


Branchegericht programma

# Lerend veranderen in het MBO



Programma voor  
bestuurders  
die werken aan  
innovatie  
en kwaliteit



## Lerend veranderen in het MBO voor bestuurders

Met het Kwaliteitsnetwerk investeert het MBO nadrukkelijk in kwaliteitsverbetering van het onderwijs. Die aandacht voor kwaliteit en innovatie hangt samen met de grote dynamiek en de onderling verbonden uitdagingen in de sector. Zowel op het vlak van onderwijs als in maatschappelijke rol is het MBO uiterst zichtbaar en is er voortdurend interactie tussen ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie.

Het, samen met Sioo ontwikkelde programma, 'Lerend veranderen' ondersteunt bestuurders in MBO-instellingen om bevindingen uit audits en andere aanzetten tot verbetering en vernieuwing te vertalen in concrete verbeteracties om zo lerend veranderen en lerend vermogen tot kernkwaliteit van de medewerkers en de organisatie te maken.

### Opgave

Vergroten van het verandervermogen met het oog op kwaliteitsverbetering en innovatie vraagt aandacht voor mensen, systemen en de inrichting van de organisatie in onderlinge samenhang. Leidinggevend in het MBO leveren met hun verbindende rol bij (ontwikkeling van) strategie en realisatie een belangrijke bijdrage aan een organisatie waarin kwaliteitsverbetering duurzaam is verankerd.

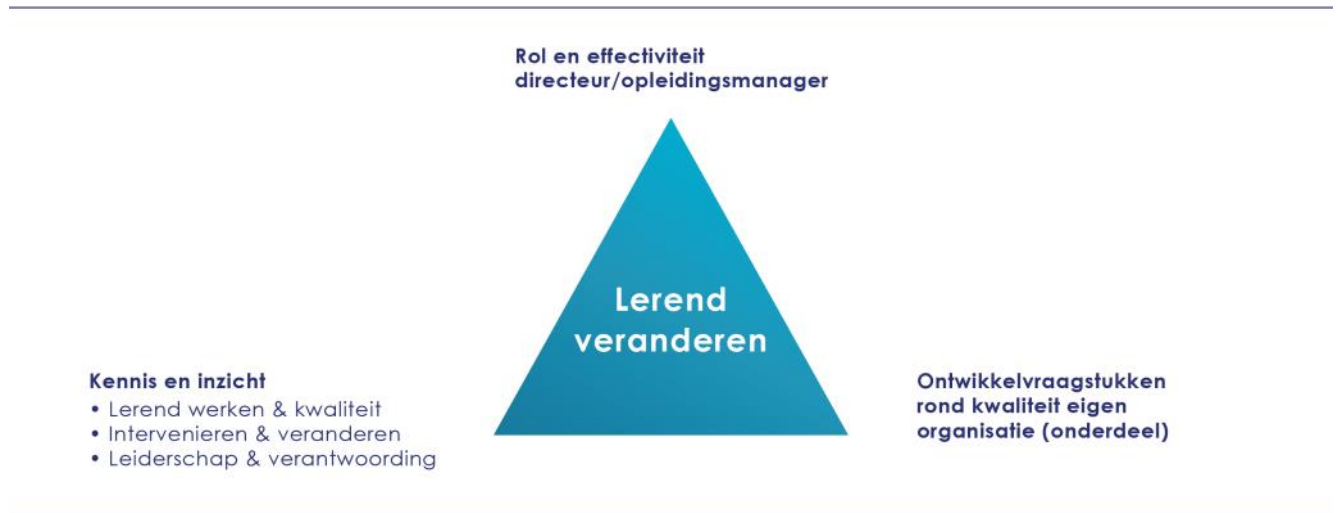
Dit succesvolle programma biedt de basis om die rol te versterken en ondersteund tegelijkertijd concrete acties rond (onderwijs)kwaliteit die al plaatsvinden in de eigen organisatie.

Dit programma wordt aangeboden via open inschrijving maar kunnen ook incompany voor één of meer MBO-instellingen worden verzorgd waarbij de strategische agenda van de betreffende organisatie leidend kan zijn.



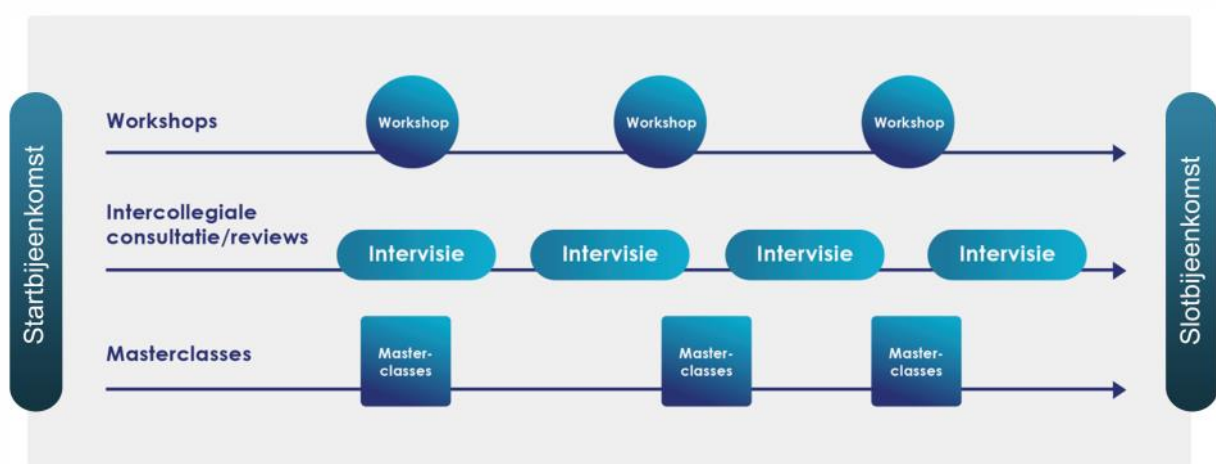
## Het programma

In dit programma benaderen wij de uitdaging van lerend veranderen en kwaliteitsverbetering vanuit drie invalshoeken die voortdurend in samenhang aan de orde komen.



Het programma bestaat uit een introductiebijeenkomst met (groeps)intake, drie workshops, drie (breder toegankelijke) masterclasses en sessies op basis van (inter)collegiale consultatie/reviews en een slotbijeenkomst. Het programma is gericht op de eigen rol en effectiviteit van de deelnemer maar kan tegelijkertijd uitstekend gebruikt worden als support/platform voor het verder brengen van specifieke veranderopgaven uit de eigen organisatie en werkcontext.

Het programma vraagt een tijdsinvestering van maximaal 1,5 dagdeel per maand bij een doorlooptijd van ongeveer negen maanden (inclusief voorbereiding en werk aan eigen veranderopgaven!)



## Introductie en intake (twee dagdelen)

Het doel van deze bijeenkomst is meervoudig:

- een eerste kennismaking van de deelnemers met elkaar en met de begeleiders;
- expliciteren en delen van ambities en veranderopgaven uit de eigen organisatie;
- inzicht bieden in verschillende stijlen op het gebied van waarnemen, invloed en leren en van daaruit formuleren van persoonlijke en collectieve leerdoelen;
- het samen uitwerken van het voorlopige programma;
- een start maken met intercollegiale consultatie in sub-groepen onder begeleiding van een coach.

## Drie workshops (elk twee aaneengesloten dagdelen)

Plenaire bijeenkomsten waar kennis en inzicht worden geboden op specifieke onderwerpen zoals systemisch en meervoudig kijken, verandermanagement, invloed en persoonlijke effectiviteit. In alle workshops worden bijdragen geleverd door een of meer inhoudelijk deskundigen en/of 'reflective practitioners' uit andere branches. De preciese inhoud wordt met de deelnemers tijdens de introductiebijeenkomst bepaald. Onderstaande inhoud is dan ook een eerste indicatie.

### Workshop "Lerend werken aan kwaliteit"

In deze workshop staan twee vragen centraal:

- wat betekent kwaliteit voor mij?
- wat kan ik doen om het kwaliteitsdenken/doen (en daarmee het lerend vermogen) in het primaire proces van mijn organisatie te vergroten? Wij kijken door diverse brillen naar de (onderwijs) organisatie en hoe kwaliteit daarmee verbonden is.

### Workshop "Veranderen"

In deze workshop gaan wij dieper in op thema's als:

- soorten veranderingen en typische aanpakken die daarbij horen;
- eigen opvattingen en overtuigingen over veranderen en die van anderen onderkennen;
- hoe formuleer je de juiste veranderopgaves en hoe verschillen de opgaves indien je deze voor het primaire onderwijsproces, het ondersteunende- of het bestuurlijke proces formuleert en hoe hangen ze samen?
- het maken en communiceren van een veranderredenering (Waarom, Waartoe, Wat, Hoe en Wie);
- welke veranderstrategieën zijn er en welke past/passen bij de onderhanden veranderopgaves van de deelnemers?

### Workshop 'Leiderschap in verandering'

Als manager ben je zelf het instrument om waarde toe te voegen en verandering teweeg te brengen.

Impact ontstaat als leiders:

- zichzelf kennen;
- de ander begrijpen;
- de context snappen van de veranderopgave;
- en zij de vaardigheden beheersen om in die drieslag te interveniëren.

Leidinggevendens slijpen voortdurend aan zichzelf en verbeteren hun eigen vermogen om in deze drieslag effectiever te opereren en impact te hebben. Wat iemand echter als kwalitatief handelen ziet, kan door een ander heel anders worden gezien (belevingswereld); ook ondanks een bestaand kwaliteitssysteem (systeemwereld). Kwaliteit komt grotendeels samenwerkend tot stand. Het helpt om te leren zien wat er zich hieromtrent tussen (groepen) mensen afspeelt.

De systeembenadering is een mogelijkheid om spanningen tussen mensen op te lossen. Inzichten in groepsdynamica en competenties voor interventies in kleine en grote groepen helpen daarbij. Hoe kies je vervolgens de meest passende interventies? Ook onderzoeken we de interventiemogelijkheden sectorbreed.

### Intervisie: intercollegiale consultatie/reviews (drie tot vier uur per keer)

Bedoeling van de intercollegiale consultatie is elkaar, onder begeleiding van een Sioo leerbegeleider verder te helpen op een ontwikkelvraagstuk. We doen dat in groepen van 4 of 5 deelnemers, Tijdens de startbijeenkomst vormen wij groepen rond deelnemers met soortgelijke (ontwikkel)vraagstukken. Het kan daarbij gaan om vragen rond eigen leiderschap (ontwikkelingen) maar bijvoorbeeld ook rond de aanpak van een verander- of innovatietraject in de eigen organisatie. Tijdens de startbijeenkomst maken de deelnemers kennis met de begeleiders vanuit Sioo, worden ontwikkelvraagstukken met elkaar gedeeld, data geprikt en praktische afspraken gemaakt.

Als uitgangspunt wordt er gewerkt in groepen van 4 personen en vinden er 4 bijeenkomsten plaats. Iedere keer vindt een sessie plaats bij de onderwijsinstelling van 1 van de deelnemers om elkaars werkcontext te exploreren. Bij groepen van 5 deelnemers zullen er vijf bijeenkomsten plaatsvinden.

### Masterclasses (circa drie uur per keer)

Masterclasses zijn korte bijeenkomsten met topdeskundigen over actuele onderwerpen rond kwaliteitsverbetering en veranderen in het onderwijs, die prikkelen, aan het denken zetten en uitdagen. De bijeenkomsten zijn ook bestemd voor een bredere doelgroep dan de deelnemers aan dit leertraject, omdat succes van een dergelijk traject ook afhangt van de betrokkenheid van andere stakeholders in de branche en/of eigen organisatie.

Deelnemers nodigen ook zelf betrokkenen uit hun eigen interne en externe netwerk uit. Waar mogelijk combineren wij masterclasses voor de beide programma's. Twee masterclasses worden in overleg met de deelnemers ontwikkeld en specifiek voor de sector georganiseerd. Een derde masterclass kiezen de deelnemers uit het jaarlijkse open aanbod van Sioo ([www.sioo.nl/opleidingen/#masterclass](http://www.sioo.nl/opleidingen/#masterclass)).

### Een slotbijeenkomst (een dagdeel)

Bij de *laatste gezamenlijke Masterclass wordt het slot geïntegreerd* en bespreken de deelnemers de verkregen inzichten met collega's en andere stakeholders. De bijeenkomst wordt in overleg met de deelnemers en het Kwaliteitsnetwerk gepland; bij voorkeur als onderdeel van een andere bijeenkomst of ander event binnen de sector.



Docenten met state-of-the-art kennis en relevante ervaring in de beroepspraktijk



## Leerdoelen en resultaten

### De leerdoelen van dit programma zijn:

- verkrijgen van inzicht in werkbare (evidence based) theorieën op organisatie- en veranderkundig gebied;
- kunnen werken en waarnemen vanuit een onderzoekende en systemische bril; het samenspel tussen op elkaar inwerkende factoren, thema's en spelers zien, en het krachtenveld dat daardoor ontstaat en de ruimte om daar in te veranderen zowel op systeem- proces- als op individueel niveau;
- inzicht en vaardigheid in het verbinden van strategie en ambities met ontwikkel- en verandervraagstukken en vice versa;
- eigen maken van interventierepertoire om het proces te realiseren van veranderopgave naar (verbeter)acties en betrokkenheid van andere interne stakeholders (directeuren, opleidingsmanagers, stafafdelingen, onderwijzende professionals, etc.).

### Het ontwikkeltraject streeft de volgende (eind)resultaten na in de praktijk:

- een stap in de richting van een voldragen lerend systeem binnen de eigen organisatie (onderdelen);
- een concrete ontwikkelagenda en acties t.b.v. kwaliteitsverbetering en veranderopgaven binnen de eigen organisatie;
- gedeelde taal en kennis binnen de eigen organisatie ten aanzien het realiseren van kwaliteitsverbetering en verandering.
- een blijvend lerend netwerk m.b.t. leiderschapsrol bij kwaliteitsverbetering en verandering;
- aantoonbare verbetering van het (duurzaam) verander- en lerend vermogen in de eigen organisatie;
- gedeelde (voor)kennis van de relevante kaders en regelgeving en hoe daarmee kan worden omgegaan.

Het uitgangspunt van deze compacte leergang is om elkaar te ontmoeten en op locatie (offline) met elkaar te werken. Rekening houdend met corona en eventuele maatregelen wordt in afstemming met de groep bekeken wat haalbaar en wenselijk is. Indien noodzakelijk wordt het lesprogramma (deels) online vormgegeven.

## Docenten en begeleiders

Frank Bosboom ([linkedin.com](https://www.linkedin.com)) is begeleider en programmamanager van dit programma. Hij is bij alle bijeenkomsten aanwezig en draagt samen met de deelnemers de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en effectiviteit van het programma.

Sioo beschikt over een uitgebreid netwerk van deskundige docenten en coaches die state-of-the-art kennis koppelen aan ruime praktijkervaring in verandertrajecten en het werken aan professionele ontwikkeling. Zij leveren bijdragen op basis van hun expertise, mede vanuit de wensen die worden aangegeven door de deelnemers.

De masterclasses worden verzorgd door vooraanstaande sprekers uit ons netwerk; sprekers als Jesse Segers, Hans Vermaak en Leike van Oss e.a. treden in dat kader regelmatig bij Sioo op.

Voor een overzicht van Sioo-docenten verwijzen wij naar: [www.sioo.nl/docenten](http://www.sioo.nl/docenten)

## Meer weten?

Actuele startdata, kosten en locaties vind je op [www.sioo.nl/opleidingen](http://www.sioo.nl/opleidingen)

Heeft u vragen of wilt u vrijblijvend van gedachten wisselen over de mogelijkheden?

Heb je vragen, wil je vrijblijvend van gedachten wisselen over de mogelijkheden of contact met oud-deelnemers?

Neem dan contact met ons op via +31 (0)30 291 3000 of via Durk Piet de Vries, programmamanager: [vries@sioo.nl](mailto:vries@sioo.nl).



Sioo is dé interuniversitaire ambachtsschool die mensen en organisaties wendbaar maakt in veranderings- en organisatie-processen. Sioo is in 1958 opgericht door de Nederlandse universiteiten, mede op initiatief van de organisatieadviesbranche.

Het instituut maakt leertrajecten op maat. Tegelijkertijd is Sioo een platform dat het relatief jonge vak van verandermanagement en organisatiekunde verder helpt ontwikkelen in de beroepspraktijk.

**Sioo**

Interuniversitair centrum  
voor organisatie- en veranderkunde

**Adres**

Stadsplateau 12  
3521 AZ Utrecht

**Contact**

+31 (0)30 291 30 00  
sioo@sioo.nl

[www.sioo.nl](http://www.sioo.nl)