

Lezing, Veranderkundige inzichten op leren en opleiden, *Niet hoe het moet, maar hoe het gaat*

Mario Kieft

2 juni 2021



De rol van Samen
Opleiden in een
veranderende
omgeving

De week van Samen Opleiden

Opleiden, begeleiden
en professionaliseren



Platform
Samen Opleiden &
Professionaliseren



Veranderkundige inzichten op opleiden en leren

Niet hoe het moet, maar hoe het gaat

Opbouw



Perspectieven

- Bestuurders: in control zijn en externe legitimatie
- Medewerkers: ontkoppeling en keeping face
- Rol van verandertrajecten
- Organisatie hypocrisie
- Organisch veranderen

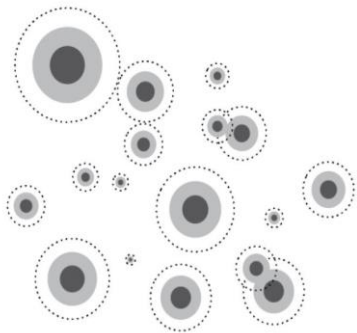
Hoe gaat ontwikkeling en leren?

- On en off stage gedrag
- Betekenisgeving

Tips voor leren en opleiden



Legitimiteit in de omgeving

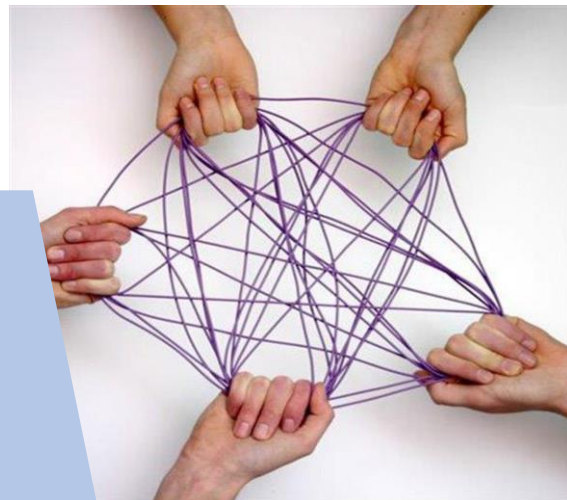


Organisaties maken onderdeel uit van 'velden'. Ze moeten hun **legitimiteit** behouden door zich 'veldconform' te gedragen

- Onderzoekclubs
- Koepels
- Hogere overheidslagen
- Kennisindustrie
- Ouders
- Leerlingen
- Andere onderwijsinstellingen
- Afnemende organisaties

Altijd
Alles
zijn voor
Iedereen

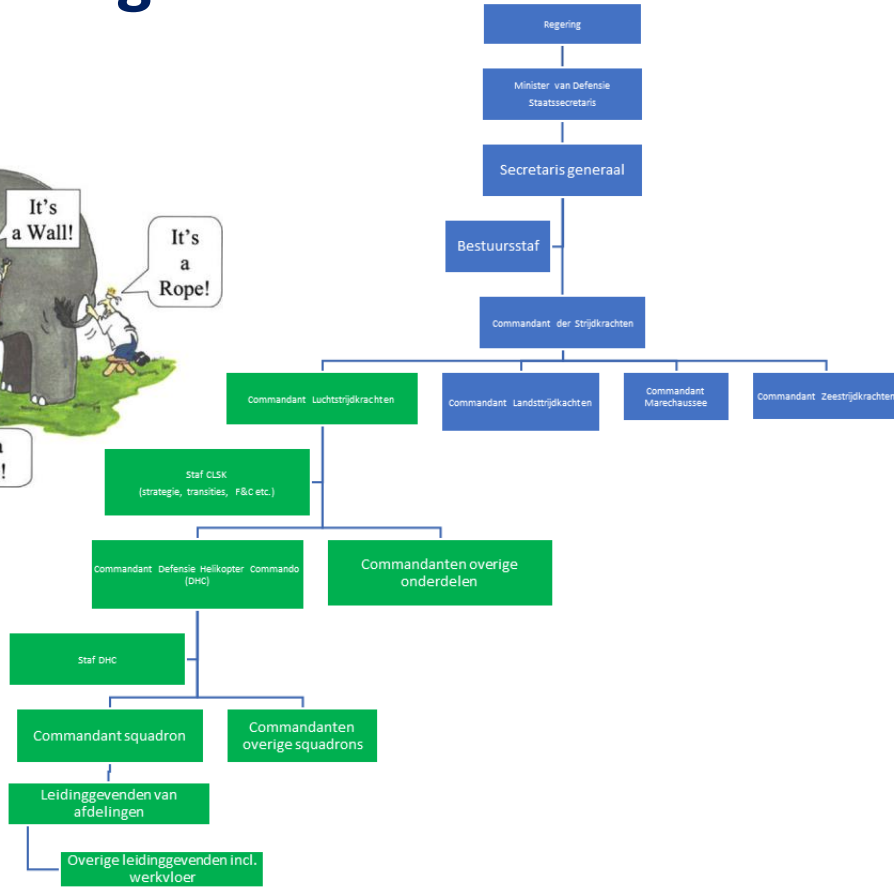
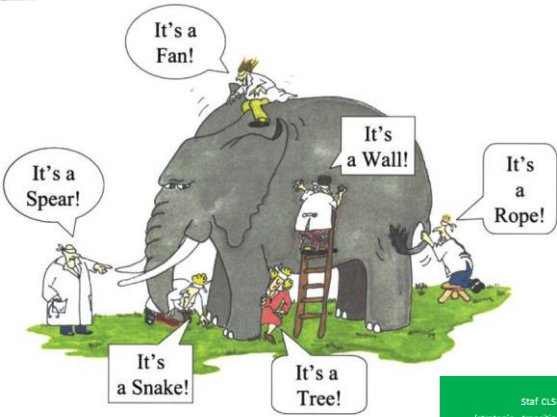
Institutionaliseringstheorie



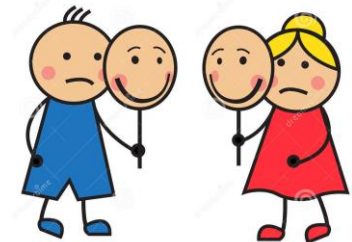
Angst om los te laten



Ontkoppeling

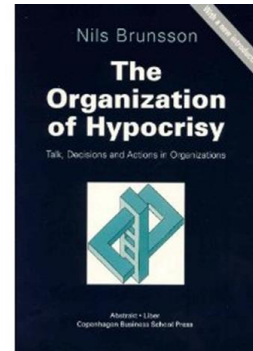
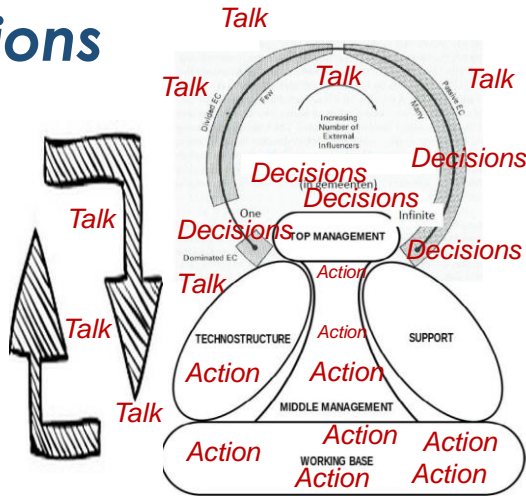


Keeping face



Externe inconsistentie.... ...beantwoorden met interne inconsistentie....

Talk
Actions
Decisions



We willen een school zijn waar leerlingen graag en goed leren en leven.

openheid

innovatie

- > Samen bereiden we je voor op jouw toekomst: vaardigheden en kennis.
- > We reflecteren over onze onderwijspraktijk en zetten in op samenwerking.

betrokkenheid

- > We stimuleren en begeleiden je om een verantwoordelijke houding aan te nemen tegenover je eigen leerproces.
- > We helpen je om keuzes te kunnen en te durven maken.

verantwoordelijkheidszin

respect

welbevinden

- > We zorgen voor een veilig, en realistisch leer- en leefklimaat (fouten zijn kansen om te leren).
- > We geven je inspraak en ruimte om jezelf te ontwikkelen.
- > We bepalen samen met jou de beste studiekeuze.

kritisch denken

- > We zetten je aan om initiatief te nemen.
- > We helpen je bij de ontplooiing van een open en kritische blik op de samenleving.
- > We bereiden je voor op de maatschappij van morgen.

ondernemingszin

Verandertrajecten voor externe legitimatie

- Niet voor interne verandering, maar voor externe educatie
- Verandertrajecten vanuit bestuurders ambigue en abstract → voldoende ruimte binnen de organisatie met andere ontwikkelingen bezig te zijn
- Resultaat van mimicking
- Geen heldere beoordelingscriteria
- Plannen in ronkende managementtaal → in plakband taal



Modulariseren en Flexibilisering
Flipped Classroom
Blended learning
Brede vorming en Bildung
Leven Lang Ontwikkelen (LLO)
zelfsturende docenten teams
Design thinking
De hybride docent
Werken aan wendbaar vakmanschap
De gezonde school
Smart Lab, edu lab, Care Lab

Alibi's voor verandertrajecten

- Voor de hand liggend
- Problemen
- Oplossingen
- *Organisationele vergeetachtigheid*

- Aanlokkelijke eenvoud
- Orde in de chaos: veelbelovend
- Eenzijdig dus fraai en zuiver
- Toekomstgericht

Goed voor managers

- Zichzelf representeren als '*in control*'
- Doorpakker en vernieuwer
- En organisatie als '*changeable*'



- Confrontatie met praktijk → weglekken van energie
- weer ruimte voor nieuw verandertraject



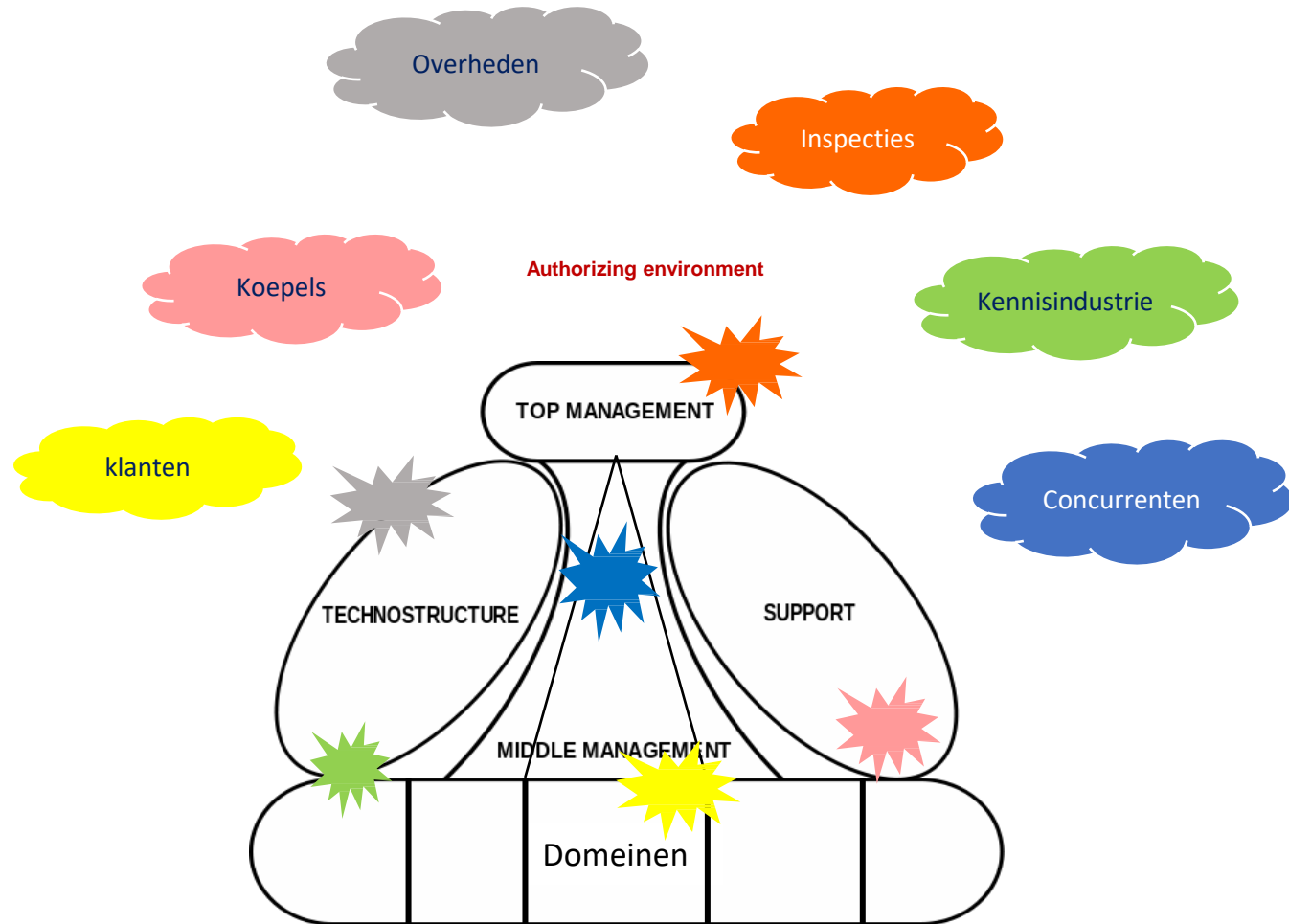
- *Kennis industrie: platforms, consultancies*
- *Management hypes*
- Onzekerheid → chronisch zoeken naar oplossingen
- *Mimicking*



Internaliseren van externe rationaliteiten

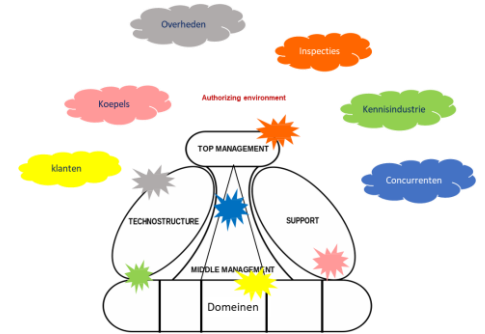
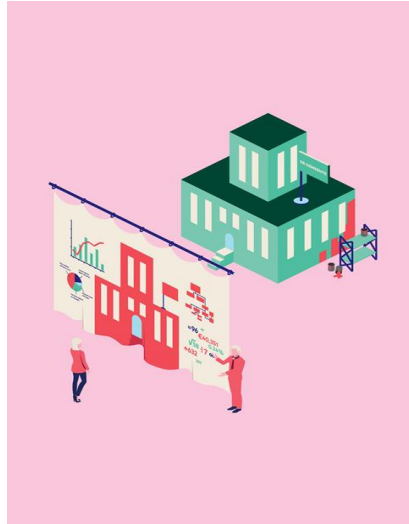
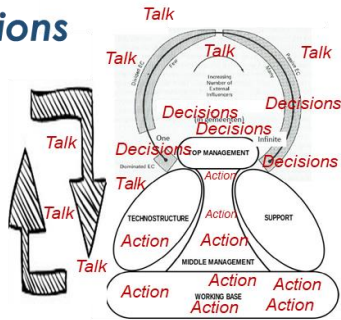
Op alle lagen en niveaus ontkoppeldynamieken → In belang van professionals en managers

Formele integratietrajecten en afstemming
Informeel: 'zachte' koppelmechanismen



Welke voorbeelden van de drie strategieën herken je?

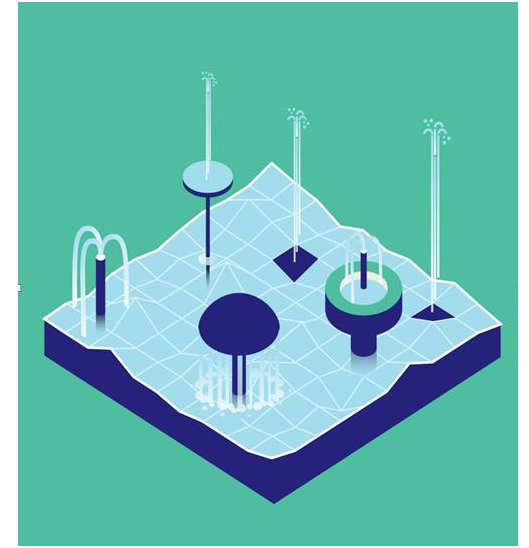
Talk
Actions
Decisions



Veranderfonteintjes

allerlei rollen en typen

- Activistische doeners
- Players (versus gamers)
- Intrinsiek gemotiveerd
- Heterogene netwerkbouwers
- Of snel formele steun zoeken
- Of lang onder de oppervlakte zoeken naar heterogene netwerken/financien
- Veelal niet zichtbaar voor management
- Dus ook niet formeel te managen, faciliteren, ruimte te geven etc.



*'Kijk, je hebt je formele titel,
en je doet dingen'.*

Verandertraject-competitie

Welke trajecten krijgen de meeste *impact*?

- steun
- budget
- energie
- landingsrechten



Kreten-markt

Meest actuele, sexy kreet

- Modulariseren en Flexibilisering
- Flipped Classroom
- Blended learning
- Brede vorming en Bildung
- Leven Lang Ontwikkelen (LLO)
- zelfsturende docenten teams
- Design thinking
- De hybride docent
- Werken aan wendbaar vakmanschap
- De gezonde school
- Smart Lab, edu lab, Care Lab



WENDBAAR VAKMANSCHAP
leren in beroepscontexten
ontwerp patronen voor leren in hybride leeromgevingen



Sidebench
DESIGN THINKING
A FRAMEWORK FOR INNOVATION



Change wise

Professionals zijn change-wise: ze weten precies hoe je op veranderingen en verandertrajecten kan reageren, waarbij de veranderaars denken dat je meedoet, terwijl je zelf verder geen last van die verandering hebt.

Workshop toeristen
Meestribbelen

Ontkoppelparadijzen



2. On stage – off stage gedrag



'On stage'



'Off stage'



Plaspauze
Koffie automaat
Onderonsje



Cultuur van de stilte

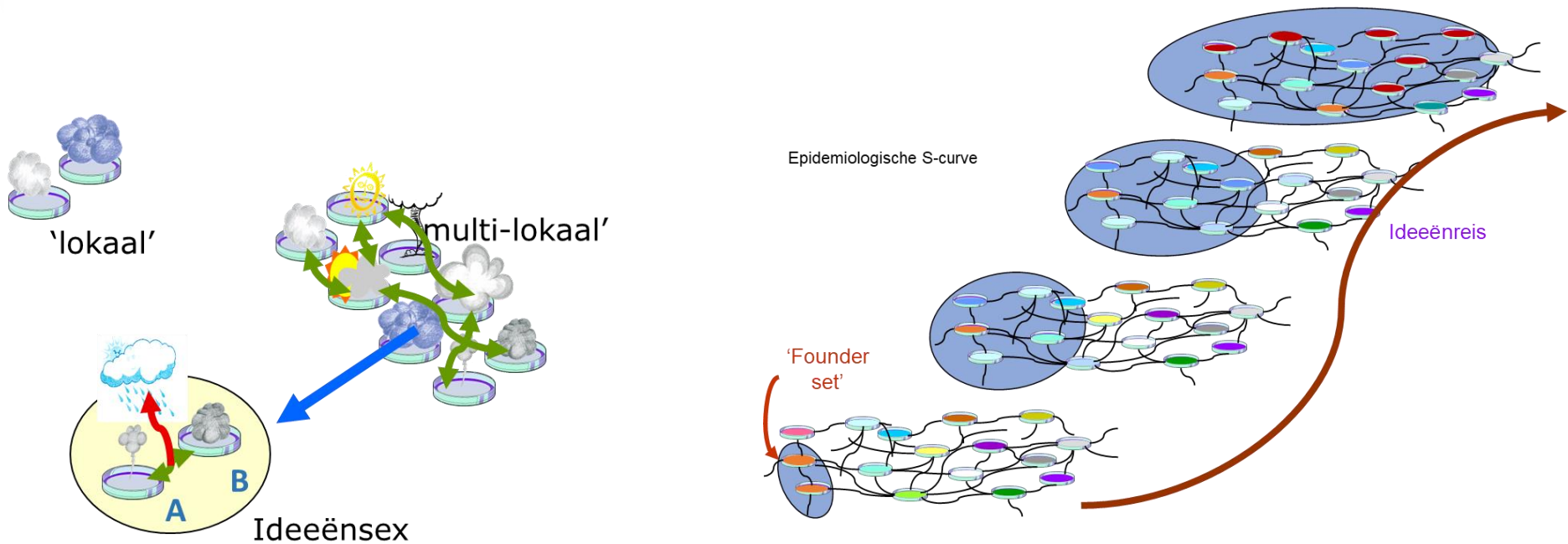
Metafoor voor hoe het gaat

Filmpje

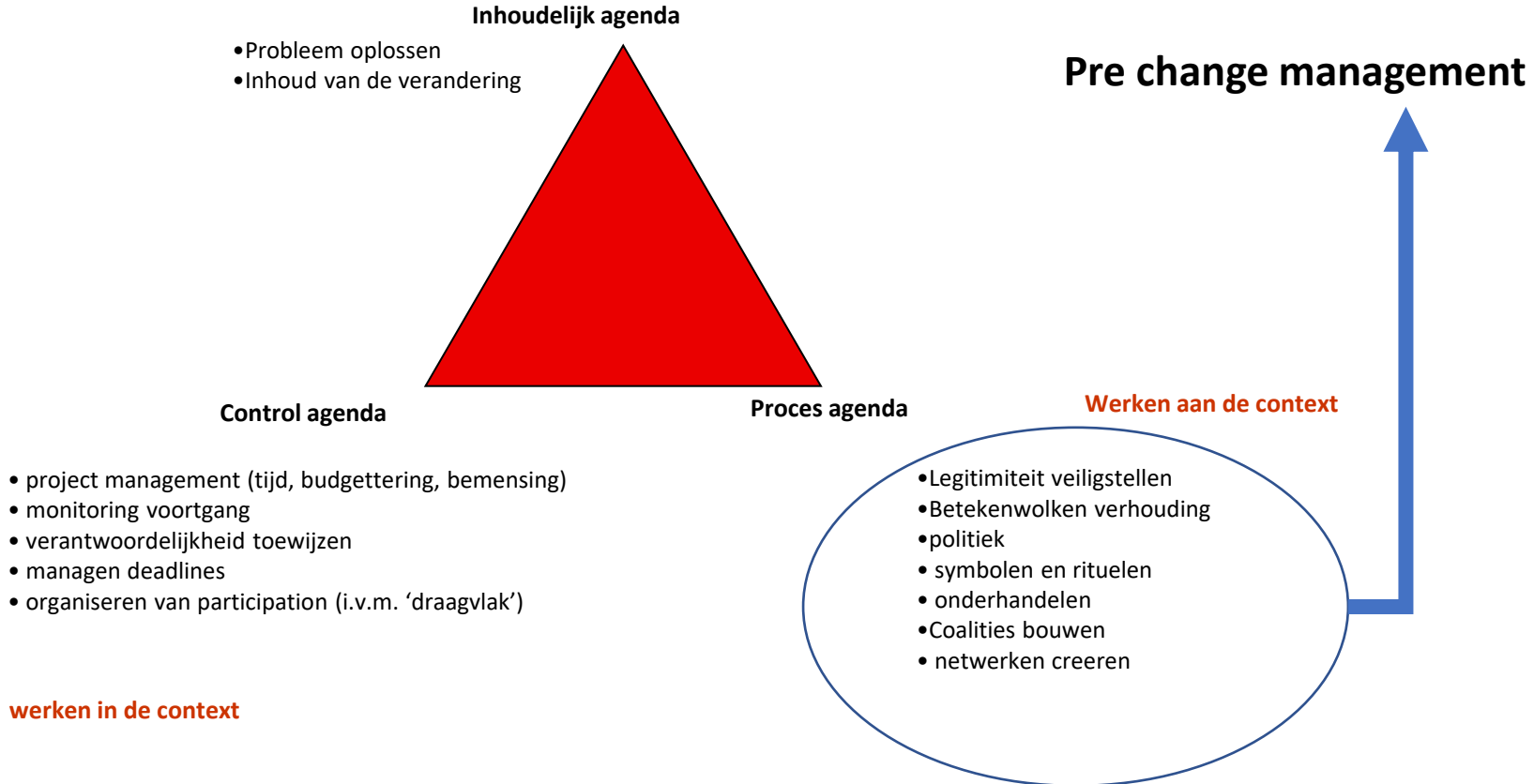
https://www.youtube.com/watch?v=k1ZPGr_TqFE



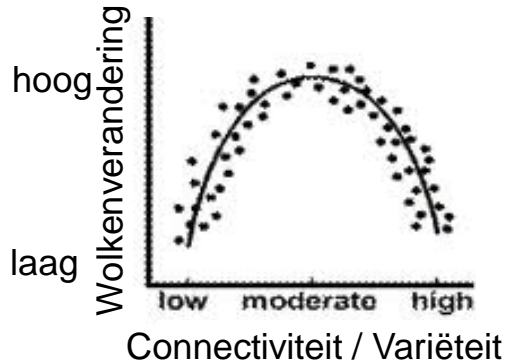
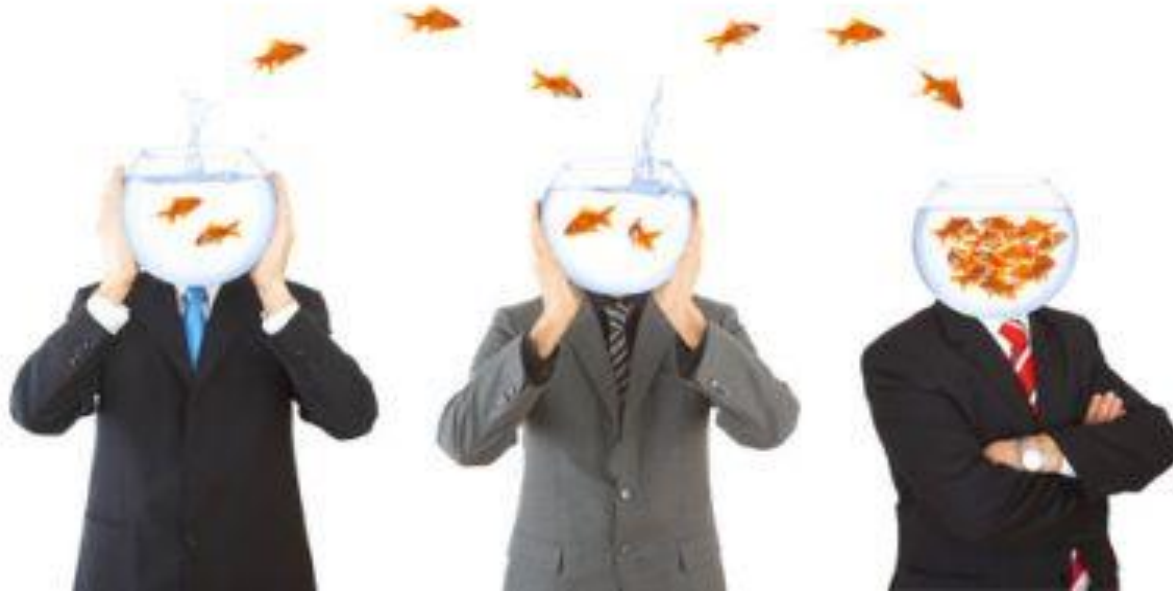
Hoe ontstaat nieuwe betekenisgeving



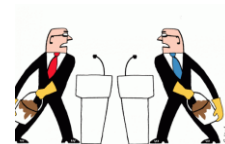
Tips: Drie agenda's van de *ontwikkelaar*



Bronnen voor ontwikkeling



- Connectiviteit
- Variëteit
- Kwaliteit van interactie
- Game of play?*
- Holding environment*
- et.c.*



Accent op problemen of kansen?

Wat is het 'normatieve momentum'?



*Problem
discours*

waarderende
(*appreciative*) discours

zwaktes, fouten

'*extra ordinary*'

Dynamiek van
reactiviteit en restaureren

Dynamiek van
pro-activiteit en aanwakkeren

Fixing problems

Elevating strenghts



Al dan niet participatief

-> ook '**risico-analyses**' zitten in deze hoek

Dank voor uw aandacht!



Vragen?

