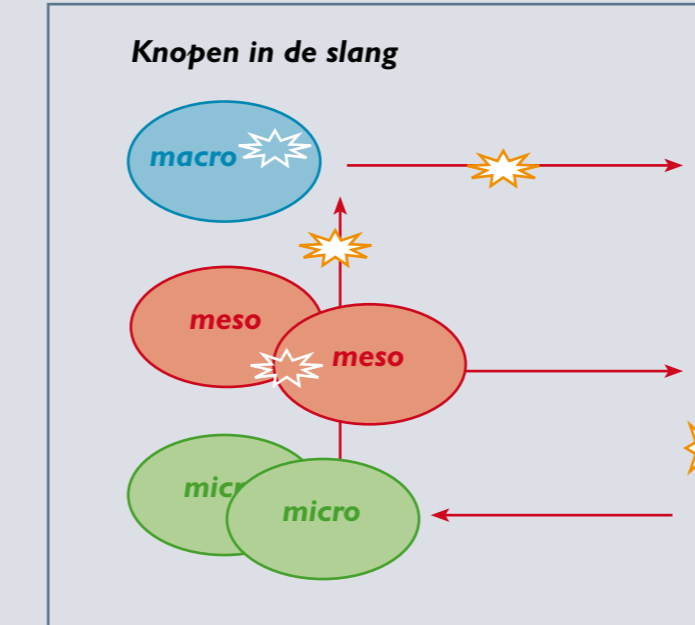


# Competentiegericht onderwijs komt eraan!



## Complexiteit van de dynamiek

De B-aanpak genereert veel meer energie dan de A-aanpak. Maar ook in de B-aanpak doen zich blokkades voor.



Een van de belangrijkste redenen voor de stagnatie van de energie, is de verkeerde inschatting van het **niveau van de verandering**.

Niveau van de verandering	
1e orde:	organisatorisch-praktisch-pragmatisch
2e orde:	conceptueel-principieel-mentale modellen
3e orde:	identiteit-missie-koers-transformatie van de organisatie

Als bijvoorbeeld het ontwikkelen van resultaatverantwoordelijke teams aangepakt wordt als een verandering van de 1e orde, zal het gedrag dat hoort bij een team niet vertoond worden.

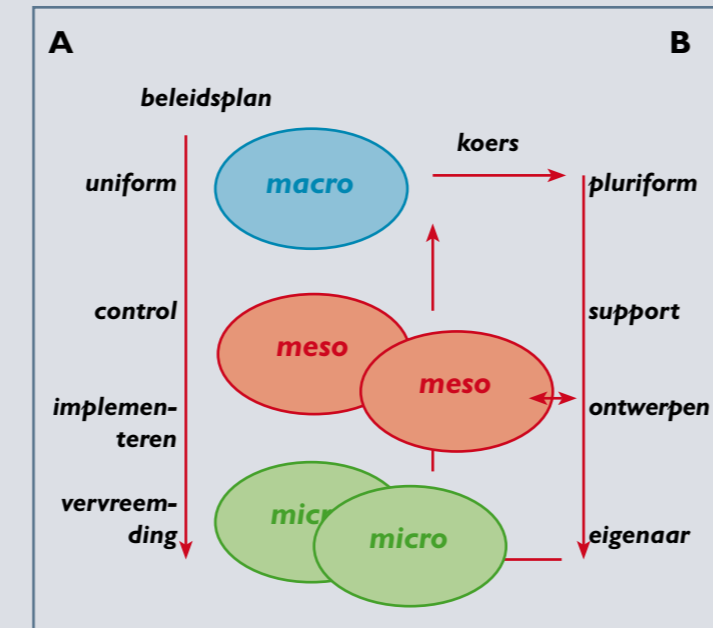
Tijdens de workshop kunnen de deelnemers casussen inbrengen waarbij sprake is van 'knopen in de slang'. We gaan onder andere met technieken van systeemleren op zoek naar de oorzaken en we bedenken simpele, maar effectieve ingrepen om het water weer te laten stromen. Ook deze workshop is het meest geschikt voor leidinggevers op alle niveaus. Ook hier verdient het aanbeveling met minstens twee leidinggevers, die op verschillende niveaus opereren, te komen.

**Quote**  
Adequat omgaan met de complexiteit van de dynamiek, maakt dat de effecten van interventies steeds beter in te schatten zijn, opdat de energie blijft stromen.

### 4. Complexiteit van de dynamiek

Je kunt (re)organiseren wat je wilt, maar als de energie in de organisatie blokkeert of zelfs wegvloeit, worden de mensen steeds onverschilliger. Het gaat er dus om de **dynamiek** in je organisatie te houden. Het weglekken van energie wordt het meest duidelijk in veranderingsprocessen. Zeker als de verandering gepaard gaat met veel documenten en implementatietechnieken. Ruim 75% van deze innovatie brengt niet wat ze beoogd heeft.

De volgende figuur zet de nieuwe B-aanpak naast de traditionele A-aanpak.



Teamleden moeten gaan 'opdenken' in plaats van 'afdenken'. Ook is het voeren van een dialoog productiever dan het voeren van een discussie. Het leervermogen van een team is meer dan de som van de individuele bekwaamheden.

Bij teamleren gaat het om collectief leren, gericht op het vergroten van de collectieve bekwaamheid. Elementen van teamleren zijn:

- conceptualiseren;
- ontwerpen;
- actieonderzoek;
- werken met mentale modellen.

Als teams grote invloed hebben op de inrichting van hun werk, neemt het gevoel van 'eigenaarschap' toe. Met het formuleren van de resultaten die het team wil behalen en het sluiten van een contract met de leiding, neemt de eigen verantwoordelijkheid grote vormen aan. Zowel teams als leiding toetsen de te behalen resultaten aan de koers van de totale organisatie.

In de workshop, die vooral geschikt is voor leidinggevers op alle niveaus (macro-meso-micro), maken de deelnemers kennis met verschillende elementen van teamleren. Bovendien worden resultaatverantwoordelijke teams gepositioneerd in de totale organisatie. De veranderende rol van de leiding komt uitgebreid aan de orde. De deelnemers krijgen een stappenplan mee hoe in de eigen organisatie tot teams te komen. Het verdient aanbeveling met minstens twee leidinggevers, die op verschillende niveaus opereren, te komen.

## Werken met resultaatverantwoordelijke teams

### 3. Werken met resultaatverantwoordelijke teams

Grote organisaties hebben economische voordelen, maar kennen ook onderwijskundige valkuilen. Groot-schaligheid kan maar al te gemakkelijk leiden tot vervreemding bij de mensen die het dagelijks werk doen: leraren en ondersteuners. Jaap Peters heeft daar een treffend boek over geschreven: *De intensieve menshouderij*. De grote organisatiekundige opgave is, de mensen in die grote organisatie een **kleinschalige beleving** te laten hebben.

Werken met 'resultaatverantwoordelijke teams' biedt die mogelijkheid. Het is belangrijk daarbij onderscheid te maken tussen een groep en een team.

Team of groep?	
<b>Team</b>	<b>Groep</b>
Onderling afhankelijk	Verzameling individuen
Gemeenschappelijke ambitie	Gemeenschappelijke klus
Elkaars kwaliteiten benutten	Taakverdelende methode
Taak- én persoonsgericht	Taakgericht
Reis én bestemming	Bestemming
Professione(e)l(e) cultuur en klimaat	Klimaat
Maximaal 10 personen	Tot 30 personen

De onderlinge afhankelijkheid is groot als het team verantwoordelijk is voor een vaste groep cursisten. Ze wordt nog groter als de kwaliteiten van de teamleden in kaart worden gebracht en ook als zodanig worden ingezet. De ontwikkeling van een professionele cultuur maakt het team tot een dynamisch, snel en oplossingsgericht geheel.

postzegel  
niet nodig

APS-training Competentiegericht onderwijs

t.a.v. A. Siebe

Antwoordnummer 2971

3500 VM UTRECHT

## Competentiegericht onderwijs komt eraan!

Veel roc's zijn al enkele jaren druk bezig **competentiegericht onderwijs (cgo)** vorm te geven. Andere doen het rustig aan. Zonder dat de wettelijke kaders definitief zijn, is er toch al veel ervaring opgedaan met deze vorm van onderwijs. Naast de vele positieve ervaringen, is er toch een vraagstuk dat zich binnen cgo steeds weer aandient:

### 'Kunnen we voldoende diepgang in het competentiegericht onderwijs aanbrenen?'

APS is al enkele jaren bezig om, samen met roc's die cgo aan het vormgeven zijn, aanpakken te ontwikkelen die zorgen voor de nodige diepgang in de leerprocessen.

Op **maandag 8 februari** en **dinsdag 2 maart 2010** geven **Herriët Weegenaar** en **Alex van Emst** (APS) een training Competentiegericht onderwijs. De trainingen bestaan - naast een plenaire inleiding en afsluiting - uit workshops voor leraren en teamleiders (workshop 1 en 2) en workshops voor unitdirecteuren, opleidingsmanagers en teamleiders (workshop 3 en 4). De thema's zijn:

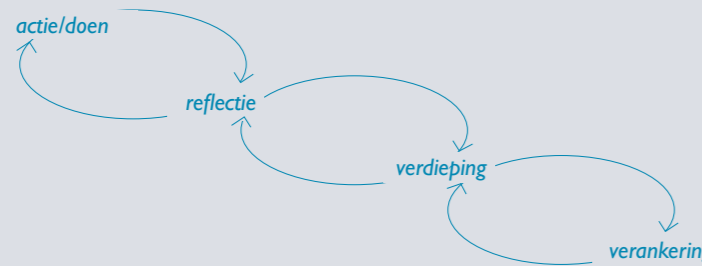
1. Integratie van praktijk en theorie
2. Werkplaats voor leidinggeven
3. Werken met resultaatverantwoordelijke teams
4. Complexiteit van de dynamiek

## Integratie van praktijk en theorie

### I. Integratie van praktijk en theorie

Als praktijk en theorie elkaar versterken, neemt de diepgang in het leren toe. In veel roc's zijn theorie en praktijk nagenoeg gescheiden en zeker niet zo vormgegeven dat ze elkaar versterken. Voor cursisten is het dan ook lastig om in en met hun hersenen ervaring en kennis aan elkaar te koppelen, zodat er sprake is van diep en duurzaam leren.

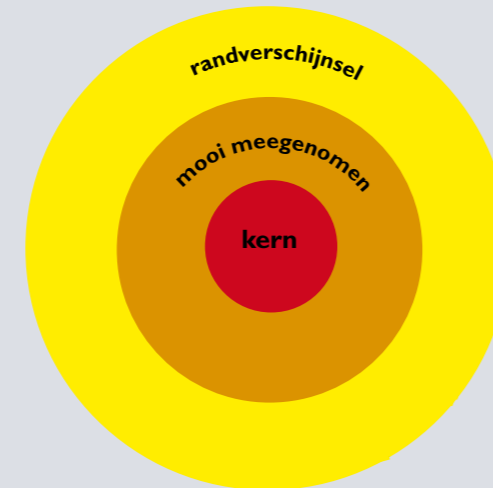
Als het lukt de praktijk/ervaring sturend te laten zijn voor de te behandelen theorie, levert dit het hoogste leerrendement op. Hersenonderzoek laat zien dat ervaring, met de reflectie daarop, het best onthouden wordt. Ervaring roept beleving en eventueel emoties op, hetgeen cruciaal is voor diepgang en verankering. Een krachtige leerproces hierbij is:



Ervaring zonder reflectie leidt tot herhaling zonder diepgang. Vanuit de reflectie op de ervaring wordt de diepgang aangebracht door theorie die past bij de ervaring. De verdieping kan naast de theoretische onderbouwing ook bestaan uit nieuwe ervaringen. Als er theorie behandeld wordt die niets of nauwelijks iets met de ervaring te maken heeft, wordt het leren oppervlakkig en vindt er geen beklijving plaats.

Als laatste fase in het cyclisch leerproces wordt er uitgebreid aandacht besteed aan het proces van verankering. De kennis en vaardigheden die echt noodzakelijk zijn voor de uitoefening van het beroep worden hier op gevarieerde wijze verankerd. Het is onmogelijk alle 'leerstof' (kennis en vaardigheden) zo te behandelen, dat alles even goed beklijft. Daarom is het belangrijk onderscheid te maken tussen de kern van de opleiding, datgene wat mooi meegenomen is, en de randverschijnselen.

De volgende denkorganizer kan daarbij helpen:



Om het leerproces diep en duurzaam te maken kan goed gebruik gemaakt worden van de laatste inzichten in de hersenwerking. Eénmaal kennismaken met nieuwe materie, praktisch of theoretisch, leidt in de hersenen hooguit tot het vormen van een netwerk. Als het daarbij blijft, verdwijnt het **netwerk** in korte tijd weer.

Deze aanpak zou goed kunnen met randverschijnselen. Het is behandeld en op enig moment afgevoerd. Om de kern te laten beklijven, moeten netwerken **patronen** worden. Dit kan door op gevarieerde wijze langer aandacht te besteden aan dit deel van de opleiding. De variatie zit in een fundamentele theoretische onderbouwing, maar ook in nieuwe ervaringen met betrekking tot dezelfde kern. Voor dit proces moet dus tijd worden uitgetrokken. Nieuwe patronen moeten worden verbonden met bestaande patronen, zodat er een **landkaart** ontstaat. De verbindingswegen tussen de patronen moeten goed onderhouden worden, zodat er goede en snelle wegen ontstaan. Op deze wijze wordt het centrale vraagstuk van de transfer in leerprocessen ook aangepakt.

### Begeleiding

- Kerntaken en werkprocessen worden verdeeld in **kern, mooi meegenomen** en **randverschijnselen**.
- Met behulp van de leerproces wordt het onderwijs rond de kernen zo ingericht dat er patronen en een landkaart ontstaan.
- De onderdelen van de leerproces worden concreet ingevuld.
- Deelnemers worden geschoold in de principes van de hersenwerking.

*Aan het eind van de dag kunnen de deelnemers een compleet schooljaar ontworpen hebben!*

## Werkplaats voor leidinggeven

### 2. Werkplaats voor leidinggeven

Een van de redenen om roc's op- en in te richten was dat opleidingen van elkaars kwaliteiten gebruik zouden kunnen maken. Er zouden dwarsverbindingen gemaakt kunnen worden en voor cursisten kon het onderwijs dan flexibeler worden gegeven. Als we nu de balans opmaken, dan is deze kans, over het algemeen genomen, veel te weinig benut. Een van de onderwerpen die zich zeer goed lenen om een dwarsverbinding te maken, is de component leidinggeven in veel opleidingen van de niveaus 3 en 4. In bijna alle opleidingen van deze niveaus zijn kerntaken en werkprocessen beschreven. Maar weinig opleidingen zien kans hier een competentiegericht, kwalitatief hoogwaardig aanbod op te formuleren. Dit komt omdat er kwaliteiten van docenten gevraagd worden, die ze in hun oorspronkelijke opleiding niet hebben ontwikkeld. Daarbij moet gedacht worden aan kwaliteiten als:

- trainingssessies inrichten;
- ambachtelijke training verzorgen;
- coachen on the job;
- videointeractiebegeleiding geven;
- theoretische verdieping aanbrenen.

De meeste leraren zijn opgeleid om theorie- of praktijkvakken te geven.

Een mooie en beproefde manier om op dit onderwerp een dwarsverband te maken, is het werken vanuit een **'werkplaats voor leidinggeven'**. Met de trainers in de werkplaats, de begeleiders van de cursisten en de cursisten zelf wordt een **leerlandschap** ontworpen

dat zeer gevarieerd is. Niet alle opleidingen kennen dezelfde kerntaken en werkprocessen, zodat een ieder dát uit het leerlandschap kan halen wat hij nodig heeft. Mogelijke onderdelen van het leerlandschap zijn:

- ambachtelijke training (gesprekken, presenteren en dergelijke);
- workshops rondom pr, marketing;
- scholing met betrekking tot onderzoekstechnieken en het verwerken van gegevens;
- intervisie;
- rondetafelgesprekken over belangrijke vraagstukken en thema's;
- kernreflectie op het eigen functioneren;
- literatuurstudies;
- in dialoog gaan met ervaren leidinggevendenden;
- interactieve hoorcolleges rond veranderingkunde;
- training creatief denken;
- werken met denkorganizers;
- socratisch bevragen rond beroepsdilemma's;
- masterclasses voor de talenten;
- scholing met betrekking tot hersenwerking.

Dit zijn onderdelen van leerlandschappen die in en met het mbo en hbo ontworpen zijn.

*Alle deelnemers gaan met een zelfontworpen leerlandschap naar huis (het verdient aanbeveling dat er minstens twee personen van een opleiding meedoen). Het positioneren van de werkplaats in het roc is grondig verkend en kent, gezien de diversiteit van roc's, meerdere oplossingen.*

De trainingen vinden plaats bij APS in Utrecht.

### Prijs

De prijs voor deelname aan een dag (inclusief lunch en materiaal) bedraagt € 315,- per persoon. Over dit bedrag hoeft geen btw te worden betaald.

### Aanmelden

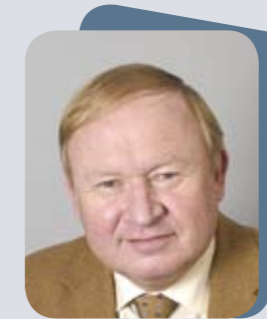
U kunt zich aanmelden door middel van de aangehechte inschrijfkart of via de website ([www.aps.nl](http://www.aps.nl)).

Nadere informatie over deze trainingen is te verkrijgen bij Astrid Siebe:

Tel.: 030 - 28 56 689

E-mail: [a.siebe@aps.nl](mailto:a.siebe@aps.nl)

De APS-trainers



Alex van Emst



Herriët Weegenaar

### APS-training Competentiegericht onderwijs

Maak uw keuze\*:

**Maandag 8 februari 2010**

Workshop 1 (Integratie van praktijk en theorie)

Workshop 2 (Werkplaats voor leidinggeven)

\* per dag kunt u deelnemen aan één workshop

**Dinsdag 2 maart 2010**

Workshop 3 (Werken met resultaatverantwoordelijke teams)

Workshop 4 (Complexiteit van de dynamiek)

Naam school .....

Naam .....

m/v

Functie .....

Adres .....

Postcode en plaats .....

Telefoonnummer .....

Mobiele nummer .....

E-mailadres .....