

## INLEIDING

---



Deel gedeelte van de KIS is bestemd om anderen binnen uw instelling te betrekken om samen invulling te kunnen geven aan internationalisering. De ervaring leert dat draagvlak essentieel is.

Vele handen maken licht werk en elke collega brengt – vanuit de eigen rol binnen de organisatie – een waardevol perspectief op internationalisering in.

Dit hoofdstuk omvat oefeningen om instellingsbreed tot een gedeelde visie op internationalisering te komen: het fundament voor gedragen en duurzaam beleid. Aan de hand hiervan kunnen beleidsopties worden uitgewerkt. Of deze beleidsopties ook uitvoerbaar zijn, hangt mede af van de context. Die kan per opleiding en sector verschillen.

De KIS 2020 contextscan helpt betrokkenen om de context met elkaar te duiden, waardoor ambities realistischer gemaakt kunnen worden en omgezet in concrete actieplannen.

## 2.1 STRATEGISCHE BELEIDSVORMING OP INSTELLINGSNIVEAU

---

- Wat betekent internationalisering voor onze studenten?
- Wat betekent internationalisering voor onze docenten, staf en managers?
- Welke vaardigheden dienen onze studenten aan te leren om succesvol te kunnen zijn in de internationale arbeidsmarkt van morgen?
- Hoe kan internationalisering bijdragen aan realisatie van ons onderwijsbeleid?
- Wat zijn bestaande good practices op internationaliseringsgebied?

Deze vragen kunt u als coördinator internationalisering niet alleen beantwoorden. U zal op de eerste plaats moeten uitvinden wie zich mede-eigenaar van het thema voelen, doordat ze er op de één of andere wijze mee aan de slag zijn of willen zijn.

## WIE GEVEN VORM AAN BELEID?

---

Dit verschilt per mbo-instelling. Over het algemeen is het een goed teken als u als coördinator(en) bij beleidsvorming:

- de contactpersonen internationalisering per opleiding/sector betreft (= horizontale dialoog);  
wanneer hun sectordirecteuren, onderwijsmanagers, docenten en studenten direct meepraten (= verticale dialoog).
- 

Internationalisering dient niet alleen studenten en de kwaliteit van het onderwijs, maar biedt ook kansen voor het bedrijfsleven en de regio:

- Wanneer u actief regionale partners betreft, zoals gemeente(n), vmbo-, ho-scholen en het MKB, zult u gedeelde belangen ontdekken en kunt u gezamenlijk proactief anticiperen op internationale ontwikkelingen.

**OEFFENING B: VERBINDEN MET MEE-MAKERS >>**

**OEFFENING C: DIALOOG OVER INTERNATIONALISERING >>**

## TIPS VOOR EEN GOEDE DIALOOG

---

- Wees echt: vertel je persoonlijke ervaring, niet enkel je mening.
- Wees kort: spreek eerlijk en met diepgang, zonder lang uit te weiden.
- Wees nieuwsgierig, ga voor nieuwe inzichten. Stel daarbij je oordeel zo lang mogelijk uit.
- Breng ideeën met elkaar in verband.

- Probeer je in de situatie van de ander te verplaatsen. Streef naar begrijpen van elkaar, niet naar overtuigen.

Maak je doel helder aan de hand van een krachtige vraag. Een krachtige vraag:

- is eenvoudig en duidelijk;
- zet aan tot nadenken;
- wekt energie op;
- focust onderzoek;
- daagt onbewuste veronderstellingen uit;
- creëert nieuwe mogelijkheden
- Dialoog vraagt een andere houding dan debat en discussie:

| Dialogo  | Debat & discussie  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ontmoeting, uitwisseling van perspectieven.</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• strijd met argumenten.</li> </ul>                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• je kwetsbaar durven opstellen.</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• streven naar overwinning.</li> </ul>                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• proactief; bereidheid om het antwoord (nog) niet te weten.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• reactief, inbreng veelal vooraf bepaald.</li> </ul> |

### Creatieve dialogische werkvormen

Oefening B is een basisoefening. Uiteraard kunt u hier zelf een eigen invulling aangeven. Ter inspiratie zetten wij een aantal veelgebruikte dialogische werkvormen op een rij. Wellicht herkent u een en ander terug van eerdere activiteiten georganiseerd door het NA.

| Appreciative inquiry  | World café  | Open space technology  |
|---|---|--|
| een aanpak voor organisatie-ontwikkeling waarbij good practice als startpunt wordt genomen; | werkvorm waarbij op gestructureerde wijze op elkaars inzichten kan worden voortgebouwd. | werkvorm waarbij deelnemers zich samen richten op vraagstukken waarvoor de oplossing nog onbekend is;      |
| focussen op wat werkt, niet op wat er verkeerd gaat, genereert energie en betrokkenheid.    |   | met de vrijheid om zich te verbinden aan een (sub) thema komt ook verantwoordelijkheid voor de resultaten. |
| <a href="#">Website</a>   | <a href="#">Website</a>   | <a href="#">Website</a>  |

## DEFENING D: ORGANISATIESTRUCTUUR BESPREEKBAAR MAKEN >>

### CONTEXTSCAN

Er bestaat niet zoiets als één beste manier om internationalisering vorm te geven. Elke mbo-instelling kent een eigen context en daarmee verbonden uitdagingen. Aansluiting vinden bij de (on)-mogelijkheden van de eigen organisatiecontext bepaalt voor een groot deel het effect van uw internationaliseringsstrategie. De context van uw mbo-instelling bepaalt mede welke organisatievorm van internationalisering passend is. Een belangrijk onderdeel van die context betreft de organisatiecultuur.

Korte online contextscans, met digitale rapportages, helpen u en uw collega's om met elkaar de culturele context te duiden. Die context wordt zichtbaar in thema's zoals cultuur van besluit- vorming en kwaliteitszorg. U kunt dit desgewenst doen op team-, opleiding- en instellingsniveau.

De KIS 2020 [context scan](#) helpt u om:

- organisatiecultuur bespreekbaar te maken;
- een realistisch ontwikkelperspectief te vormen;
- verschillende perspectieven op internationalisering te begrijpen en waarderen;
- de kwaliteiten van collega's te benutten.



Doordat de contextscan onderscheid maakt tussen de HUIDIGE en de GEWENSTE situatie, kunt u het potentiële draagvlak voor (door)ontwikkeling van internationalisering duiden. Het is bijvoorbeeld mogelijk is dat een bestuurder, docent en medewerker kwaliteitszorg persoonlijk dezelfde ambities hebben, terwijl ze vanwege het huidige instellingsbeleid op het eerste gezicht tegenover elkaar lijken te staan.

Let op: een scan kan natuurlijk niet de gehele werkelijkheid beschrijven. Net zomin als een landkaart de reis kan vervangen. De scan geeft een indicatie en helpt u op weg om uw collega's het gesprek over internationalisering aan te gaan. Hoe meer collega's hun contextscan output delen, hoe meer valide de cultuurduiding wordt.

## WENKEN VOOR STRATEGIE-ONTWIKKELING

Voor het maken van een strategische keuze, stelt u zichzelf de vraag:

Willen wij dat internationalisering binnen onze instelling:

- in pas loopt met de context?; of
- werkt als katalysator voor vernieuwing en innovatie?; of bewust low profile blijft, en dus geen gebruik maakt van mogelijkheden die de context thans biedt?
- 

In de ontwikkeling naar meer complexe organisatievormen voor internationalisering, blijven oude kwaliteiten van waarde, ter ondersteuning van de beoogde ontwikkeling. In de praktijk zie je dan ook dat meerdere subculturen actief zijn.

| Synthese       |  |  |                                       |                                       |
|----------------|--|--|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Structuur      | Fase 1:<br>Bureau internationalisering | Fase 2:<br>Platform internationalisering | Fase 3:<br>Community of professionals | Fase 4:<br>Internationale organisatie |
| <b>Cultuur</b> |  |  |                                       |                                       |
| Familie        | -                                      | x  | x                                     | x                                     |
| Autoritair     | -                                      | -  | x                                     | x                                     |
| Bureaucratie   | *                                      | -  | -                                     | x                                     |
| Prestatie      | +                                      | *  | -                                     | -                                     |
| Professioneel  | +                                      | +  | *                                     | -                                     |
| Open           | +                                      | +  | +                                     | *                                     |
| Duurzaam       | +                                      | +  | +                                     | +                                     |

x in deze context is het vrijwel onmogelijk om invulling te geven aan deze organisatievorm.

- de context roept weerstand op; wees hiervan bewust.

\* context en organisatievorm sluiten goed op elkaar aan.

+ de context maakt meer mogelijk dan waar de organisatievorm in voorziet. Dit kunt u meenemen in uw strategische overwegingen.

"Wij willen voor internationalisering (behouden, veranderen, wensen) binnen een \_\_\_\_\_ cultuur gesteund door een \_\_\_\_\_ structuur."

*Bijvoorbeeld:*

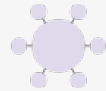


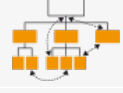



Als een mbo-instelling de boel procedureel en organisatorisch op orde heeft (blauw) en naar tevredenheid scoort op de kengetallen en benchmarks van de onderwijsinspectie (oranje), dan ontstaat er meer ruimte om docenten(teams) zelf betekenis te laten geven aan de kwaliteit van hun werk (groen).



Zoom eens in op het thema kwaliteitszorg. En vergelijk uw antwoorden op de stellingen t.a.v. de HUIDIGE en GEWENSTE situatie:

- Wat valt op wanneer u de antwoorden van docenten, management, bestuur en de afdeling kwaliteitszorg met elkaar vergelijkt?
- Kunt u eventuele verschillen in antwoord relateren aan de inhoud van hun functies?  
Kunt u eventuele verschillen in antwoord in de ruimere context plaatsen, zoals nationaal beleid (Focus op vakmanschap), de samenwerking
- met de onderwijsinspectie, de samenwerking met regionale partners, etcetera?

| Interpretatie van uw scanresultaten |         |                         |
|-------------------------------------|---------|-------------------------|
| Waardesysteem                       | Cultuur | Archetypische structuur |

|   |                         |   |
|---|-------------------------|---|
| Traditiegedreven<br>- sociale veiligheid & geborgenheid | Familiecultuur          |  |
| Machtgedreven<br>- wilskracht & directe actie           | Autoritaire cultuur     |  |
| Controle gedreven<br>- stabiliteit & zekerheid          | Bureaucratische cultuur |  |
| Succesgedreven<br>- zelfontplooiing & ondernemerschap   | Prestatiecultuur        |  |
| Participatiegedreven<br>- mensgericht & dialoog         | Professionele cultuur   |  |
| Innovatiegedreven<br>- synergie & doorbraken            | Open cultuur            |  |
| Duurzaamheid gedreven<br>- wereldomvattend & bezieling  | Holistische cultuur     |  |

| Waardesysteem         | Kwaliteit   | Valkuil  |
|-----------------------|---|--|
| Traditiegedreven      | Onderdeel zijn van een groep, binding, identiteit, wij-gevoel, rituelen (zoals wijze van verjaardagen vieren).                            | Angst om uit de groep te vallen, tradities en groeps cultuur kunnen benauwend werken: 'zo doen wij dat hier nu eenmaal'.                   |
| Machtgedreven         | Besluitvaardigheid, tempo maken, schouders eronder.   | Zelfzuchtigheid, misbruik van positie, willekeur.  |
| Controle gedreven     | Doelgerichtheid, stabiliteit, heldere structuren, managen: regelen en organiseren, afspraak=afpraak.                                      | Verstikkende regels, afstand tussen werkvloer en top, onvermogen om op veranderende omgeving in te spelen.                                 |
| Succesgedreven        | Kansen zien en pakken, ondernemerschap, uitdaging, verbetering, klant centraal, focus op resultaat en effectiviteit.                      | Winst ten koste van afvallers, doel heiligt de middelen, kwantiteit i.p.v. kwaliteit: <i>'not everything that counts, can be counted.'</i> |
| Participatiegedreven  | Mensgerichtheid, ruimte scheppen voor betrokken professionals, teamwork, gelijke kansen, kracht van diversiteit.                          | Traagheid door eindeloos overleg, conflicten mijden, te makkelijk consensus zoeken: grijs compromis.                                       |
| Innovatiegedreven     | Integrale oplossingen: het geheel is meer dan de som der delen. netwerken. Met elkaar flexibel in kunnen spelen op kansen in de omgeving. | Door analyseren in plaats van actie, onnodig compliceren.  |
| Duurzaamheid gedreven | 'Think global, act local', duurzame en organische wijzen van organiseren, aandacht voor flow en bezieling in de klas, ...?                | Onpraktisch, zweverig.   |

#### OEFENING E: BELEIDSOPTIES UITWERKEN >>

### VERDIEPING: WALT DISNEY STRATEGIE

Walt Disney maakte gebruik van drie verschillende stadia om van creatief idee tot realisatie te komen.

Deelnemers spelen in elke stadium een andere rol: de Dromer, de Realist en de Criticus:

- De Dromer is nodig om creatieve en nieuwe ideeën en doelen te genereren en te formuleren.
- De Realist is nodig om je voor te stellen hoe die ideeën in de praktijk gerealiseerd zouden kunnen worden, om het echt doorleefd te ervaren.
- De Criticus is nodig om de ideeën te toetsen, te filteren en te verfijnen.

Creativiteit ontstaat door de juiste combinatie van deze drie posities.

|                        |               |                                     |
|------------------------|---------------|-------------------------------------|
| <b>Rol 1: Dromer</b>   | Verbeelding   | Stel je voor dat ...                |
| <b>Rol 2: Realist</b>  | Implementatie | Hoe krijgen we het voor elkaar?     |
| <b>Rol 3: Criticus</b> | Evaluatie     | Wat heb ik eraan?<br>Wat ontbreekt? |

Oefening C in dit werkboek is een typische droomoefening. Oefening D helpt om uw ambities realistisch te maken. Bij oefening E is de rol van criticus cruciaal. Met enige discipline kunnen alle drie de rollen ook in elk van de oefeningen C t/m E ingezet worden, maar houd ze wel gescheiden/doorloop ze steeds gefaseerd. Het is verleidelijk om dromen meteen te bekritisieren maar dat is niet de bedoeling.

*Ter vergelijking: een idee heeft net als een zaadje vruchtbare, beschermende grond nodig om te kunnen ontkiemen. En: de Criticus bekritiseert niet de Dromer of de Realist, hij/zij bekritiseert het Plan.*

## 2.2 INTERNATIONALISERING VAN OPLEIDINGEN

Kernboodschap van de KIS 2020 is om internationalisering niet geïsoleerd te benaderen, maar het zoveel mogelijk te integreren in het onderwijsbeleid van de instelling én de opleidingen. Docenten spelen in dit verband een sleutelrol. Welke betekenis geven zij aan internationalisering, individueel en in teamverband?

De Europese agenda voor professionalisering van docenten en trainers in het beroepsonderwijs benadrukt het verband tussen individuele professionalisering en de school als lerende organisatie.

Om met elkaar binnen de opleiding internationaliseringsdoelen te kunnen bepalen, nodigen wij u uit om:

- te leren van elkaars ervaringen;
- zicht te krijgen op bestaande kennis, (inter)nationale relaties & good practice; de bouwstenen voor vervolgvacatures in teamverband; op opleidingsniveau betekenis te geven aan het fenomeen internationalisering; wat is de meerwaarde voor uw studenten, voor uzelf als
- professional, en met het oog op ontwikkelingen binnen het beroepsdomein?;
- individuele wensen en de gezamenlijke ambitie op elkaar aan te laten sluiten;
- activiteiten in teamverband te synchroniseren met beleid op instellingsniveau.

Hulpmiddel hierbij is de KIS 2020 [docentenscan](#).

De scan kan helpen het gesprek over internationalisering op gang te brengen binnen de opleidingsteams. Invullen duurt slechts enkele minuten. Elke docent ontvangt een eigen digitale outputrapportage via zijn of haar ingevoerde e-mailadres.

### OEFENING F: AAN DE SLAG MET HET OPLEIDINGSTEAM >>

## DOCENTENSCAN

De KIS 2020 docentenscan is bedoeld als hulpmiddel om het gesprek over internationalisering binnen opleidingsteams op gang te brengen. U kunt uw collega's vragen de [scan](#) online in te vullen. Zij ontvangen vervolgens een persoonlijke outputrapportage via het door hun opgegeven e-mailadres.

### Interpretatie van uw docentenscanresultaten

De stellingen geven een aantal veelvoorkomende perspectieven op internationalisering weer. De scanresultaten ondersteunen het proces van betekenisgeving. Geen enkel instrument kan de volledige werkelijkheid vangen. Wij adviseren u de outputrapportage bij de hand te houden, wanneer u met oefening F aan de slag gaat.



De grafiekjes in de outputrapportage van de docentenscan kennen een zelfde kleurduiding als de KIS 2020 contextscan. De stellingen zijn dan ook gedefinieerd vanuit het perspectief van de verschillende waardesystemen (zie oefening D). Indien u dus in teamverband de docentenscan invult en uw scores vergelijkt, krijgt u een indicatie van de teamcultuur.

## TIPS VOOR ACTIVITEITEN IN TEAMVERBAND

Indien internationalisering een nieuw thema is op de agenda van een opleidingsteam, dan adviseren wij u om voldoende tijd te nemen voor het proces van betekenisgeving.

Vervolgens is het de uitdaging om het thema internationalisering structureel terug te laten komen, waardoor het kan beklijven. Dit kan door het te integreren in

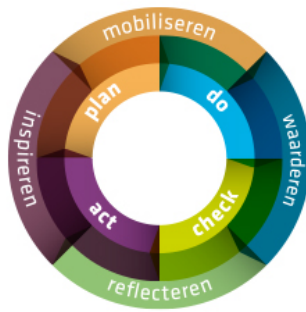
bestaande overleg- en professionaliseringsstructuren, zoals teamoverleggen en intervisiegroepen.

Ontwikkefase 3 van internationalisering, Community of Professionals, kent als belangrijkste kenmerk het genereren van eigenaarschap binnen opleidingsteams. De stellingen uit de KIS 2020 inventarisatiescan (zie deel 1 van dit werk- boek) kunnen u aanknopingspunten geven om dit voor elkaar te krijgen.

## VERDIEPING: ONTWERP- VERSUS ONTWIKKELBENADERING

Traditionele vormen van organisatieverandering blijken in steeds complexer wordende omgevingen niet meer goed te werken. Het statische karakter staat vernieuwing in de weg. Dit komt omdat het plan van aanpak meestal gelijk wordt gesteld aan resultaat. Dat werkt niet, vernieuwing voltrekt zich veelal niet lineair; en ook niet volledig volgens een vaststaand plan.

| Ontwerpbenadering  | Ontwikkelbenadering  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• start vanuit tekortkomingen (probleem-oplossingsdenken).</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• start vanuit dat wat goed gaat en verbindt.</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• lineair proces (unfreeze-change-refreeze).</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• benutten van diversiteit aan perspectieven; geïnteresseerde betrokkenen kunnen doorlopend mee invulling</li><li>• geven.</li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• uitkomsten zijn van te voren bekend; benadering is gericht op herhalen van oude patronen en het corrigeren van</li><li>• fouten.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• co-creatie;</li><li>• ruimte om te experimenteren in de praktijk.</li></ul>  |



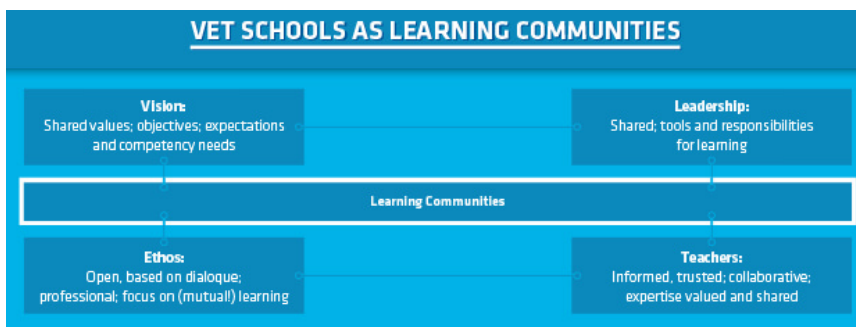
Het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK) anticipeert met de PDCA-cyclus op de ontwikkelbenadering, door de introductie van een buitencirkel. Men constateert dat medewerkers een cruciale rol spelen in de ontwikkeling van de organisatie: Inspireren (prikkel van de geest), 'Mobiliseren' (benutten van inspiratie en ontwikkelen van kwaliteiten van betrokkenen), 'Waarderen' (bepalen wat van waarde is en erkenning geven) en 'Reflecteren' (tijd nemen om terug te kijken). Ook deel 2 en 3 van de KIS volgt deze lijn.



Een goed voorbeeld van de ontwikkelbenadering betreft het NLQAVET-project, waarin een groot aantal stakeholders, waaronder mbo-instellingen, een praktische aanpak hebben uitgewerkt ter versterking van de kwaliteitscultuur in opleidingsteams. Neem eens een kijkje op de website: [www.nlqavet.nl](http://www.nlqavet.nl).

## VERDIEPING: COMMUNITIES OF PRACTICE

In het kader van het EU 2020 beleidskader voorziet Cedefop – het onderzoeksinstituut van de Europese Commissie op terrein van beroepsopleiding – een transformatie van scholen naar Learning Communities.



Bron: Cedefop

Nationaal Agentschap Erasmus+ mbo-ve  
 Postbus 1585, 5200 BP 's-Hertogenbosch  
 T 073 6800 762  
 E [kis2020@cinop.nl](mailto:kis2020@cinop.nl)



© Nationaal Agentschap Erasmus+ mbo-ve | KIS 2020 Connected Learning