



TEKST > MARJAN BROUWERS
FOTO > JEROEN VAN KOOTEN

Verder denken over onderwijskundig leiderschap

Met zo'n 20.000 studenten, elf colleges en tachtig teams is ROC van Twente de vierde aanbieder van mbo-opleidingen in Nederland: een bloeiende onderwijsorganisatie met leslocaties in dertien plaatsen van Almelo tot Enschede en soms daarbuiten. Hoe stuur je zo'n grote organisatie aan? Met welke uitdagingen heb je als bestuurder te maken en vooral: hoe zorg je ervoor dat je teams goed samenwerken en van elkaar leren? Die vragen kwamen aan de orde tijdens het traject dat John van der Vegt, voorzitter van het College van Bestuur, aanging met AOG School of Management. Een intensief driejarig Incompany-traject dat op 26 september jl. feestelijk en passend werd afgesloten.

ROC van Twente leidt jongeren op voor tal van beroepen, variërend van kapper tot kok, autotechnicus tot doktersassistente. Een van de uitdagingen voor docenten en leidinggevendenden is de aansluiting van het onderwijs op de praktijk. Van der Vegt: "Vanaf het moment dat ik hier in 2013 begon als voorzitter heb ik ervaren hoe complex het mbo is. We staan middenin in de samenleving en moeten ervoor zorgen dat onze opleidingen dichtbij de praktijk blijven staan. Het bedrijfsleven vraagt om goed opgeleide jongeren die ook over andere competenties beschikken, zoals kunnen samenwerken in multidisciplinaire teams en toepassen van 21st century skills.

Tegelijkertijd hebben we een taak wat betreft burgerschap, doorstromen naar het hbo en maatschappelijke ontwikkeling van onze studenten. De problematiek van jongvolwassenen komt stevig bij ons binnen: denk bijvoorbeeld aan eenzaamheid en schulden. Ook daar ligt voor ons een belangrijke verantwoordelijkheid."

De basis blijft gelijk

Die praktijk verandert soms razendsnel, maar dat moet ook weer niet worden overdreven, vindt Van der Vegt: "De essentie van de meeste beroepen verandert niet.

#TEAMS LEZEN SAMENWERKEN



“Doeners intellectueel uitdagen John van der Vegt, voorzitter College van Bestuur

Natuurlijk is het van belang dat we technologische veranderingen meenemen in onze opleidingen. We hebben hier in onze hoofdlocatie in Hengelo, de oude gieterij van Stork, ook een paar oude, groene machines. De basisvaardigheden leren onze studenten nog altijd op die machines. Natuurlijk gaan ze daarna verder op geavanceerde apparatuur, maar de basis blijft gelijk. We moeten dus niet doen alsof studenten die dit schooljaar beginnen over vier jaar opeens allerlei nieuwe dingen moeten leren. Neem de warmtepomp. Daarover hebben we het in het kader van de gevolgen van het Klimaatakkoord uitgebreid gehad. Een warmtepomp, vertelde een docent me, is in feite een omgekeerde koelkast. En die zit al in het lesprogramma, dus hoeven we maar een beperkt keuzedeel toe te voegen. Tegelijkertijd moeten we alert zijn op sectoren die wel ingrijpend veranderen. Door de komst van de elektrische auto verandert de motorvoertuigtechniek bijvoorbeeld drastisch. Ook daarmee moeten we in onze opleidingen rekening houden.”

De grote uitdagingen van een ROC

Vier jaar geleden constateerde Van der Vegt dat zijn ROC voor een aantal grote uitdagingen stond. Door de omvang van de organisatie en de tientallen locaties verspreid over een groot gebied was het soms lastig voor teams om met elkaar samen te werken. “We probeerden daar iets aan te doen door middel van kennisfestivals en uitwisseling van ideeën, maar toch konden we de schotten tussen teams onderling en tussen colleges niet helemaal slechten. Hoewel het goed is dat onderwijsteams hun eigen visie ontwikkelen, willen we ook dat ze samenwerken en over hun eigen grenzen kijken. Dat moest dus beter.” Hij constateerde ook dat veel leidinggevenden op het mbo voortkomen uit een traditie van docenten die doorgroeien naar een managementfunctie. De verschillen in achtergrond en ontwikkeling zijn daardoor groot: de een heeft een master, de ander heeft een managementopleiding gevolgd en weer een derde heeft zich bekwaamd in de praktijk. “Hoe gaan ze om met hun teams? Op welke manier komen ze met hun team tot een gezamenlijke visie? Spreken ze dezelfde taal? Kijken ze over hun eigen grenzen naar kansen om samen met andere teams nieuwe ontwikkelingen tot stand te brengen?” Om de leidinggevenden te ondersteunen en tegelijkertijd de samenwerking tussen de teams te bevorderen viel het besluit om een MD-traject in te zetten, verplicht voor alle leidinggevenden, inclusief directie en College van Bestuur.

Flexibel maatwerk

Van der Vegt nodigde drie partijen uit om een offerte uit te brengen en koos uiteindelijk voor AOG School of Management, onder meer vanwege het flexibele karakter van het traject dat in gezamenlijkheid tot stand kwam. Van der Vegt: “AOG levert echt maatwerk. En dat is in de praktijk ook gebleken. Zo gaf een aantal deelnemers anderhalf jaar geleden aan dat het soms lastig was om het geleerde te vertalen naar de praktijk. Toen hebben we samen met AOG het concept ‘werkateliers’ ingesteld, waarbij deelnemers van verschillende teams gericht specifieke vraagstukken oppakten. Die aanpak heeft goed gewerkt.”

Echte doeners die nu ook reflecteren

Hij kijkt tevreden terug op het MD-traject. “Doordat we met gemixte groepen hebben gewerkt, inclusief directie en College van Bestuur, is er meer openheid ontstaan.

Het is gelukt om opvattingen, ideeën en waarden met elkaar te delen. En een gevoel dat we allemaal voor ROC van Twente werken. Ook hoor ik dat de deelnemers elkaar beter hebben leren kennen en elkaar daardoor sneller opzoeken om samen te werken.” Een ander aspect betreft de persoonlijke ontwikkeling. “In het mbo zijn we doeners. Een probleem is morgen opgelost. Dat is mooi, maar soms is het beter om even te reflecteren over de vraag of we het goede probleem aanpakken en de goede weg bewandelen. Kan het ook anders? Die doenerige kant willen we behouden, maar het is ook belangrijk om na te denken over waarom we iets doen. De lezingen hebben de groepen intellectueel flink uitgedaagd, waardoor onze leidinggevenden hebben geleerd om dieper in te gaan op vraagstukken. Er zaten sprekers bij die echt het randje opzochten en de boel flink hebben opgeschud, zonder te ver te gaan.”

Effecten van het traject

Gedurende het traject zag hij ook hoe managers zich meer bewust werden van hun eigen talenten. “Het is voor iedereen duidelijker geworden wat er van een manager wordt verwacht. Ik vind het positief als iemand dan zegt: dat past niet bij mij en een ander pad kiest. Verder merk ik dat bepaalde discussies niet meer bestaan. Bijvoorbeeld over het verschil tussen een coördinator en een manager of over de noodzaak dat managers zelf onderwijs geven. Wat mij persoonlijk aanspreekt is dat AOG een visie heeft op hoe je een onderwijsorganisatie aanstuurt en hoeveel vrijheid je dan kunt geven aan je professionals.”

Verder denken over de toekomst

Nu het traject is afgerond, is het zaak niet stil te blijven staan. “Een aantal thema’s staat nu goed op het netvlies. Het signaal dat ik wil afgeven is dat het traject nu stopt, maar dat de ontwikkeling die we hebben ingezet door moet gaan. Hoe we dat gaan doen, weet ik nog niet precies, maar ik wil blijvend aandacht besteden aan de inhoud en de ontwikkeling van onze managers. We moeten verder denken, zodat we als organisatie bewust doorgaan met groeien en bloeien.”

“We hebben met z’n allen dezelfde route gevolgd en onderweg een gemeenschappelijke taal geleerd. Onze vakgebieden zijn vaak verschillend, maar wat ons verbindt is dat we allemaal willen dat ons onderwijs actueel blijft. Ik was altijd zo’n havo jongen die wilde doen. Maar dit traject heeft me toch getriggerd, waardoor ik de kans heb gegrepen om mijn master te behalen.”



Leon Abbink, manager team Design & Game, ROC van Twente

Maatwerk opleidingsprogramma’s dagen deelnemers uit hun grenzen te verleggen en brengen organisatiedoelen dichterbij.
Download de brochure via: www.aog.nl/br5

AOG school of
management
amersfoort / groningen