



Het borgen van Sterk Techniekonderwijs

Inleiding

Binnen Sterk Techniekonderwijs (STO) wordt gezamenlijk ingezet op een transitie naar een kwalitatief hoogstaand technisch vmbo. Daarbij gaat het om de beschikbaarheid van materialen, vernieuwing van onderwijsprogramma's en professionalisering van docenten. In 78 regio's is de transitie naar een dekkend technisch vmbo ingezet, waarbij het gaat om het versterken van het technisch aanbod en leerlingen kennis te laten maken met techniek. De transitie naar een duurzaam technisch vmbo vraagt de komende jaren nog veel aandacht om alle ontwikkelingen (denk daarbij aan de bestaande regionale samenwerkingen, onderwijsvernieuwing, techlabs, regionale evenementen, etc.) te kunnen continueren. Dit vormt tegelijkertijd ook de uitdaging, want op welke manier kan de regio dit goed borgen? In deze handreiking gaan we in op het concept borging, wat het inhoudt en hoe u binnen regionale samenwerking hier vorm aan kunt geven.

Wat is borging nu precies?

Wanneer we het hebben over borging, spreekt men vaak over structuren, werkwijzen, nieuwe routines, roosters etc. Met andere woorden, vooral veel zaken op papier vastleggen. Borging is echter meer. De letterlijke betekenis van borging is 'het beschermen tegen verwateren', met andere woorden: *vasthouden*. Alleen afspraken en protocollen op papier helpen niet bij deze verwatering. Geschreven plannen kunnen in een lade verdwijnen. Voor een succesvolle borging zijn daarom meer aspecten belangrijk.

*Annemarie Mars, van For a change, zegt hierover: "Een groot risico bij veranderingen is dat ze verwateren. Na een voortvarende start valt de organisatie sluipenderwijs terug in het oude patroon. Wanneer veranderaars het woord borging gebruiken, wordt daar soms het herijken van de organisatie aan de verandering mee bedoeld, ook wel verankering genoemd. Als de organisatie immers niet mee verandert, zal het oude gedrag in stand worden gehouden en zit dit nieuw gedrag in de weg. Een treffende formule hierbij is: nieuwe systemen + oude organisatie = een dure oude organisatie."*¹

Er bestaan diverse vormen en definities van borging. Margot Felix, onderzoeker, adviseur en programmamanager innovatie bij Vista College, omschrijft twee definities van borging²:

- **Statische borging** verwijst naar vasthouden wat je hebt bereikt, naar het verduurzamen van verandering. Pas wanneer handelingen onderdeel zijn geworden van het normale handelingspatroon door het in materialen omzetten en het in structuren en werkwijzen vast te leggen, kan gesproken worden over statische borging.
- Bij **dynamische borging** wordt het bereiken van de verandering niet als eindpunt beschouwd, maar als het begin van weer nieuwe veranderingen. Voorafgaand aan de verandering is niet vastgelegd wanneer de samenwerking succesvol is. Dynamische borging heeft daarbij meer oog voor flexibiliteit en wendbaarheid en lijkt meer afhankelijk te zijn van de zogenoemde zachte vaardigheden om te veranderen.

¹ Mars, A., 2014, Blog 'Hoe borg je een verandering?' op www.forachange.nl en <https://www.forachange.nl/verandermanagement/>

² Felix, M., 2019, Masterscriptie *Denken aan borging van PPS*





Elementen van borging

Een blauwdruk of concreet stappenplan voor het borgen van een verandering bestaat niet, want de regio en het programma dat je wilt borgen, bepalen welke kansen en knelpunten er zijn voor de continuïteit. Wel zijn er bij borging verschillende manieren om naar het programma of de organisatie te kijken. Daarbij is het van belang om aandacht te hebben voor de zachte kant (cultuur, leiderschap, vaardigheden) en de harde kant (inhoud, structuren, besturing en systemen) van borging.

De zachte kant van borging

Wanneer we het hebben over de zachte kant van het borgen van een verandering dan hebben we het in eerste instantie over het aspect cultuur³. Een cultuur ontstaat door het bij elkaar brengen van een groep mensen voor een (on)bepaalde tijd. Er vormen zich dan collectieve overtuigingen en gedrag en er ontstaat een culturele gemeenschappelijkheid op basis van aanwezigheid van vertrouwen en betrouwbaarheid, overeenkomstige normen en waarden en de bereidheid tot het delen van kennis. De cultuur binnen het programmateam ontstaat daarmee al vanaf de startfase en onderscheidt zich, gaandeweg de fasen van het programma, van de heersende culturen in de afzonderlijke scholen, waardoor borging in de verduurzamingsfase niet vanzelfsprekend is.

Met de benoeming van projectleiders en -medewerkers in een rol binnen een STO samenwerking ontstaat een tweedeling tussen cultuurdragers, die alleen binnen de eigen organisatie actief blijven en medewerkers die hun talenten inzetten voor een nieuwe werkwijze, de STO samenwerking in de regio. De verbinding van de staande organisatiecultuur met de nieuwe cultuur binnen het projectteam wordt daarmee afhankelijk van het leiderschap van de cultuurdragers. Medewerkers die deel uitmaken van het projectteam zullen sneller geneigd zijn te willen veranderen, terwijl medewerkers die in de eigen organisatie blijven werken hun eigen cultuur meer of langer trouw zullen blijven. Dit kan leiden tot frictie.

Na de uitvoeringsfase kan er zogezegd een afstand ontstaan tussen het programmateam en de rest van de organisatie en of de afzonderlijke scholen. Het is dan ook zaak om de betrokkenen weer terug bij elkaar te brengen door gezamenlijke activiteiten te organiseren als bindmiddel. Participatie is daarbij een randvoorwaarde voor een cultuurinterventie om samen te kunnen leren, werken en vernieuwen.

Bij de zachte kant van borging is het van belang om in het projectplan of een bijstelling ervan aandacht te wijden aan borging en deze SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden) te formuleren. Daarnaast is het van belang de cultuurinterventie niet volledig uit te besteden aan een externe partij, maar zorg dat de projectorganisatie ook meerdere eigen medewerkers bevat als 'linking-pin' naar de organisatie. Daarbij is begrip voor de identiteit en bezwaren van individuele medewerkers en teams van belang. Verbind daarbij op inhoud en ontwikkel gezamenlijke ambities.

³ Felix, M., 2019, Masterscriptie *Denken aan borging van PPS*





De harde kant van borging

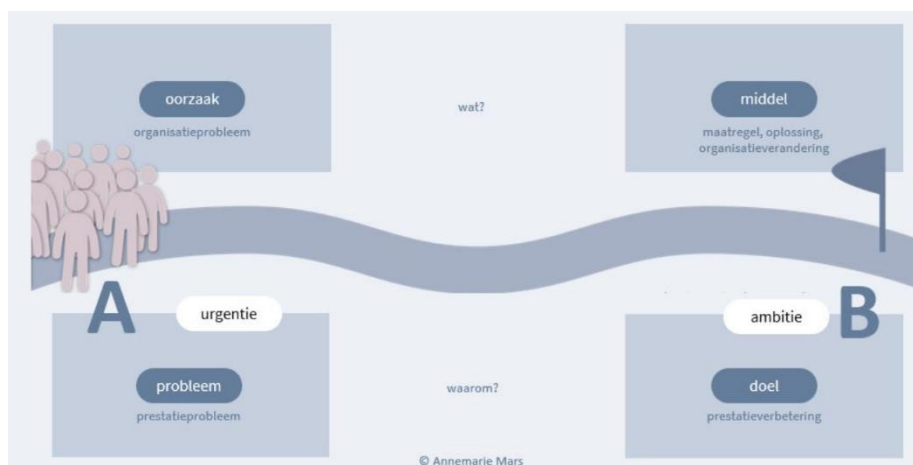
De verduurzaming van het techniekaanbod, de deskundigheid van betrokken mensen, de blijvende betrokkenheid van de samenwerkingspartners en de gehanteerde structuren en systemen spelen een belangrijke rol in de harde kant van borging. Daarnaast zijn monitoring en evaluatie, maar ook marketing en communicatie tevens essentiële onderdelen van de harde kant om blijvend zichtbaar te zijn voor zowel interne als externe stakeholders en om de verandering voortdurend te blijven toetsen aan de gestelde urgentie en ambitie. Deze onderdelen van borging hangen met elkaar samen en zijn niet los van elkaar te zien. Door te werken aan de onderstaande zes onderdelen, die onder de harde kant van borging vallen, kan het borgingsproces vergemakkelijkt worden⁴:

1. Een sterk en uniek aanbod vanuit de STO-regio dat voorziet in de regionale behoefte;
2. Een structurele betrokkenheid van deskundige docenten, teamleiders, projectleiders en stuurgroepleden, zoveel mogelijk vanuit de scholen zelf;
3. Samenwerking met partners in de regio, die overtuigd zijn van de urgentie en het belang;
4. Een structuur en systemen die de borging ondersteunen;
5. Inzicht in resultaten en effecten van het regionale aanbod door een goede monitoring en evaluatie;
6. Bekendheid van de opbrengsten van de regio door goed en structureel te communiceren met stakeholders.

Tip: Begin tijdens de uitvoering van een programma na te denken over borging en de wijze waarop de regio dit gaat realiseren. Borging is daarbij geen sluitstuk, maar onderdeel van een verandering.

Een sterk en uniek aanbod

In de transitiefase van Sterk Techniekonderwijs wordt er uitvoering gegeven aan een activiteitenplan en een bijbehorende regiovisie. Het is van belang om scherp te blijven op de regionale behoefte die is omschreven in de visie en of het aanbod van de regio hier nog in voorziet. Een valkuil daarbij is om de activiteiten als doel te gaan zien en de eigenlijke urgentie en ambitie uit het oog te verliezen. Dit wordt door Annemarie Mars een klassieke doel-middel-verwarring genoemd. Wanneer de activiteiten vanuit het aanbod van de regio niet langer bijdragen aan of onder de gestelde ambitie en urgentie vallen, dienen deze aangepast te worden.



⁴ Kennisbank Sport, 2016, *Tipsheet – Borging van lokale sport- en beweegprojecten*, geraadpleegd op www.kennisbanksportenbewegen.nl





Het kwadrantenmodel van Annemarie Mars kan goed gebruikt worden bij het toetsen van het aanbod aan de urgentie en ambitie. Vul in ieder van de kwadranten de oorzaak, het probleem (urgentie), het middel en het uiteindelijke doel (ambitie) in. Wanneer de onderste kwadranten lastig zijn in te vullen of leeg blijven is er sprake van een doel-middel-verwarring. Meer uitleg is te vinden in het volgende blog:

<https://www.forachange.nl/2019/12/hoe-beoordeel-je-een-plan/> en op de volgende pagina:

<https://www.forachange.nl/veranderverhaal/>.

Een structurele betrokkenheid van deskundige docenten, teamleiders, projectleiders en stuurgroepleden

Om ervoor te zorgen dat de verandering niet verwatert, is het belangrijk om te realiseren dat dit niet enkel afhangt van de inrichting van een structuur en de organisatie, maar voornamelijk van de houding van mensen ten aanzien van de verandering. Het is namelijk belangrijk dat mensen de noodzaak van de verandering (blijven) voelen. Annemarie Mars schrijft hierover: “De ultieme bescherming ligt niet alleen in de richting van de organisatie, maar vooral in de mensen die de verandering tot leven moeten wekken. De beste borging voor een verandering is hun verbinding. Als mensen de verandering begrijpen, als ze in staat zijn het gewenste gedrag te tonen en als ze verantwoordelijkheid nemen voor hun rol daarin, is de kans het grootst dat ze het doen en blijven doen als de situatie daar om vraagt.” Om die verbinding te stimuleren benoemt Mars vijf krachten: urgentie (ook wel ‘pijn’ genoemd), ambitie (ook wel ‘verlangen’ genoemd), planning, interactie en leiderschap.⁵ Daarbij is het van belang dat vanuit de scholen hier voldoende ruimte en uren voor ter beschikking worden gesteld en, zolang de situatie dit vraagt, er beschikbaarheid is over deskundige trainers en begeleiders.

Samenwerking met partners in de regio

Structureel in een regio samenwerken is niet eenvoudig. Gaandeweg de samenwerking vergeten regio’s wel eens in te gaan op de samenwerking zelf en hebben allen oog voor de uitvoering. Het is goed om periodiek met elkaar stil te staan bij de samenwerking en de balans op te maken. Klopt onze gezamenlijke ambitie nog? Hebben de samenwerkingspartners nog dezelfde beelden of spelen er andere, mogelijk nieuwe onderliggende belangen? [De samenwerkingstool](#) van Sterk Techniekonderwijs helpt met het reflecteren op de samenwerking en om te bepalen of er extra aandacht en interventies nodig zijn en/of afspraken te maken over ‘hoe nu verder’. Aan de hand van de onderdelen belangen, relatie, organisatie en proces kan er goed gereflecteerd worden op de verschillende onderdelen van de samenwerking. Vervolgens kan de regio per onderdeel aangeven hoe het samenwerkingsverband ervoor staat, of er extra aandacht nodig is en welke interventies hiervoor ingezet kunnen worden.

Structuur en systemen

Voor een goede borging is het van belang dat de stuurgroep een actieve rol in de regio inneemt en de projectpartners zitting nemen in de stuurgroep. Door middel van een huishoudelijk reglement (zie hiervoor [de handreiking projectadministratie](#)) kunnen afspraken in de regio structureel vastgelegd worden. De besluitvorming binnen de stuurgroep dient ook geborgd te worden door middel van het noteren van besluiten, die vervolgens gemonitord en gecontroleerd worden door de programmaleider en stuurgroep. Door de activiteiten van Sterk Techniekonderwijs goed op te nemen in leer- en jaarplannen en afdelingsleiders/projectleiders/docenten verantwoordelijk te maken voor specifieke activiteiten kan borging vormgegeven te worden. De kern van borging ligt in de mate waarin Sterk Techniekonderwijs is ondergebracht in het onderwijs en de dagelijkse uitvoering van alle partnerscholen. Daarbij dienen alle betrokkenen binnen de STO-regio vanuit de scholen gefaciliteerd te worden met uren en ruimte. De onderstaande punten helpen bij het borgen van STO in de dagelijkse onderwijspraktijk:

- Er is een stevig huishoudelijk reglement waarin afspraken structureel zijn vastgelegd;
- De besluitvorming in de regio is vastgelegd, wordt gemonitord en gecontroleerd;

⁵ Mars, A., 2016, *Hoe krijg je ze mee?*





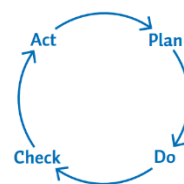
- De docenten worden gefaciliteerd met uren en dit is opgenomen in de normjaartaak;
- De taakomschrijvingen van de docenten zijn passend bij de taken en doelen van het activiteitenplan;
- Er is een duidelijke jaarplanning van de scholing en er zijn voortgangsgesprekken met de mensen die uitvoering geven aan STO;
- Er is een eigen (school)meerjarenbegroting waarbij STO zichtbaar als budget is opgenomen, ook na 2024;
- Aan organisatievermogen en slagkracht wordt een structurele plek gegeven binnen de regio. Dit kan bijvoorbeeld door het instellen van een zogenoemd netwerkbureau of een eigen loket;
- Coördinatie-, innovatie- en ontwikkelingstaken worden zoveel mogelijk binnen de scholen belegd en in de jaartaken opgenomen.

Monitoring & evaluatie

De regio's hebben allen een vorm van monitoring en evaluatie opgenomen in de regiovisie. Het opstellen van een collectieve ambitie en het vertalen van deze ambitie naar concrete doelstellingen en activiteiten is geen eenmalig proces. De omgeving waarin scholen en de regio zich bevinden verandert voortdurend. Ambities moeten daarom regelmatig getoetst en eventueel bijgesteld worden. Dit kan gedaan worden door de vragen te stellen: 'Waarom doen we dit ook alweer?' of 'Waarom doen we het eigenlijk zo?'. Met behulp van deze vragen wordt ook inzichtelijk of er sprake is van een doel-middel-verwarring. Een manier om de gezamenlijke ambitie van de regio actueel te houden, is door cyclisch te werk te gaan binnen Sterk Techniekonderwijs. U kunt hierbij gebruikmaken van de PDCA-cyclus.

PDCA staat voor Plan, Do, Check en Act en symboliseert de vier stappen die u onderneemt binnen het cyclische proces. De PDCA-cyclus is in 1986 ontwikkeld door de Amerikaan William Edwards Deming. Het model bestaat uit de volgende vier stappen:

- Plan: SMART formuleren/aanscherpen van beoogde resultaten: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden;
- Do: uitvoeren en resultaten meten;
- Check: resultaten analyseren en verklaren;
- Act: vaststellen welke acties en interventies nodig zijn om de resultaten te verbeteren en het doel te bereiken.



Communicatie en marketing

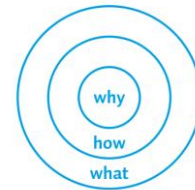
De mate van het succes van de Sterk Techniekonderwijs-regio hangt sterk samen met het draagvlak, de zichtbaarheid en de profilering van de regio. Daarbij draait het om zichtbaarheid van de programmamanagers, docenten, besturen en andere betrokkenen bij de STO-regio, maar ook om het unieke aanbod voor alle scholen in de regio. Om goed te communiceren is het van belang om doelgroep en stakeholders goed te doorgronden. Daarvoor is het handig om een stakeholderanalyse te maken. Vanuit de stakeholderanalyse kan een communicatieplan gemaakt worden en wordt iemand vanuit de regio verantwoordelijk gemaakt voor de communicatie en marketing. Door slim te communiceren over de resultaten en opbrengsten van het programma kan er een goede verbinding gemaakt worden met de monitoring en evaluatie van de regio. Zodra er goed zicht is op de voortgang, kan de regio hier handig gebruik van maken om dit direct te communiceren en hiermee het draagvlak zowel in als buiten de regio te vergroten. Afsluitend is het van belang om gebruik te maken van pakkende communicatieboodschappen; hierbij kan goed gebruik gemaakt worden van de 'gouden cirkel'-theorie van Simon Sinek. Door te communiceren waarom de regio bestaat en waarom de activiteiten worden uitgevoerd in plaats van alleen





het 'wat' te communiceren, kunnen ontvangers van de boodschappen dit beter ontvangen en kan zichtbaarheid, profilering en mogelijk zelfs draagvlak onder stakeholders vergroot worden.

Simon Sinek⁶ vroeg zich als managementspecialist af waarom sommige organisaties succesvoller zijn dan andere. Zijn conclusie omvat een simpele reden: het is belangrijker voor mensen om te weten waaróm je als organisatie bestaat, dan wat je te bieden hebt. In zijn boek *Start With WHY* introduceert Sinek het model 'De Gouden Cirkel'. Dit simpele model gaat uit van drie vragen: why, how en what.



⁶ Sinek, S., 2009, *Start with why*

