



ADVISERING IN HET ONDERWIJS
• KWALITEITSCULTUUR • EIGENAARSCHAP
• LEREND VERANDEREN

Werkvorm Visiepraatplaat

Myrte Legemaate

December 2024

Inhoudsopgave

1. Wat is een visiepraatplaat?	3
2. Doelen van deze werkvorm.....	3
3. Theoretische onderbouwing werkvorm	3
4. Aanpak van deze werkvorm	4
4.1. <i>Aanpak totstandkoming visiepraatplaat voor de opleiding</i>	4
4.2. <i>Aanpak inzet visiepraatplaat</i>	5
5. Meer informatie	6
Bronnen.....	7

1. Wat is een visiepraatplaat?

Een visiepraatplaat is een visuele weergave van het WAT van de visie en het HOE van de visie. Het WAT gaat over wat we willen bereiken en belangrijk vinden in onze opleiding. Het HOE gaat over de hoe wij daar met elkaar dagelijks aan werken. Het WAT kun je immers altijd morgen doen, denk aan meer inzetten van ICT-mogelijkheden in je onderwijs. Het HOE, maakt het concreet en geeft inzicht in HOE een ieder in de opleiding elke dag bijdraagt aan het realiseren van de visie.

Denk bijvoorbeeld aan “in iedere module wegen we af hoe online, offline, synchroon en asynchroon onderwijs zo kunnen worden ingezet dat studenten het beste tot leren komen. Dat vraagt erom dat iedere docent dit ieder moment moet kunnen uitleggen voor zichzelf. Je maakt het concreet, je legt de lat met elkaar en je kunt ook faseren. Wat is haalbaar dit studiejaar? Wat het jaar erop? Dat maakt dat je successen kunt vieren en een visie niet die eeuwige wortel blijft die we onszelf voorhouden.

2. Doelen van deze werkvorm

Afbeelding 1: voorbeeld visiepraatplaat HBO-opleiding.

Procesdoelen totstandkoming visiepraatplaat:

- Gezamenlijk komen tot een visie voor de opleiding.
- Bijdragen aan het doorleven van de visie van de opleiding.

Inhoudelijke doelen visiepraatplaat:

- Omschrijft wat wij met onze opleiding willen bereiken (WAARTOE en WAT).
- Omschrijft hoe wij in onze opleiding (samen) werken om het waartoe te realiseren (HOE).

Doelen inzet van de visiepraatplaat na totstandkoming:

- Continu de aandacht op de visie leggen, welke wedstrijd spelen wij?
- Geeft toegankelijk en snel inzicht in waar wij als opleiding voor staan, hoe we samen willen werken en wat onze doelen zijn.

3. Theoretische onderbouwing werkvorm

Een gedeelde doorleefde visie betreft in een opleiding een ‘duidelijke visie op onderwijs en het doel daarvan’ (Onderwijsraad, 2015). Studies in het hoger onderwijs (o.a. Kleijnen, 2011; Leest et al., 2015) laten zien dat bij opleidingen met een sterke kwaliteitscultuur, een gedeelde doorleefde visie aanwezig is. Die gedeelde doorleefde visie, gedeelde beelden en hetzelfde belangrijk vinden is voorwaardelijk voor collectief ervaren eigenaarschap (Pierce & Jussila, 2010). Anders krijg je de situatie dat de ene een oude vrouw ziet in de afbeelding hier recht, de ander een jonge vrouw en als je dan moet samenwerken om een workshop voor deze vrouw en waar vriendinnen te organiseren, dan wordt het erg lastig.

Vanuit onderzoek naar effectief teamwerk (Derksen, 2016, 2021) weten we dat een helder doel en een gedeelde opgave een cruciale voorwaarde is om prettig en effectief samen te werken. Die gedeelde opgave houdt in dat je hetzelfde beeld hebt bij de opgave. Dat vraagt om het expliciteren van de beelden over de opgave met elkaar en gedurende de samenwerking ook om hier tussentijd bij stil te staan. Door ontwikkelingen om het team heen, kan de opgave immers veranderen.



Afbeelding 2: zie je een oude of een jonge vrouw? Originele bron afbeelding is onbekend.

4. Aanpak van deze werkvorm

Het maken van een visiepraatplaat is een mooie kans om te werken aan een gedeelde doorleefde visie in de opleiding. Je kunt de visiepraatplaat zowel in de fase van totstandkoming benutten om te komen tot een gedeelde doorleefde visie, maar ook in de fase daarna. Hieronder wordt voor beide de mogelijke aanpak beschreven.

4.1. Aanpak totstandkoming visiepraatplaat voor de opleiding

Stap 1: komen tot een concept

Mijn voorkeur heeft het om met een klein groepje een eerste concept van inhouden voor de praatplaat te maken. Dit kunt je doen aan de hand van de volgende punten:

- *Een documentenanalyse*: je maakt een analyse van bestaande documenten van de opleiding. Welke doelen, kernbegrippen, aanpakken en unieke kenmerken van de opleiding komen hieruit naar voren?
- *Interviews*: je gaat enkele belangrijke stakeholders interviewen om inzicht te krijgen in doelen, kernbegrippen, aanpakken en unieke kenmerken van de opleiding.

Stap 2: toetsing en starten met doorleven

Als er een concept visiepraatplaat ligt, volgt een volgende interessante stap. Dit betreft met zoveel mogelijk mensen in gesprek gaan (verschillende rollen) en de concept praatplaat voorleggen. Dit heeft een aantal doelen:

1. Het doel van deze stap is meerledig. Je wilt toetsen of de **visie compleet** is en hoe deze overkomt op mensen. Hiermee benut je de wijsheid van de meerderheid. Samen weet je immers meer. Door collega's in deze fase te betrekken bij de totstandkoming, bouw je in kleine stappen aan draagvlak en eigenaarschap. Hulpvragen hierbij betreffen: "wat roept dit op", "herken je dit?", "missen er nog dingen?".
2. Naast het toetsen van de inhoud is het ook belangrijk om **de woordkeuze te toetsen**. Woorden veel doen, en het is zonde als door een minder handige woordkeuze de praatplaat uiteindelijk niet enthousiast ontvangen wordt.
3. De gesprekken om feedback op te halen zorgen er ook voor dat je met elkaar in gesprek gaat over de inhoud van de praatplaat, collega's gaan actief nadenken over de thema's en je ben bezig met **gezamenlijke betekenisgeving en expliciteren van beelden**. Bijvoorbeeld door collega's na het lezen van de conceptversie te vragen naar "welke beelden bij je bij X, Y, Z?", "waar denk je aan bij X, Y, Z?", "hoe ziet dat er voor jou uit?" en "welke uitdagingen zie je?". Doordat het document nog niet definitief is, voelen mensen zich soms vrijer om hun eerlijke mening te geven en ervaringen te delen. Het is belangrijk om hier heel open in te staan. Je kunt je wel eens verbazen over welke associaties mensen hebben of welke beelden mensen hebben bij wat er van hen verwacht wordt (zie kader hieronder).

Voorbeeld gesprek betekenisgeving visiebegrippen

In twee hogescholen heb ik meegemaakt dat "flexibiliteit" een belangrijk visiebegrip werd. Bij docenten ervaarde is niet direct veel enthousiasme voor de ontwikkeling van flexibele curricula. In beide contexten bleek dat docenten het beeld hadden bij "flexibel onderwijs" dat ze voor iedere student een individuele leerroute moesten hebben. Dat is qua tijd nooit haalbaar uiteraard. We zijn in gesprek gegaan over die beelden en de vergelijking met de huidige situatie. We hebben besproken dat niemand die individuele leerroutes op maat gemaakt per student verwachtte, dat is niet haalbaar en betaalbaar. Vervolgens hebben we gekeken naar de "bandbreedte van flexibiliteit": wat is meer flexibel dan dat we nu aanbieden (bijv. twee keuzeopties aanbieden) en wat zou voor ons in onze context maximale wenselijke flexibiliteit zijn? Je kunt je voorstellen dat de opluchting groot was door het expliciteren van onze beelden en creëren van gezamenlijke beelden en verwachtingen.

Tip I: zorg dat je ook zichtbaar een conceptversie laat zien. Als iets er qua tekst en lay-out helemaal perfect uitziet, kun je impliciet de boodschap geven dat jij of anderen er al heel lang over na hebben gedacht en dat kan mensen remmen om het aan te vullen (*wie ben ik om iets aan te vullen als anderen er al lang over nagedacht hebben?*). Daarnaast kan het de vraag oproepen of er nog wel ruimte is voor verbeteringen (*sta jij wel echt open voor mijn feedback, of is dit al langs de vormgever geweest?*).

Tip II: Let op: als je dit doet, doe het oprecht! Anders voelen mensen zich niet serieus genomen en richt je meer schade aan op het gebied van vertrouwen dan dat het oplevert qua inhoud.

Stap 3: laatste check

Tot slot, heel praktisch: toets je definitieve document voordat het naar de drukker gaat of gepubliceerd wordt nog een laatste maal op woordkeuze, toon en vormgeving. Wat roept het bij mensen op? Sluit dit aan bij wat je beoogt?

4.2. Aanpak inzet visiepraatplaat

Stap 1: Plan van aanpak

Check, de visiepraatplaat is er. Klaar is Kees is een gedachte die op de loer ligt. Helaas, nu gaat het echte werk pas beginnen! Dat echte werk bestaat uit het gedeeld en doorleefd houden van de visiepraatplaat. Het is aan te raden om een plan van aanpak te maken om te komen tot een gedeelde doorleefde visie en hoe deze gedeeld en doorleefd te houden. Punten om hierin mee te nemen betreffen de volgende:

- A. **Naar gedeeld en doorleefd:** Om te komen tot gedeelde en doorleefde beelden bij de begrippen uit de visiepraatplaat, zie de werkvorm "*Van individueel naar collectief*".
- B. **Link leggen tussen visie en professionaliseringsbeleid:** Dit begint heel praktisch met het uitwerken van welke competenties (kennis, vaardigheden en attitudes) hebben we nodig om deze visie te realiseren. Dit is als het goed is de basis voor je professionaliseringsactiviteiten. Daarnaast kun je het feitelijk uitwerken van de competenties uit de visie ook gebruiken als implementatiestap door dit met collega's samen te doen (zie de werkvorm "*Benodigde competenties om onze visie te realiseren*" [VOLGT NOG ONLINE]). Deze uitwerking kun je vervolgens gebruiken:
 - a. Als basis voor je professionaliseringsbeleid en activiteiten.
 - b. Als document om leren en professionalisering te stimuleren. Je hebt een concrete lat om op te reflecteren waar je zelf staat, wat je kunt en wat je nog wilt ontwikkelen. Dat stimuleert leren en ontwikkelen (Van Wessum & Verheggen, 2023).
- C. **Link leggen tussen visie en kwaliteitsbeleid:** Effectieve kwaliteitszorg heeft als doel om de visierealisatie te monitoren, geeft inzicht in hoe het ervoor staat, wat goed gaat en waar verbetermogelijkheden liggen. Kwaliteitszorgbeleid dient dus altijd context specifiek ontworpen te zijn met de visie van de opleiding als basis. Dat is immers "de wedstrijd die we samen spelen". Hierbij is het aan te raden stil te staan bij:
 - a. *Kwaliteitseisen o.b.v. de visie:*
 - i. Wanneer doen wij het goed? Wast zie je dan?
 - ii. Wanneer is het teveel..., wanneer is het te weinig....
 - b. Monitoring van de visie:
 - i. Welke informatie (kwantitatief en kwalitatief) hebben we nodig om de visie te monitoren?
 - ii. Welke informatie hebben we al?
 - iii. Welke ontbreekt nog en hoe kunnen we daaraan komen?
- D. **Communicatie:** op welke wijze communiceer je de eerste keer over de visiepraatplaat en op welke wijze blijf je dit doen? Opties zijn bijvoorbeeld:
 - a. Iedereen een versie geven.
 - b. De praatplaat ophangen op meerdere plekken in het gebouw.
 - c. Bij ieder gesprek de praatplaat op tafel leggen en erbij pakken.



- d. Meenemen in je vacatureteksten en sollicitatiegesprekken.
 - e. Basis voor functioneringsgesprekken.
 - f. Gebruiken als bron in feedback naar collega's op werk of documenten.
 - g. Met kerst in een ludiek "Rudolph-format" als kerstkaart versturen.
 - h. Etc.
- E. **Voorbeeldgedrag:** Je kunt de hele dag vertellen over de visie maar als je de visie zelf niet voorleeft heeft dit geen zin. Gedrag is namelijk besmettelijk (Ardon, 2011; Boonstra, 2014). Voorleven heeft veel meer impact dan er over vertellen.

5. Meer informatie

Acker, van, T., & Demaertelaere, Y. (2016). *Scholen slim organiseren. Anders werken met goesting*. (5e druk). Lannoo Campus.

Ardon, A. (2011). *Doorbreek de cirkel. Hoe managers onbewust verandering blokkeren*. Business Bibliotheek.

Boonstra, J. (2014). *Leiders in cultuurverandering. Een praktische gids voor strategische en culturele veranderingen in organisaties*. Van Gorcum.

Both, D., & Bruijn, A., de. (2022). *We gaan ervoor! Samen bouwen aan een collectieve ambitie*. Schiedam: Scriptum.

Derksen, K. (2021). *Goed teamwerk. Hoe teams beter kunnen presteren en floreren*. Amsterdam: Boom. Gebaseerd op haar promotieonderzoek naar effectief teamwerk.

Wessum, L. van, & Verheggen, I. (2023). *Handboek bestuurlijk leidinggeven aan lerende scholen*. Gompel & Svacina.

Bronnen

Acker, van, T., & Demaertelaere, Y. (2016). *Scholen slim organiseren. Anders werken met goesting*. (5e druk). Lannoo Campus.

Ardon, A. (2011). *Doorbreek de cirkel. Hoe managers onbewust verandering blokkeren*. Business Bibliotheek.

Ardon, A. (2020). *Vertragen om te versnellen. Reflectief en krachtig handelen in het hier en nu*. Amsterdam: Boom / Uitgeverij Management Impact. Gebaseerd op zijn promotieonderzoek naar effectief teamwerk.

Boonstra, J. (2014). *Leiders in cultuurverandering. Een praktische gids voor strategische en culturele veranderingen in organisaties*. Van Gorcum.

Both, D., & Bruijn, A., de. (2022). *We gaan ervoor! Samen bouwen aan een collectieve ambitie*. Schiedam: Scriptum.

Derksen, K. (2016). *Creating developmental space for better team results*. Proefschrift.

Derksen, K. (2021). *Goed teamwerk. Hoe teams beter kunnen presteren en floreren*. Amsterdam: Boom. Gebaseerd op haar promotieonderzoek naar effectief teamwerk.

Kleijnen, J., Dolmans, D., Willems, J., & van Hout, H. (2011). Does internal quality management contribute to more control or to improvement of higher education?: A survey on faculty's perceptions. *Quality Assurance in Education*, 19(2), 141–155. <https://doi.org/10.1108/09684881111125041>

Leest, B., Mommers, A., Sijstermans, E., & Verrijt, T. (2015). *Kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur in het hoger onderwijs*. Deel 1: literatuurstudie.

Onderwijsraad. (2015). *Kwaliteit in het hoger onderwijs: Evenwicht in ruimte, regels en rekenschap*. <https://www.onderwijsraad.nl/upload/documents/publicaties/volledig/Kwaliteit-in-het-hoger-onderwijs-hr.pdf>

Pierce, J. L., & Jussila, I. (2010). Collective psychological ownership within the work and organizational context: Construct introduction and elaboration. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 810–834. <https://doi.org/10.1002/job.628>

Wessum, L. van, & Verheggen, I. (2023). *Handboek bestuurlijk leidinggeven aan lerende scholen*. Gompel & Svacina.