, meer een plek in het onderwijs krijgt. Hierbij is behoefte naar een andere kijk op examineren en de summatieve cultuur die er heerst bij afdeling Retail en E&O. En het derde onderzoeksgebied gaat in op het geven van een plek van brede vorming binnen het team: op welke wijze kunnen vaardigheden en persoonsvorming een plek krijgen in het onderwijs?

## 4.3 THEORETISCHE VERKENNING

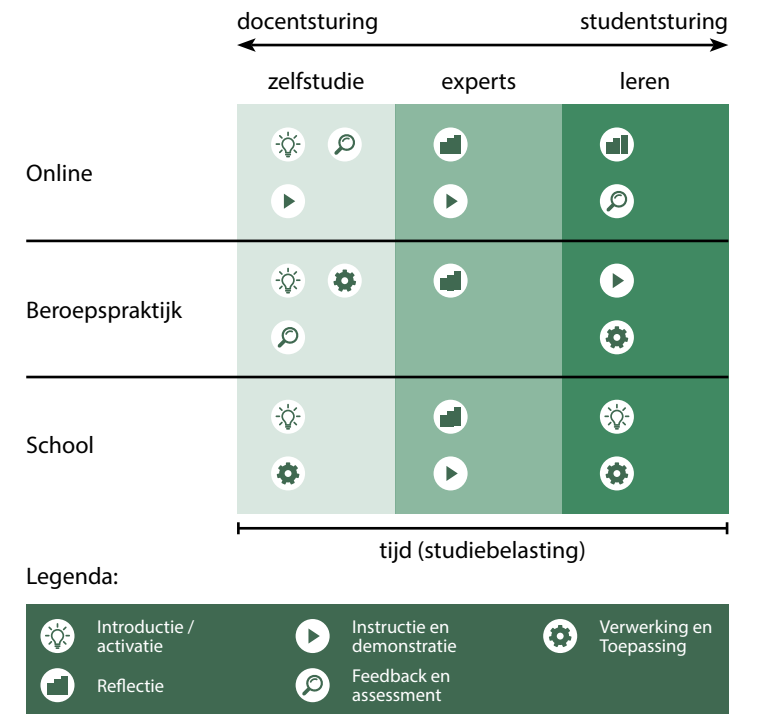
### 4.3.1 ONTWERPMODEL VOOR FLEXIBEL ONDERWIJS

"Leren vindt voortdurend en overal plaats als gevolg van direct contact met de wereld, zoals dat bijvoorbeeld het geval is bij het leren op de werkplek" (Fransen, 2015). Binnen het leren op de werkplek ontstaat er automatisch feedback vanuit de omgeving, dit wordt impliciete feedback genoemd: een reactie die ontstaat uit het handelen. Dit wordt ook wel ervaringsgericht leren genoemd. De andere soort kennis die de student nodig heeft, richt zich op het begrijpen van de wereld aan de hand van beschrijvingen. De docent stelt vast of de student het begrip begrijpt. Dit wordt expliciete feedback genoemd. Niet alles kan gericht zijn op ervaringsgericht leren. Door alleen maar te focussen op ervaringsgericht leren kan er een "trial and error" cultuur ontstaan: een cultuur waarbij studenten leren door fouten te maken. In het proces van kennis begeleiding is het van belang om georganiseerd onderwijs en begeleiding aan te bieden (Fransen, 2015).

Om het leerproces succesvol te organiseren zijn er een aantal stappen noodzakelijk, namelijk: activeren van voorkennis, nieuwe kennis toevoegen, verwerken van kennis en het toepassen van de verworven kennis. In het leerproces is het van belang om een goede afstemming te creëren tussen doelen, leeractiviteiten en toetsing. Vaak is te zien dat er een afstemming mist tussen toetsing en het uiteindelijke doel. Een doel kan bijvoorbeeld zijn dat studenten actief kennis moeten verwerven. In de praktijk is dan te zien dat de uiteindelijk lesopzet bestaat uit hoorcolleges en het afnemen van tentamens. Er ontstaat op die manier een frictie tussen het doel en de uiteindelijke toetsing (Fransen, 2015).

Om flexibel onderwijs te generen, is er onderscheid te maken tussen flexibiliteit in tempo (pace, in leeromgeving (place) en in de wijze waarop er geleerd kan worden (mode). Ook speelt technologie een rol bij de ontwikkeling, organisatie en begeleiding van de persoonlijke leerweg. Een student kan op verschillende manieren leren: individueel, leren van een expert en samenwerkend leren. Daarnaast kunnen de verschillende manieren van leren worden toegepast in een verschillende type leeromgevingen: school, beroepspraktijk en een digitale

leeromgeving. Hierbij is het van belang om naar de mate van sturing te kijken: binnen een flexibel curriculum wordt de mate van zelfsturing groter gedurende de opleiding. Later is het model vereenvoudigd door 2BLearning. In een whitepaper wordt de zogenaamde "playbook" voor flexibel onderwijs beschreven (Fransen, 2015). De playbook kan je inzetten om een blended lesontwerp te maken voor je studenten waarmee je differentiatie in je les kan bevorderen. In het model staat de keuze (gepersonaliseerd leren) van de student centraal, de type omgeving waarin wordt geleerd en de verschillende momenten in een leerproces (2BLearning, 2018)



### 4.3.2 METACOGNITIE

In de aanleiding van dit rapport werd gesproken over een wereld die steeds sneller verandert. Om om te gaan met deze snelle veranderingen kan zelfregulatie een belangrijke rol spelen. Zelfregulatie gaat over het afstand kunnen nemen van jezelf, kritisch kijken en daarop flexibel reageren (Christoffels & Baay, 2016). Zelfregulatie of zelfsturing, waarbij je je eigen motivatie en leren kan sturen, zelf leerstrategieën kan bedenken en hierbij zelfstandig haalbare doelen kan stellen, komt voort uit de theorie van metacognitie. Metacognitie gaat over "denken over het eigen denken" en heeft een tweeledige betekenis. Ander de ene kant kan een student metacognitieve ervaringen opdoen, waarbij de student bewust wordt van eigen handelen. Hierbij staat het plannen, doelen stellen, voorkennis activeren, leerstrategieën ontwerpen en de juiste bronnen en hulpmiddelen gebruiken, centraal. Aan de andere kant staat de metacognitieve kennis centraal: beschrijvende kennis, kennis over jezelf en over de factoren die je leerprestatie bevorderen (de Bruyckere, 2017). Deze tweedeling is vergelijkbaar met de hiervoor

beschreven vormen van feedback: impliciete feedback, die in gaat op het ervaringsgericht leren en expliciete feedback die in gaat op het kennisniveau van de student.

Zoals hiervoor beschreven uit metacognitie zich vaak in zelfsturing of zelfregulatie. Om metacognitie in het onderwijs te bevorderen kan je studenten op drie gebieden begeleiden en stimuleren. Hierbij kunnen studenten zelfstandig leren om doelen op te stellen, bepalen in welke volgorde je iets moet doen en nadenken over welke beloning ze zichzelf geven. Ook het eigen leren monitoren zoals aantekeningen, zelf verwoorden welke stappen je zet om iets te leren en gespreide herhaling zijn van belang. In het proces kunnen studenten zelfstandig evalueren door van te voren te bepalen aan welke norm het moet voldoen. Ook het stimuleren van hulp zoeken, bij bijvoorbeeld docenten of medeleerlingen draagt bij aan het stimuleren van metacognitie (de Bruyckere, 2017).

### 4.3.3 FEEDBACK & FORMATIEF EVALUEREN

Feedback is volgens de theorie van Black en Wiliam, als onderdeel van formatieve evaluatie, de enige mogelijkheid om onderwijsprestaties te verhogen (de Bruyckere, 2017). Het probleem is echter, dat feedback steeds meer een onderdeel is geworden van summatieve beoordeling. Feedback is een oordeel geworden in plaats van wat het zou moeten zijn: hoe versterk je het toekomstig leren? (Hendrick & Macpherson, 2017). Feedback geven binnen formatieve evaluatie heeft als doel om de lerende in het leerproces bij te staan (de Bruyckere, 2017). Formatieve toetsing wordt ingezet om studenten te laten reflecteren en hun praktijk te verbeteren. Nu wordt het vooral ingezet om data en cijfers te verzamelen (Hendrick & Macpherson, 2017). Studenten die weken oefenen voor een formatieve of summatieve toets, behalen uiteindelijk betere resultaten op de langere termijn (Weinstein, Sumeracki, & Caviglioli, 2018).

Succesvolle feedback voldoet aan een aantal randvoorwaarden. Het leren moet gezien worden, hierbij is het van belang om regelmatige toetsing met je studenten in te plannen (continu proces). Ook is het van belang om observeerbare doelen op te stellen: waar ga ik op letten? Het leren moet daarnaast uitdagend genoeg zijn, anders is feedback niet echt nodig. En zorg voor duidelijke doelen; waar werk je naar toe? (de Bruyckere, 2017).

### 4.3.4 COMMUNITY SERVICE LEARNING

*“De meetcultuur is vooral geïnteresseerd in korte termijn opbrengsten - het is een cultuur waarin het ontbreekt aan pedagogisch geduld en vertrouwen”* (Kneybe & Evers, 2013, pp. 67). Biesta beschrijft kwalificatie, socialisatie en subjectificatie als drie thema's van goed onderwijs. Het is van belang om hier een balans in te vinden. En die balans kan je niet alleen vinden in een lesplan of onderwijsactiviteit, maar is een gedrag. Een gedrag wat in elke onderwijssituatie kan voorkomen. Net zoals in de vorige paragraaf en al eerder in het rapport, komt bij de visie van Biesta de meetcultuur naar boven. Meten kan heel belangrijk zijn, maar het moet op een verstandige manier worden ingezet en verbonden zijn met de doelen van het onderwijs. De meetcultuur is nu te veel gericht op korte termijn opbrengsten, in termen van cijfers, het ontbreken van vertrouwen en het meten is een doel op zich geworden. Meten wat we waardevol vinden of zijn we het waardevol gaan vinden wat gemeten kan worden? (Kneybe & Evers, 2013). Biesta heeft het over in de wereld komen: “een bestaan met andere en het andere, en in die zin zie ik het als de centrale pedagogische opgave om verbinding tussen kind en de wereld mogelijk te maken” (Kneybe & Evers, 2013). Binnen het team E&O is de vraag ontstaan hoe je brede vorming een plek kunt geven binnen het onderwijs. Community service learning zou een mogelijkheid kunnen zijn om brede vorming een plek te geven.

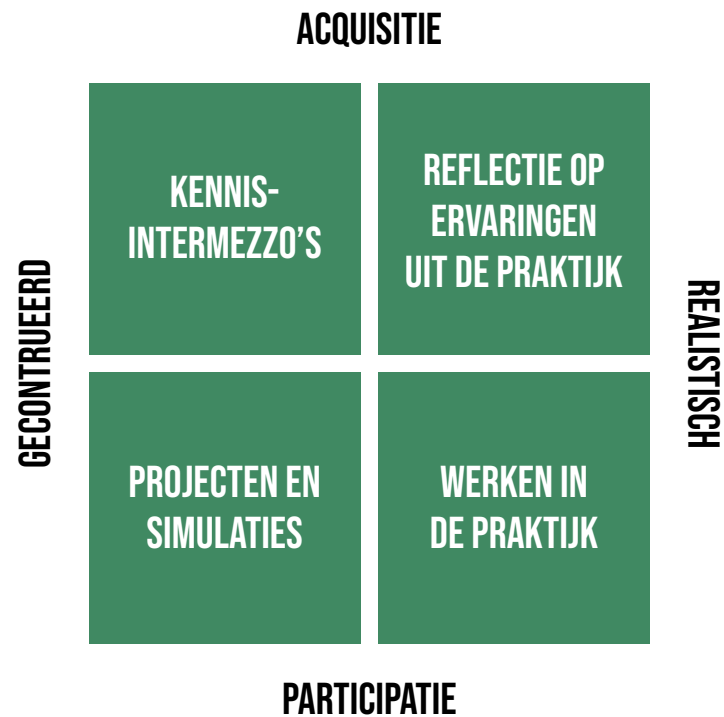
Community service learning is een onderwijsvorm waarbij onderwijs wordt vormgegeven in samenwerking met de gemeenschap. Studenten passen het geleerde direct toe in de gemeenschap en krijgen op die manier direct te maken met de aspecten zoals Biesta ze beschrijft. Socialisatie en subjectificatie krijgen vorm omdat ze kennismaken met een wereld die ze anders minder snel zouden ontdekken. Een vorm die

Binnen feedback heeft motivatie een belangrijke rol. De intrinsieke motivatie van studenten neemt af bij een tastbare beloning zoals geld of een cijfer, en neemt toe bij een verbale beloning zoals positieve feedback. Tastbare feedback werkt op de korte termijn wel kort motivatie verhogend. De “self determination theory” van Deci & Rayn gaat uit van een natuurlijk geneigdheid tot ontwikkeling, zowel naar binnen toe als in relatie met andere. Dit gaat niet vanzelf en zal gestimuleerd moeten worden via de gebieden competentie, relatie en autonomie (Ruijters & Simons, 2012, pp. 1–3):

- Competentie: vertrouwen in eigen kunnen en het gevoel om effectief te zijn in correctie met andere.
- Relatie: veiligheid, en het hebben van een thuisbasis
- Autonomie: de perceptie en het gedrag zelf te mogen bepalen, vanuit een eigen interesse en waarden.

Autonomie is de moeilijke factor; wat als studenten iets “moeten” leren, waar ze nog geen plezier in hebben? Een optie zou kunnen zijn om studenten voor verschillende keuzes te stellen, zodat je zeker weet dat het leren aan bod komt. In China heerst er een cultuur waarbij niets leuk is totdat je het goed kunt. Het begin is altijd moeilijk. Een Amerikaans kind krijgt veel meer lof aan het begin. Toch blijkt dat in beide landen de intrinsieke motivatie even hoog is. Hiermee zou je kunnen concluderen dat extrinsieke motivatie een rol speelt bij het stimuleren van intrinsieke motivatie (Hendrick & Macpherson, 2017).

hierbij aan kan bijdragen is het creëren van een hybride leeromgeving. Een hybride leeromgeving vormt een mix van leren in verschillende omgevingen. Het kwadrant rechtsonder zou breder gezien kunnen worden, om op die manier de community service learning te ontwikkelen (Baay, Hofland, Vlastuin, & Vos, 2018).



## 5. DISCUSSIE

Een vergelijking tussen het theoretisch kader en de ontwikkelingen binnen het domein en het team leveren een aantal inzichten op. Voorafgaand aan dit rapport is de vraag gesteld welke factoren een rol spelen bij de ontwikkeling van flexibel en wendbaar onderwijs. Doel van

het rapport is het realiseren van een gezamenlijke visie op onderwijs. In dit rapport zijn er ideeën ontstaan over een mogelijke richting qua onderwijs en innovatiestrategieën. Deze zijn nog niet concreet, maar in ontwikkeling en zullen als mogelijke verander scenario's fungeren.

## ONTWERP EEN FLEXIBEL CURRICULUM MET EEN MIX TUSSEN EEN FYSIEKE EN DIGITALE LEEROMGEVING

Binnen het domein en het team zijn ontwikkelingen gaande op het gebied van onderwijsvernieuwingen. Deze ontwikkelingen zijn gericht op het breder opleiden van studenten in kwalificatie, subjectivatie en socialisatie door de beroepspraktijk centraler te stellen. Termen zoals hybride leeromgeving en blended learning komen hierbij aan bod. Door bredere klassen ontstaat er veel differentiatie tussen verschillende beroepsgroepen. De auditcommissie adviseert daarom een manier van onderwijs waarbij differentiatie mogelijk is. Hierbij liggen kansen voor het team en het domein E&O. Het traditionele onderwijs waarbij

sturing vanuit de docent centraal staat en voornamelijk fysiek, wordt versterkt door het ontwikkelen van een digitale leeromgeving waarin zelfsturing centraal staat. Binnen E&O staat veelal het klassikale onderwijs centraal, waarbij alle studenten op dezelfde manier leren. In de pilot bij H&O is een differentiatie te zien tussen verschillende beroepsrichtingen. Om dit te versterken draagt een digitale leeromgeving bij aan verschillen in tempo, type leeromgeving en de wijze waarop geleerd wordt (leervoorkeuren).

## ONTWERP EEN FLEXIBEL CURRICULUM MET EEN MIX TUSSEN STURING EN ZELFSTURING

Authentieke leeropdrachten waarbij studenten in aanraking komen met metacognitische vaardigheden, oftewel zelfsturing en of zelfregulatie. Vaardigheden waarbij studenten zelf leren plannen, doelen kunnen formuleren en juiste bronnen en hulpmiddelen kunnen opzoeken. Beide teams kunnen elkaar hierin versterken. De metacognitieve kennis, waarbij studenten voornamelijk leren van bestaande theorieën, staan al veelal centraal binnen beide onderwijsteams. Hier zijn wel verschillen in op te merken, aan de ene kant meer een sturende rol en aan de andere kant meer een coachende rol. De onderwijsvernieuwingen van H&O en M&C hebben ervaringen opgedaan op het gebied van

metacognitische vaardigheden; deze leermomenten kunnen een mix van kennis en vaardigheden versterken. Uit de theorie is gebleken dat flexibel onderwijs vraagt om een mix van deze twee. Studenten hebben in het begin meer sturing nodig en de opdrachten zullen steeds complexer worden. Studenten hebben dit ook uitgesproken in de auditcommissie: zij willen graag een mix tussen frontaal les en onderwijs waarbij ze meer vrijheid en ruimte krijgen. En ook binnen de visie van ROC Friese Poort staat dit centraal: *“Het is van belang dat studenten vanuit een intrinsieke motivatie en open blik op de ontwikkelingen in de maatschappij hun leervragen kunnen formuleren”* (ROC Friese Poort, 2017).

## ZET IN OP FORMATIEF EVALUEREN

Om de trail and error mentaliteit te verkleinen, is het van belang om meer formatief te toetsen. Binnen E&O, op uitzondering na, voornamelijk klassikaal en op hetzelfde tempo getoetst. Door meer in te spelen

op gepersonaliseerd leren, ontstaat er meer ruimte voor intrinsieke motivatie van de student. Hierbij is het noodzakelijk om de feedbackcultuur en de randvoorwaarden hiervan meer in het team te integreren.

<sup>12</sup> Zie bijlage 7.2

# GEEF BREDE VORMING EEN PLEK DOOR COMMUNITY SERVICE LEARNING

Binnen het team is een behoefte ontstaan om brede vorming te concretiseren. De vraag is of dit kan, brede vorming gaat over een houding, een gedrag. Dit is voor iedereen anders. Wel kan je binnen het onderwijs brede vorming stimuleren door het een plek te geven. Hierbij zijn er kansen voor community service learning: onderwijs meer vormge-

ven in samenspraak met de gemeenschap. Iets wat binnen beide teams steeds meer ontstaat. Door breed opleiden krijgt dit nog meer vorm omdat meerdere beroepsgroepen elkaar kunnen ontmoeten binnen de afdeling.

## MAAK CONCRETE STAPPEN EN ONTWIKKEL EEN LEERCULTUUR

Binnen team E&O zijn goede stappen gezet naar een gezamenlijke visie op onderwijs. Er is ruimte voor een dialoog en elkaars belangen. Om daadwerkelijk te veranderen is er een grotere stap nodig. Een stap waarin van elkaars ervaringen wordt geleerd. Bijvoorbeeld ervaringen van onderwijsvernieuwingen in beide teams. Op dit moment is de dialoog gevoerd, maar de echte toenadering ontbreekt nog. Door het opstellen van een leercultuur waarin feedback en ervaringen centraal staan, zal er meer in de ruimte der moeite worden geleerd: elkaar echt ontmoeten en in elkaars wereld stappen, door bijvoorbeeld lesbezoeken of het draaien van gezamenlijke projecten. Hierbij is concentratie

van de onderwijsvernieuwing noodzakelijk. Er is deels een visieontwikkeling gaande, door kernwaarden te hebben geformuleerd. Maar wat betekenen die kernwaarden?

Daarnaast is het van belang om “leren leren” een plek te geven binnen het team: vernieuwingen mogen ook een leerproces zijn. Op die manier worden er ervaringen genereert die kunnen bijdragen aan een duurzame innovatie. Constante evaluatie is hierbij van belang. Door leren leren een plek te geven ontwikkel je een flexibel team die om kan gaan met snelle veranderingen.

## CREËER EEN CENTRALE PLEK VOOR INNOVATIES BINNEN ROC FRIESE POORT: FP FUTURE LAB. EN GEEF AUTONOMIE AAN DOCENTEN

ROC Friese Poort zet in op teams aan zet, waardoor autonomie wordt verhoogd. Dit heeft een positieve invloed op innovatie en draagvlak. Dit kan een negatief effect hebben op het evalueren en kennisdeling van innovaties. Een centrale, fysieke plek kan, zoals die besproken is tijdens de tweedaagse in Juni (FP Future Lab), een positieve bijdrage geven aan innovaties. Op die manier worden dubbelzinnigheden over bepaalde type onderwijsvormen verkleind en creëer je leidende principes. Daarnaast geven ervaringen en het kunnen proeven van innovaties een positieve bijdrage aan duurzaam innoveren. Autonomie van

docenten zal een belangrijke factor zijn om innovaties te laten slagen. Een “flip the system” beweging, zoals in dit rapport beschreven, zorgt voor meer draagvlak. Autonomie heeft een positieve invloed op brede vorming. Scholen met een hoge autonomie onder docenten, blijken meer aandacht te besteden aan persoonsvorming van studenten. Flexibel denken, verantwoord risico durven nemen en empathie krijgen een plek in het curriculum bij scholen waar autonomie gestimuleerd wordt. Op scholen met veel autonomie stijgt de beslissingsbevoegdheid. Innovaties vanuit top-down blijken weinig zinvol.

## VERSTERK DE NORMATIEVE PROFESSIONALISERING BINNEN ROC FRIESE POORT

In een flexibele en wendbare organisatie zijn er mensen nodig die niet alleen maar denken vanuit standaardoplossingen. Uit de audit blijkt dat de “stroeve” systemen van ROC Friese Poort innovaties in de weg kan zitten. Door meer in te zetten op de ontwikkeling van een normatieve cultuur, kan er flexibel worden ingespeeld op snelle veranderingen. De normatieve professional beseft dat er geen standaardoplossingen zijn, maar dat van hem of haar gevraagd wordt in iedere unieke situatie de regels toe te passen binnen een bepaalde context en dat

zijn persoonlijke overtuigingen en het eigen mens en wereldbeeld een belangrijke rol spelen. Om deze normatieve professionalisering cultuur te versterken, wordt er meer aandacht gevraagd voor lineaire en dynamische processen waarin “leren leren” centraal staat. Het creëren van een leercultuur waarin “leren leren” centraal staat, zorgt ervoor dat de organisatie wendbaarder wordt t.o.v. de snelle veranderingen in de praktijk. De huidige systemen zijn nog niet flexibel genoeg ingericht om flexibel onderwijs te genereren.

## 6. REFLECTIE

Binnen dit rapport heb ik onderzoek gedaan naar o.a. de kritische succesfactoren van innoveren. Deze kritische succesfactoren zijn vergeleken met de innovatie geschiedenis. Binnen de innovatie geschiedenis heb ik een grote rol gehad als kartrekker. Terugkijkend op dit proces, en de vergelijking met de kritische succesfactoren, heb ik voor mijzelf mooie inzichten opgedaan. Vanuit de theoretische inzichten heb ik een vragenlijst opgesteld waarmee ik feedback kan vragen. Feedback van mijn collega's hebben voor mij de opgedane inzichten versterkt.

Kleinere stappen nemen en tijd gunnen aan collega's om het vernieuwde te laten ervaren. Dat is de feedforward die ik krijg van collega's. Zodra ik aan iets nieuws begin, ben ik alweer op zoek naar iets wat ik zou willen veranderen. Innovators zijn door hun avontuurlijke houding minder geschikt om de rest mee te krijgen. Om wel verandering te realiseren, zou de innovator zich kunnen richten op de opinieleiders binnen het team (Verbiest, 2014). In het huidige begeleidingsproces heb ik geprobeerd om dit op te pakken. Dit versterkt voor mij de dialoog en geeft mij andere inzichten in de motivatie waarom iemand iets vindt. Volgens de feedforward van collega's is het noodzakelijk dat ik ruimte geef aan collega's voor implementatie en verankering. Dit vind ik nog wel eens lastig, omdat mijn natuurlijke drang is om direct weer op zoek te gaan naar nieuwe veranderingen. Binnen het innovatieproces is dit wel een belangrijk item. Gedragingen liggen veelal vast door opgedane ervaringen, vast in het brein. Om de gewenste situatie richting verandering te realiseren zijn nieuwe ondersteunende ervaringen noodzakelijk (Korrel, 2003) (van den Berg, 2012). Het nemen van kleine stappen kan eraan bijdragen om de innovatie duurzamer in te zetten.

Volgens feedback van mijn collega's geef ik op een empathische manier vorm aan het begeleiden van innovatieprocessen. Door mijn rustige houding sta ik open voor verschillende standpunten en probeer ik een ieder te betrekken in het innovatieproces. Hier ben ik in gegroeid, ik neem tegenwoordig meer een neutraal standpunt in. Collega's geven aan dat er wel veel ruimte is voor weerstand. Ik mag wel eens met de vuist op tafel slaan en laten zien dat ik ergens voor sta. Ook geeft een collega mee dat ik weerstand niet te persoonlijk moet opvatten. Dit vind ik persoonlijk nog wel eens lastig. Weerstand gaat vaak over mijn visie op onderwijs. Deze visie is gebaseerd op mijn ervaringen in het onderwijs (als student en docent), vandaar dat het mij ook direct raakt.

Omdat weerstand mij persoonlijk raakt, was ik op zoek naar hoe ik hier het beste mee kon omgaan. De feedback van collega's is gericht op het meer met de vuist op tafel waardoor er minder ruimte voor weerstand zou kunnen zijn. Binnen de theorie wordt beschreven dat als je het niet effectieve gedrag als lastig beschouwt, je ook niet verder komt in het innovatieproces. Binnen het veranderproces van het team heb ik dit in de laatste weken ook geprobeerd. Samen met mijn collega heb ik toenadering gezocht richting collega's waarmee we in een eerder innovatieproces problemen ervaarde. Deze toenadering liep in het begin erg positief. We gingen door op een door hen ontwikkeld plan en gaven aan dat we graag wilde aanhaken. Toen het plan eenmaal concreet werd, ontstond er bij de andere collega's twijfels over rui. In de theorie wordt dit geduid als een essentiële en reële behoefte van mensen. Achter die behoefte zit vaak een angst, bijvoorbeeld het loslaten van oude principes. Zelfs als je een gezamenlijk plan heb ontwikkeld, kun-

nen mensen op het allerlaatste moment nog afhaken. Dit ontstaat vaak uit eerdere negatieve ervaringen met betrekking tot de verandering (Korrel, 2003). Voor het eerst kreeg ik te maken met weerstand in het allerlaatste proces. Terwijl ik het gevoel had dat een ieder mee ging in het plan. In een teamvergadering hebben we dit benoemd. Ik gaf aan dat we makkelijker moesten gaan denken, en juist niet in wij en zij. Dit resulteerde in een felle discussie. Terugkijkend op het proces, had ik hier anders mee moeten omgaan. Vanuit de theorie wordt aangegeven dat je dit soort weerstand of angst, op een empathische manier kan oplossen. Luisteren en begrijpen wat de ander zegt (Korrel, 2003). Daarnaast is het zo dat het aanmoedigen zoals, “neem eens risico, probeer eens te experimenteren”, wat lijkt op mijn hierboven beschreven inbreng binnen het team, vaak tot meer angst leidt. Er ontstaan dan vaak gedachten gebaseerd op angst uit het verleden, zoals “alweer iemand die mij niet erkent”. Daarnaast kon het ook te snel zijn voor collega's, we hadden immers afgesproken om volgend schooljaar gezamenlijk na te denken over een brede en gezamenlijke opleiding. Volgens de ontvangen feedback zal ik collega's meer ruimte moeten geven om innovatie bij henzelf te verankeren.

Het analyseren van de innovatie geschiedenis bij E&O heeft mij op persoonlijk vlak veel inzichten gegeven. Allereerst is de innovatie die we toen zijn ingezet, fundamenteel anders dat dat we deden. Achteraf kan ik mij voorstellen dat je, op basis van ervaringen, niet zomaar mee gaat. Een groot deel van het team had geen ervaring met dit type onderwijs, wat toch een belangrijke succesfactor van innoveren is. Uit de theorie blijkt dat hoe hoger de complexiteit is van de innovatie, hoe hoger de weerstand is (Verbiest, 2014). Toch heeft het wel een bepaalde beweging gerealiseerd waar ik trots op ben. Binnen het domein zijn veranderingen gaande die te maken hebben met de innovatierichting zoals wij die hadden bedacht. Het heeft de dialoog over onderwijs binnen het team en het domein versterkt. Om de complexiteit van de innovatie te verkleinen, ben ik meer in gesprek gegaan met collega's en hebben we binnen H&O meer een mix gegenereerd tussen vernieuwend en traditioneel onderwijs. Ik heb het gevoel dat ik meer los kan laten en kan accepteren dat er kleinere stappen worden gezet. Nu is de uitdaging om dit binnen E&O te realiseren.

Tijdens de corona crisis werd mijn rol in het team nog meer zichtbaar. In mijn rol als I-Coach kon ik collega's inspireren op het gebied van ICT in het onderwijs. Hier ligt mijn expertise. Ik laat hierin een behulpzame rol zien en mijn enthousiasme werkt voor collega's. Uit de feedforward is op te merken dat er nog wel veel individuele verschillen zijn als het gaat om ICT in het onderwijs. Nu pak ik dit vaak met het hele team op. Hierin kan ik meer differentiëren. Zelf merk ik dat ik snel dingen oplos voor collega's. Zodra er een mailtje, video call of belletje is, ga ik collega's direct helpen. Dit terwijl ik het van belang vind dat collega's zelf een onderzoekende houding creëren. Dit vind ik in het onderwijs ook belangrijk. Door direct in oplossingen te denken, begeleid ik collega's op het niveau van het enkelslag leren: gedrag en regelniveau. Ik zal een weg moeten zoeken waarbij ik mijn interventies meer ga vormgeven op dubbelslag leren en drieslag leren. Dit door te achterhalen van de echte leervragen zijn om op die manier een verandering van binnenuit te generen (Korrel, 2003).

<sup>13</sup> Zie bijlage 8.13

# 7. BIBLIOGRAFIE

2BLearning . (2018). Persoonlijke leerroutes, theorie en praktijk van flexibel onderwijs. Geraadpleegd van <https://www.2blearning.com/wp-content/uploads/2018/03/Whitepaper-persoonlijke-leerroutes-2BLearning.pdf>

Afdeling Economie & Ondernemen . (2020, 20 april). Teamsessie innovatie team E&O [Videobestand]. Geraadpleegd van <https://web.microsoftstream.com/video/8dc74452-4f41-4e74-974e-d8726a101eb8?list=studio>

Baay, P., Hofland , A., Vlastuin , F., & Vos , K. (2018). Brede vorming in het beroepsonderwijs, waarom nu? 's-Hertogenbosch, Nederland : ECBO expertisecentrum beroepsonderwijs.

Bertram-Troost, G. (2020). Nu is er meer kans voor bezieling in het onderwijs . Geraadpleegd van [https://www.verus.nl/sites/www.verus.nl/files/documenten/frieschdagblad\\_04-04-2020\\_bertram-troost.pdf](https://www.verus.nl/sites/www.verus.nl/files/documenten/frieschdagblad_04-04-2020_bertram-troost.pdf)

Biesta, G. J. J. (2015). Het prachtige risico van onderwijs (1ste editie). Culemborg, Nederland : Phronese, Uitgeverij.

Blankenstein, H., & Van den Burg , B. (2018, 2 mei). Technologie in het onderwijs, Oei. Geraadpleegd op 2 juni 2020, van <https://open.spotify.com/episode/2AbLjxcoU9nJMOQEMVoX8E?si=ve1mLi6HTiK6a-BCrR-IGw>

Boschma, J., & Groen, I. (2010). Generatie Einstein (1ste editie). AMSTERDAM, Nederland : Lev.

Brohm, R., & Jansen, W. (2012). Kwalitatief onderzoeken (1ste editie). New York, Verenigde Staten: Macmillan Publishers.

Christoffels , I., & Baay , P. (2016). De toekomst begint vandaag . 's- Hertogenbosch , Nederland: Expertisecentrum Beroepsonderwijs.

College voor de rechten van de mens . (1948, 10 december). Universele Verklaring voor de Rechten van de Mens. Geraadpleegd op 2 juni 2020, van <https://mensenrechten.nl/nl/universele-verklaring-voor-de-rechten-van-de-mens>

Daisy Mertens . (2020, 26 februari). Nieuw Onderwijs | Daisy Mertens. Geraadpleegd op 24 mei 2020, van <https://open.spotify.com/episode/3tH620dDb9oUIVaS3yTvUO>

de Bruyckere, P. (2017). Klaskit (1ste editie). Tiel, België: Lannoo.

Does , W. van der. (2020, 14 april). Eindelijk zijn docenten weer de baas (en dat gaan ze niet zomaar opgeven) . Geraadpleegd op 26 mei 2020, van [https://www.mareonline.nl/opinie/eindelijk-zijn-docenten-weer-de-baas-en-dat-gaan-ze-niet-zomaar-opgeven/?fbclid=IwAR1Fv\\_KOyk-GwtzJaKpq\\_m4vMPy8qiyikdPdhhHj7k-AXBHbXt3IFMTa5RU](https://www.mareonline.nl/opinie/eindelijk-zijn-docenten-weer-de-baas-en-dat-gaan-ze-niet-zomaar-opgeven/?fbclid=IwAR1Fv_KOyk-GwtzJaKpq_m4vMPy8qiyikdPdhhHj7k-AXBHbXt3IFMTa5RU)

Drummen, S. (2019). Catharsia. Roermond, Nederland: Stichting Onderwijs Midden - Limburg.

ECBO . (2020). Bijlage teamfoto blikvanger . Geraadpleegd van [https://rocfp.sharepoint.com/sites/EconomieenOndernemerschap/\\_layouts/15/Doc.aspx?OR=teams&action=edit&sourcedoc={E78A74EB-AC1D-45A4-AF91-8034BACFB01A}](https://rocfp.sharepoint.com/sites/EconomieenOndernemerschap/_layouts/15/Doc.aspx?OR=teams&action=edit&sourcedoc={E78A74EB-AC1D-45A4-AF91-8034BACFB01A})

Fransen , J. (2015). Teaching, Learning & Technology. Geraadpleegd van [https://www.inholland.nl/media/10130/instrumentatie-van-betekenisvolle-interacties\\_jos-fransen.pdf](https://www.inholland.nl/media/10130/instrumentatie-van-betekenisvolle-interacties_jos-fransen.pdf)

Frey , C. B., & Osbourne , M. A. (2013). The Future of employment . Geraadpleegd van [https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf)

Grol , C. (2020, 19 april). Kijk luister en bewonder wat er gebeurt in het onderwijs. Dagblad van het Noorden . Geraadpleegd van <https://www.dvhn.nl>

Handel & Ondernemerschap, ROC Friese Poort . (2018a). Aanvraag experimenteer ruimte afdeling Handel & Ondernemerschap . Geraadpleegd van <https://rocfp.sharepoint.com/sites/EconomieenOndernemerschap/Gedeelde%20documenten/Ontwikkeling%20brede%20economie-sche%20opleiding%20HCO/Curriculum/Aanvraag%20experimenteer%20ruimte.pdf>

Handel & Ondernemerschap, ROC Friese Poort . (2018b). Curriculum Handel & Ondernemerschap . Geraadpleegd van [https://rocfp.sharepoint.com/sites/EconomieenOndernemerschap/\\_layouts/15/Doc.aspx?OR=teams&action=edit&sourcedoc={18DE8B15-6A0A-434F-B32E-8FF7B43763F9}](https://rocfp.sharepoint.com/sites/EconomieenOndernemerschap/_layouts/15/Doc.aspx?OR=teams&action=edit&sourcedoc={18DE8B15-6A0A-434F-B32E-8FF7B43763F9})

Handel & Ondernemerschap, ROC Friese Poort . (2020). Teamplan Handel & Ondenemerschap . Geraadpleegd van [https://rocfp.sharepoint.com/sites/EconomieenOndernemerschap/\\_layouts/15/Doc.aspx?OR=teams&action=edit&sourcedoc={9A1C5E2B-BD64-4F21-ABD8-EFCA880BFB9B}](https://rocfp.sharepoint.com/sites/EconomieenOndernemerschap/_layouts/15/Doc.aspx?OR=teams&action=edit&sourcedoc={9A1C5E2B-BD64-4F21-ABD8-EFCA880BFB9B})

Harari , Y. N. (2020, 20 maart). The world after the corona crisis. Financial times, 2020. Geraadpleegd van <https://www.ft.com>

Harari, Y. N. (2019). 21 lessen voor de 21ste eeuw (8ste editie). Amsterdam, Nederland : Thomas Rap.

Hemmen , R. (2020, 28 februari). Nieuw Onderwijs | Sjef Drummen. Geraadpleegd op 2 juni 2020, van <https://open.spotify.com/episode/2oJREnwJkfqGLgUcom4Tmw?si=wBGRqLdzTJmQeAD9s4aJ-g>

Hendrick, C., & Macpherson, R. (2017). What does this look like in the classroom. Woodbridge , Engeland : John Catt Educational.

Het platform beroepsonderwijs . (2020, 7 juni). Hybride leeromgevingen. Geraadpleegd op 7 juni 2020, van <https://husite.nl/ruimtevoorwendbaarvakmanschap/hybride-leeromgevingen/>

Inspectie van onderwijs . (2019). Inspectie van onderwijs . Geraadpleegd van <https://www.onderwijsinspectie.nl/documenten/rappor-ten/2019/04/10/rapport-de-staat-van-het-onderwijs-2019>

Kneybe, R., & Evers, J. (2013). Het alternatief (1ste editie). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.

Korrel, M. (2003). Het begeleiden van effectieve leerprocessen: over interventiekunde, de waarde van weerstand en de interventiekaart als weg-wijzer (PM-reeks) (Dutch Edition) (01 editie). Amsterdam, Nederland : Uitgeverij Boom/Nelissen.

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap . (2016). Kamerbrief over resultaten doorlichting Nederlands onderwijsstelsel. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/kamerstukken/2016/05/25/kamerbrief-over-resultaten-doorlichting-nederlands-onderwijsstelsel/kamerbrief-over-resultaten-doorlichting-nederlands-onderwijsstelsel.pdf>

Mulder, P. (2019, 9 december). Wat is de Design thinking methode? Uitleg + praktische stappen. Geraadpleegd van <https://www.toolshero.nl/creativiteit/design-thinking-methode/>

Nussbaum, M. (2013). Niet voor de winst (90ste editie). Antwerpen, België: Ambo.

Onderwijsraad . (2019). Doorgeschoten differentiatie in het onderwijsstelsel. Geraadpleegd van <https://www.onderwijsraad.nl/publicaties/ad-viezen/2019/02/22/doorgeschoten-differentiatie-onderwijs>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation (1ste editie). Hoboken, NJ, Verenigde Staten: Wiley.

Quakernaat, D. (2011). Ga kathedralen bouwen! (1ste editie). Culemborg, Nederland: Van Duuren Media.

ROC Friese Poort . (2017a). Visiedocument . Geraadpleegd van [https://rocfp.sharepoint.com/sites/PublicatiebibliotheekROCFriesePoortal/Gedeelde%20%20documenten/Weten%20en%20regelen/visiedocument\\_definitief.pdf](https://rocfp.sharepoint.com/sites/PublicatiebibliotheekROCFriesePoortal/Gedeelde%20%20documenten/Weten%20en%20regelen/visiedocument_definitief.pdf)

ROC Friese Poort . (2017b). Wendbaar onderwijs, Waardevolle mensen. Geraadpleegd van [https://rocfp.sharepoint.com/sites/PublicatiebibliotheekROCFriesePoortal/Gedeelde%20%20documenten/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FPublicatiebibliotheekROCFriesePoortal%2FGedeelde%20%20documenten%2FWeten%20en%20regelen%2Fvisiedocument%20definitief%2Epdf&parent=%2Fsites%2FPublicatiebibliotheekROCFriesePoortal%2FGedeelde%20%20documenten%2FWeten%20en%20regelen&p=true&originalPath=aHR0cHM6Ly9yb2NmC5zaGFyZXBvaW50LmNvbS86Yjovcy9QdWJsaWNhdGllYmliGldGhZwTST0NGcmllc2VQb29ydGFsL0VXaHBtVR3akxaT2poSlhZNTQ0eVBFQi1pbVBBBeFICb2VpRFE1UWUzMnhUd2c\\_cnRpbWU9QU95bkdxVUIyRWc](https://rocfp.sharepoint.com/sites/PublicatiebibliotheekROCFriesePoortal/Gedeelde%20%20documenten/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FPublicatiebibliotheekROCFriesePoortal%2FGedeelde%20%20documenten%2FWeten%20en%20regelen%2Fvisiedocument%20definitief%2Epdf&parent=%2Fsites%2FPublicatiebibliotheekROCFriesePoortal%2FGedeelde%20%20documenten%2FWeten%20en%20regelen&p=true&originalPath=aHR0cHM6Ly9yb2NmC5zaGFyZXBvaW50LmNvbS86Yjovcy9QdWJsaWNhdGllYmliGldGhZwTST0NGcmllc2VQb29ydGFsL0VXaHBtVR3akxaT2poSlhZNTQ0eVBFQi1pbVBBBeFICb2VpRFE1UWUzMnhUd2c_cnRpbWU9QU95bkdxVUIyRWc)

ROC Friese Poort . (2019). Kaderbrief 2020 ROC Friese Poort . Geraadpleegd van <https://rocfp.sharepoint.com/sites/PublicatiebibliotheekROCFriesePoortal/Gedeelde%20%20documenten/Weten%20en%20regelen/Kaderbrief%202020%20ROC%20Friese%20Poort%20-%20versie%201.5%205-6-2019%20DEF.pdf>

ROC Friese Poort . (2020). Kwaliteitskaart E&O . Geraadpleegd van [https://rocfp.sharepoint.com/sites/EconomieenOndernemerschap/\\_layouts/15/Doc.aspx?OR=teams&action=edit&sourcedoc={C10201D9-665C-4356-9564-A0700AD00C72}](https://rocfp.sharepoint.com/sites/EconomieenOndernemerschap/_layouts/15/Doc.aspx?OR=teams&action=edit&sourcedoc={C10201D9-665C-4356-9564-A0700AD00C72})

ROC Friese Poort , & Auditteam . (2020). Auditrapport opleidingsteam Economie & Ondernemerschap Vestiging Emmeloord. Geraadpleegd van <https://rocfp.sharepoint.com/sites/EconomieenOndernemerschap/Gedeelde%20documenten/General/Teamplan%20E&O%202020/Auditrapport%20teamaudit%20%20E&O%203-3-20%20def.pdf>

Rotmans , Jan . (2020, 31 maart). Professor Jan Rotmans blijft positief: 'De coronacrisis helpt de wereld te veranderen'. Geraadpleegd op 22 mei 2020, van <https://www.eur.nl/nieuws/professor-jan-rotmans-blijft-positief-de-coronacrisis-helpt-de-wereld-te-veranderen>

Rotmans, J. (2017). Omwenteling (1ste editie). Amsterdam, Nederland : de Arbeiderspers.

Ruijters, M., & Simons, R. (2012). De canon van het leren (1ste editie). Amsterdam, Nederland: Amsterdam University Press.

Scrum Company . (2020, 1 april). Meer snelheid en effectiviteit door Agile werken. Maar wat is Agile precies? Geraadpleegd van <https://www.scrumcompany.nl/wat-is-agile/>

Stanford Univ., Calif. Stanford Center for Research and Development in Teaching. (1971). The Impact of The Open-Space School Upon Teacher Influence and Autonomy: The Effects of an Organizational Innovation. Geraadpleegd van <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED062291.pdf>

Stichting kwaliteitsnetwerk MBO . (2019). Rapportage instellingsaudit ROC Friese Poort . Geraadpleegd van [https://rocfp.sharepoint.com/sites/PublicatiebibliotheekROCFriesePoortal/Gedeelde%20%20documenten/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FPublicatiebibliotheekROCFriesePoortal%2FGedeelde%20%20documenten%2FWeten%20en%20regelen%2F20190617%20Rapportage%20instellingsaudit%20ROC%20Friese%20Poort%2Epdf&parent=%2Fsites%2FPublicatiebibliotheekROCFriesePoortal%2FGedeelde%20%20documenten%2FWeten%20en%20regelen&p=true&originalPath=aHR0cHM6Ly9yb2NmC5zaGFyZXBvaW50LmNvbS86Yjovcy9QdWJsaWNhdGllYmliGldGhZwTST0NGcmllc2VQb29ydGFsL0VmdvNWpDRnc5RWxqL51ySVZTb2M0QkV0NkVRX0FCcjc1Umx1OEJaLWNDbWc\\_cnRpbWU9eENTNjI0d0syRWc](https://rocfp.sharepoint.com/sites/PublicatiebibliotheekROCFriesePoortal/Gedeelde%20%20documenten/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FPublicatiebibliotheekROCFriesePoortal%2FGedeelde%20%20documenten%2FWeten%20en%20regelen%2F20190617%20Rapportage%20instellingsaudit%20ROC%20Friese%20Poort%2Epdf&parent=%2Fsites%2FPublicatiebibliotheekROCFriesePoortal%2FGedeelde%20%20documenten%2FWeten%20en%20regelen&p=true&originalPath=aHR0cHM6Ly9yb2NmC5zaGFyZXBvaW50LmNvbS86Yjovcy9QdWJsaWNhdGllYmliGldGhZwTST0NGcmllc2VQb29ydGFsL0VmdvNWpDRnc5RWxqL51ySVZTb2M0QkV0NkVRX0FCcjc1Umx1OEJaLWNDbWc_cnRpbWU9eENTNjI0d0syRWc)

van den Berg , D. (2012). Duurzaam innoveren binnen smalle marges . Alphen aan de Rijn, Nederland: Wolters Kluwer.

van Verbeek. (2020, 16 mei). 'Deze pandemie is een ijkpunt in onze geschiedenis'. Geraadpleegd op 26 mei 2020, van <https://www.trouw.nl/wetenschap/deze-pandemie-is-een-ijkpunt-in-onze-geschiedenis~b109419c/>

Verbiest, E. (2014). Leren innoveren (2de editie). Antwerpen, België: Maklu, Uitgever.

Weinstein, Y., Sumeracki, M., & Caviglioli, O. (2018). Understanding How We Learn. Abingdon, Verenigd Koninkrijk: Taylor & Francis.



