

Onderwijs- innovatie

Ontwerpend
veranderen
in de praktijk

Ton ten Broeke en
Jeroen Hellings

November 2025



Vanuit Kessels & Smit, *The Learning Company* begeleiden we verschillende ROC's bij het tot stand brengen van onderwijsinnovaties. Eén van de belangrijkste innovaties binnen het MBO van de afgelopen jaren is de flexibilisering van het curriculum. Het doel hiervan is om het onderwijs beter te laten aansluiten op de beroepspraktijk en de wensen en (leer) behoeften van de studenten. Ook de niveau 4 opleiding Verpleegkunde van het Deltion College in Zwolle werkte de afgelopen jaren aan deze complexe innovatie. Het team bestaat uit ongeveer 50 collega's die de BOL en BBL-opleiding verzorgen voor ongeveer 600 studenten. In dit artikel lees je hoe we hen hebben ondersteund in het innovatieproces. We schenken aandacht aan de opleidingskundige kwaliteit van het curriculum, maar ook aan de manier waarop we het veranderproces vormgeven.

Een vraagstuk van een andere orde

Het eerste wat je je kunt afvragen wanneer je start met onderwijsinnovatie is: *met wat voor orde van vraagstuk hebben we te maken?* We onderscheiden hierin drie niveaus: eerste, tweede en derde orde (zie kader).

Orde van het vraagstuk (gebaseerd op: Vermaak, 2017, Iedereen verandert – nu wij nog)

- **1e orde verandering** – verbeteren: meer van hetzelfde doen, bijvoorbeeld het verbouwen van een huis
- **2e orde verandering** – transformatie: werken vanuit nieuwe ideeën en benaderingen die iemand van buitenaf inbrengt, vergelijkbaar met verhuizen
- **3e orde verandering** – transitie: betrokkenen gaan zélf continu op zoek naar nieuwe ideeën en manieren van werken, alsof je op avontuur gaat

Bij het flexibiliseren van een curriculum heb je vaak te maken met een tweede orde verandering. Zo lag in het voorbeeld van Deltion Verpleegkunde de focus in het oude curriculum op het overdragen van vakinhoudelijke kennis tijdens de lesuren. Terwijl docenten in de nieuwe opzet een heel andere rol vervullen: die van leercoach, die studenten begeleidt bij het maken van keuzes voor hun eigen leerroute.

Ook de vormgeving van de lessen veranderde ingrijpend. Waar voorheen theoretische thema's het vertrekpunt waren, brengen studenten nu praktijkvoorbeelden uit hun stage in tijdens zogeheten werkplaatsen. Docenten stemmen hun begeleiding en instructie af op deze voorbeelden. Dit vraagt iets wezenlijks anders van hen: minder lesgeven vanuit hun specialisme en meer begeleiden van het leerproces, met ruimte voor wat zich in het moment aandient.

En daar blijft het niet bij. Gaandeweg bleek dat ook andere onderdelen van de opleiding moesten worden herzien, zoals het rooster, de indeling van lokalen en het inzetplan voor docenten. Zo wordt duidelijk dat het niet alleen gaat om een nieuwe manier van lesgeven, maar om een bredere transformatie van de hele organisatie van het onderwijs.

Omvang staat haaks op diepgang

Bij het ontwikkelen van onze veranderstrategie kijken we eerst terug. De opleiding deed in het verleden al meerdere pogingen tot curriculumvernieuwing, maar die stierven telkens een stille dood – ondanks de goede intenties van alle betrokkenen. Het team werkte toen vooral vanuit een planmatige aanpak: de projectgroep ontwierp plannen voor een nieuw curriculum en probeerde deze vervolgens uit te rollen binnen het team. Daardoor kwam de vernieuwing nooit echt 'los'. Teamleden vonden de verandering lastig te volgen of voelden zich onvoldoende betrokken. Als reflex grepen docenten snel terug op het vertrouwde onderwijs, waarin ze zich comfortabel voelden.



Met het besef dat we te maken hebben met een tweede orde vraagstuk, introduceren we een belangrijk principe: *omvang staat haaks op diepgang* (Vermaak, 2017). Dit houdt in dat oppervlakkige verandering vraagt om een grootschalige aanpak, terwijl diepgaande verandering juist klein en lokaal moet beginnen. Samen met Deltion Verpleegkunde kiezen we voor diepgaande verandering. Daarmee ontstaat ruimte om te onderzoeken hoe een klein-schalige, lokale aanpak voor het flexibiliseren van het curriculum eruit kan zien. Dit leidt tot een aantal uitgangspunten:

Eigenaarschap bij het team: Elk teamlid krijgt de kans om samen met een paar collega's te werken aan een onderdeel van de vernieuwingsopgave. We vragen hen om vanuit hun expertise mee te bouwen, zodat er op verschillende plekken binnen het team initiatieven ontstaan die bijdragen aan de flexibilisering van het curriculum.

Gefaseerde aanpak: We maken een globale planning en vernieuwen stap voor stap. Niet alles gaat in één keer op de schop; we werken steeds één jaar vooruit. De evaluatie van het eerste vernieuwde studiejaar levert inzichten op om de volgende jaren verder te verbeteren.

Projectgroep als regisseur: De projectgroep onderwijsvernieuwing fungeert als regisseur van het proces. Zij vernieuwen het curriculum niet zelf, maar ondersteunen en coördineren de initiatieven die lokaal ontstaan. Samen met ons ontwerpen ze een grof raamwerk van het curriculum, dat collega's vervolgens verder kunnen uitwerken.

Leren over de vernieuwing: Naast het werken aan de vernieuwing, werken we ook aan het leren over de vernieuwing. De projectgroep krijgt geregeld veranderkundige scholing om hun regisseursrol te versterken. Het team ontvangt onderwijskundige begeleiding, zodat de kwaliteit van het curriculum-ontwerp steeds verder groeit. Stap voor stap leert het team hoe ze het onderwijs zelf kunnen blijven vernieuwen.

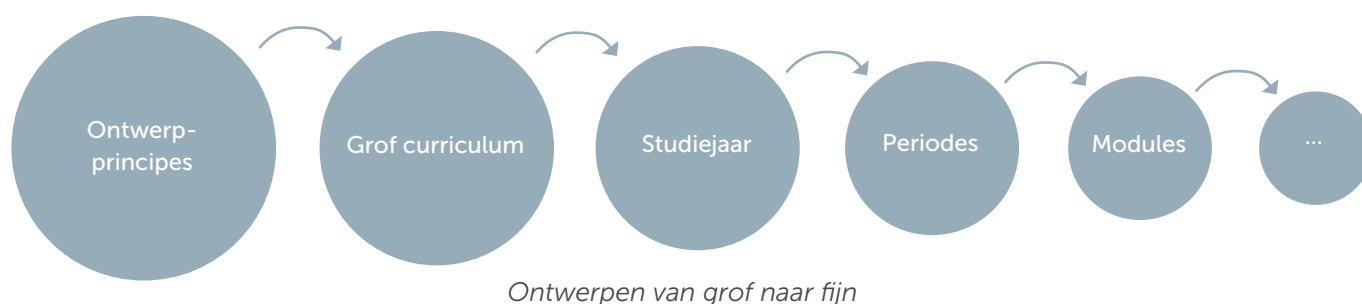
Aan de slag met het ontwerp

Nu we eerste ideeën hebben bij de veranderstrategie is het tijd om aan de slag te gaan met het ontwerp. Ook voor het ontwerpproces integreren we een aantal principes in onze aanpak.

Van grof naar fijn

Bij het ontwerpen van een curriculum werken we graag *van grof naar fijn*. We beginnen op het hoogste abstractieniveau en werken stap voor stap toe naar de gedetailleerde uitwerking van het onderwijs. In het voorbeeld van Deltion Verpleegkunde starten we met het vaststellen van een aantal ontwerpprincipes, zoals: "*praktijkervaringen staan in ons onderwijs centraal.*" Vervolgens maken we een grofmodel: een bouwtekening van de vier studie-jaren. Deze werken we uit tot een bouwtekening van één studiejaar, opgedeeld in periodes.

Per periode ontwikkelen we modules, die we daarna verder verfijnen tot lesweken. Pas in de laatste stap werken we lesplannen, toetsen en materialen uit. Zo zorgen de vele tussenstappen ervoor dat er een stevig fundament ligt, voordat we in de details duiken.





Backwards design

Een ander waardevol uitgangspunt is het principe van *backwards design* (Wiggins & McTighe, 2005). Hierbij begin je met het bepalen van het gewenste eindresultaat: wat moet de student uiteindelijk kunnen laten zien in de verpleegkundige beroepspraktijk na het doorlopen van het curriculum? Daarna bepaal je hoe een student deze bekwaamheid zichtbaar kan maken in een toets situatie. Tot slot kies je de leerinterventies – zoals praktijklessen, stageopdrachten, zelfstudie of simulaties – die de student helpen om de beoogde bekwaamheden te ontwikkelen. Binnen het MBO vormt het *Kwalificatie Dossier* (KD) een belangrijk uitgangspunt om de gewenste resultaten voor de student te beschrijven. Bij Deltion Verpleegkunde vertalen we het KD naar concrete leeruitkomsten, die we een logische plek geven binnen het curriculum. Op basis van de leeruitkomsten kunnen we vervolgens passende toetsen en modules ontwerpen.

Relationeel ontwerpen

Bovenstaande principes laten vooral onze systematische ontwerpbenadering zien. Om tot een breed gedragen ontwerp te komen, voegen we daar een relationele benadering aan toe (Deen & Rondeel, 2024). We ontwerpen samen met alle betrokkenen bij de opleiding: niet alleen docenten, maar ook studenten, professionals uit het werkveld en stafleden.

Ons doel is om deze verschillende groepen met elkaar aan het werk te zetten. Zo wisselen ze hun perspectieven over de onderwijsvernieuwing niet alleen met ons uit, maar vooral met elkaar. We geven de uitwisseling op diverse manieren vorm. Zo organiseert de projectgroep inloopuren waarin ze specialistische collega's uitnodigen om mee te werken aan onderdelen van het curriculum. Tijdens deze momenten zie je regelmatig collega's met uiteenlopende expertise – bijvoorbeeld op het gebied van roostering of toetsing – druk met elkaar

overleggen, stift in de hand, terwijl ze creatieve oplossingen bedenken voor knelpunten die we in het ontwerpproces tegenkomen.

Een ander belangrijk element zijn de periodieke ontwerptweedaagsen. Tijdens deze intensieve ontwerpsprints – door ons voorbereid en begeleid – werkt een brede vertegenwoordiging van het team samen aan het verder uitwerken van onderdelen van het curriculum. Gedurende de sprint nodigen we ook professionals uit het werkveld uit om als *kritische vriend* mee te denken en mee te bouwen aan het ontwerp. Hun perspectief zorgt ervoor dat het curriculum niet alleen theoretisch sterk is, maar ook aansluit bij de praktijk. In de weken erna verzamelen verschillende docenten feedback en suggesties van studenten, zodat zij de plannen verder kunnen aanscherpen en laten aansluiten bij de ervaringen van de studenten zelf.

Ondersteuning *in* de weerbarstige praktijk: niet hoe het moet, maar hoe het gaat

Op papier komt deze onderwijsinnovatie wellicht over als een vloeiend proces. Echter, de praktijk gaat gepaard met vallen en opstaan, zoals het een diepgaande verandering betaamt. Geregeld ontstaan er momenten waarin teamleden verschillen van visie, het overzicht even kwijt zijn, of we onze planning moeten bijstellen, omdat goed werk nu eenmaal tijd kost. In onze ondersteuning beogen we dit 'horten en stoten' niet weg te poetsen. Dat zou ook een utopie zijn. We sporen het team aan om één stap per keer te zetten. Hiermee houden we de beweging erin. Als zich een probleem of een kans voordoet, spelen we daarop in. We kijken naar het effect van onze keuzes en bepalen dan de vervolgstappen. Zo bleek een lage opkomst bij één van de schrijfdagen goed op te lossen met een paar gesprekje bij de koffieautomaat en was een discussie over de juiste plek voor een stageperiode in het curriculum zo opgelost door drie scenario's op een flip-over te tekenen en de voor- en nadelen af te wegen.



We gebruiken uitdagende situaties uit het project ook voor vaardigheidsontwikkeling. Als zich problemen voordoen is het soms nodig om deze niet alleen op te lossen, maar óók te onderzoeken. Zo leert het team om belemmerende patronen in de samenwerking te herkennen. De projectgroepleden merken bijvoorbeeld dat hun neiging om collega's van hun plannen de overtuigen soms veel tegenargumenten oproept. Nog steviger overtuigen levert op zo'n moment alleen maar meer tegenargumenten op. Samen onderzoeken we wat voor alternatieven ze hebben.

Tijdens lastige gesprekken kiezen we soms voor *coaching on the job*. We sluiten aan als begeleider en oefenen om de interactie effectief te houden. Daarnaast zijn we sparringpartner voor de opleidingsmanager. We hebben intensief contact met hem om hem ondersteunen in zijn rol als initiator van de verandering.

Partnerschap dat zijn vruchten afwerpt

In de drie jaar dat we met Deltion Verpleegkunde samenwerken wordt het team steeds kundiger in het zelf vormgeven van de vernieuwing. Ze denken op den duur vanuit een goede ontwerplogica en hebben naast hun inhoudelijke plannen ook aandacht voor het veranderproces. We bouwen onze ondersteuning geleidelijk af tot het punt waarop we vooral vanuit de zijlijn meekijken. Af en toe stappen we nog in om een doorbraak te realiseren. Na twee jaar blijkt bijvoorbeeld dat de rollen en verantwoordelijkheden in het traject herverdeeld moeten worden. In een werksessie met de senior docenten leggen we deze puzzel. Ook helpen we bij het ontwerpen van een aantal modules die geschikt zijn om aan te bieden aan zorginstellingen. Zorgmedewerkers kunnen zich op deze manier bij Deltion bekwamen op een onderdeel van het verpleegkundige beroep.

Ten slotte vloeien er een aantal mooie initiatieven uit onze samenwerking voort. Zo richtten we een netwerk van ROC's op dat zich professionaliseert rond vernieuwingsvraagstukken en maken een aantal leden van de projectgroep de stap naar een nieuwe rol, waarin ze zich bezighouden met een practoraat of collegebrede onderwijsvernieuwing. En, het allerbelangrijkste, er staat een gedegen flexibel curriculum.

Deltion Verpleegkunde aan het woord

'Eén van de belangrijkste lessen die ik heb geleerd uit de samenwerking met Kessels & Smit is: 'Eerst maken en dan praten'. Dat klinkt eenvoudig, maar in de onderwijspraktijk merk ik hoe lastig het soms is om niet te blijven praten over ideeën of elkaar te willen overtuigen. Ik heb ervaren dat het veel meer oplevert om een idee snel zichtbaar te maken, bijvoorbeeld door het uit te tekenen. Dan ontstaat er iets waar je samen over kunt nadenken, op kunt voortbouwen en elkaar vragen over kunt stellen. Dat helpt mij om echt te luisteren in plaats van te overtuigen, en maakt het gesprek tegelijk concreter en productiever.

Ook het principe 'Niet uitrollen, maar inrollen' heeft mijn manier van werken veranderd. Waar ik eerder de neiging had om plannen eerst met een kleine groep uit te werken en die daarna te delen met het team, heb ik nu ervaren hoe waardevol het is om vanaf het begin samen te ontwerpen aan de vraagstukken die spelen. Door collega's uit verschillende rollen en lagen van de organisatie te betrekken, ontstaat niet alleen meer kennis en inzicht, maar ook echt gezamenlijk eigenaarschap. Dat maakt de verandering stapje bij stapje van ons allemaal.'

*Brigitta van der Veur – projectleider onderwijs-
vernieuwing Deltion Verpleegkunde*

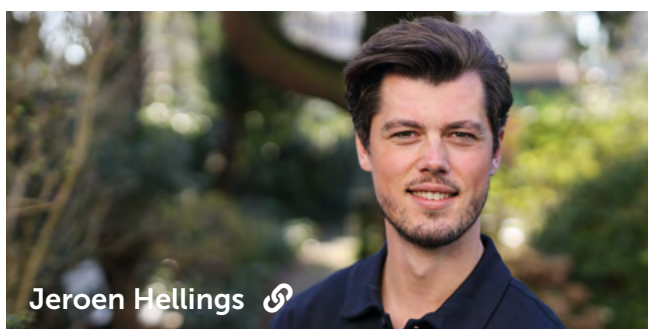


Bronnen

- Deen, E., & Rondeel, M. (2024). *Opleidingskunde* (3e druk). Vakmedianet B.V.
- Vermaak, H. (2017). *Iedereen verandert – nu wij nog*. Vakmedianet Management B.V.
- Wiggins, G. P., & McTighe, J. (2005). *Understanding by Design* (Expanded 2nd ed.). Association for Supervision and Curriculum Development

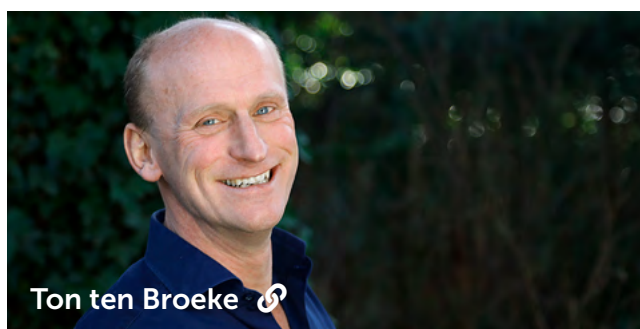
Het eerste wat je je kunt afvragen wanneer je start met onderwijsinnovatie is: met wat voor orde van vraagstuk hebben we te maken?

Over de auteurs



Jeroen Hellings 

Jeroen Hellings is als adviseur, ontwerper en teamcoach verbonden aan Kessels & Smit, *The Learning Company*. Hij ondersteunt teams en organisaties bij complexe vernieuwingsvraagstukken, waarbij mensen de verandering niet alleen begrijpen, maar ook actief mee vormgeven. Naast zijn advieswerk is Jeroen als docent actief bij een leergang voor organisatieadviseurs bij de FCE en is hij co-auteur van Het Tweede Ontwerpboek



Ton ten Broeke 

Ton ten Broeke is een ervaren veranderadviseur bij Kessels & Smit, *The Learning Company*. Zijn persoonlijke interesse gaat uit naar hoe vraagstukken en mensen zich ontwikkelen en tot elkaar verhouden. Naast zijn advieswerk is Ton verbonden aan verschillende veranderkundige opleidingen, o.a. bij NSO-CNA.