

Wat als onderwijs werkt?

Over ontwikkelen, lesgeven en innoveren



Voorwoord

Onderwijs werkt wanneer het betekenisvol, eigentijds en met overtuiging wordt vormgegeven. Met *Wat als onderwijs werkt? Over ontwikkelen, lesgeven en innoveren* vieren we het vijftienjarige bestaan van het Lectoraat Professionalisering van het Onderwijs. Dit boek is geschreven dóór en vóór onderwijsprofessionals in Nederland en Vlaanderen: docenten, adviseurs, managers, bestuurders en ondersteuners die dagelijks het verschil maken voor studenten.



Goed onderwijs vraagt om professionals die nieuwsgierig blijven, zich blijven ontwikkelen en bereid zijn samen te ontwerpen, te reflecteren en te vernieuwen. Dit boek ondersteunt daarbij. Elke bijdrage start met een herkenbare praktijksituatie en biedt vervolgens heldere inzichten en concrete handvatten om direct mee aan de slag te gaan. De hoofdstukken nemen de lezer mee langs drie samenhangende perspectieven op eigentijds onderwijs maar zijn afzonderlijk te lezen, zodat iedere lezer kan instappen bij het eigen vraagstuk of interessegebied.

Het eerste deel van het boek bevat hoofdstukken over het ontwerpen van onderwijs. In het hoofdstuk over studeerbare curricula worden vijf sleutels voor studeerbare curricula gepresenteerd die curriculumontwerpers helpen om samen met docenten studeerbaar onderwijs te creëren. De hoofdstukken over flexibilisering, responsief beroepsonderwijs en onderwijslogistiek maken inzichtelijk dat dit belangrijke uitdagingen zijn voor opleidingen zodat opleidingen kunnen blijven meebewegen met de veranderingen in de beroepspraktijk en de studentpopulatie.

Het tweede deel van dit boek gaat in op het pedagogisch-didactische handelen van docenten en de rol die technologie kan vervullen in het onderwijs. Het belang van de docent in het leerproces van de student heeft nauwelijks toelichting; dat is vanzelfsprekend. Een bijzonder interessant hoofdstuk gaat over klassenmanagement. Goed klassenmanagement zorgt ervoor dat studenten weten wat van hen wordt verwacht, dat ze zich veilig voelen en optimaal kunnen leren. Het draait niet alleen om orde houden, maar vooral om structuur, duidelijkheid, respectvolle relaties en het bevorderen van een sfeer waarin iedereen actief en gemotiveerd kan deelnemen aan het leerproces.

Ook technologie in het onderwijs komt in meerdere hoofdstukken aan bod; altijd een boeiend en soms spannend onderwerp, zeker met de opkomst van artificiële intelligentie (AI). Wat zijn de kansen, wat kan AI ons bieden? Een pakkende zin uit het hoofdstuk over AI luidt: "Het is niet de technologie op zich die goed of slecht is voor het leren, maar de

manier waarop zij wordt ingezet, bepaalt de effectiviteit.” Als we dit uitgangspunt voor ogen houden bij het ontwerpen van onderwijs, komt het zeker goed.

Het derde deel van dit boek gaat in op hoe we onderwijsinnovaties daadwerkelijk kunnen realiseren én bestendig maken. Ook dat komt in verschillende hoofdstukken aan bod: over duurzame innovatie, samenwerking en co-creatie, en over wat dit betekent voor leiderschap. Belangrijke thema’s, want te vaak stranden innovaties zonder dat ze duurzaam worden verankerd in de cultuur, structuur en routines van het onderwijs. Duurzame innovatie ontstaat pas wanneer vernieuwing ingebed raakt in de dagelijkse praktijk: wanneer leiderschap ruimte biedt én richting geeft, wanneer professionals eigenaarschap ervaren, en wanneer leren en verbeteren continu met elkaar verbonden zijn. Alleen dan wordt innovatie niet een project met een einddatum, maar een blijvend kenmerk van een lerende organisatie.

Dit boek verschijnt in het schooljaar waarin Zuyd door de Keuzegids is uitgeroepen tot de beste grote hogeschool van Nederland. Een erkenning die laat zien dat we op de goede weg zijn en die ons motiveert om te blijven investeren in onderwijs dat werkt. De inzichten uit dit boek dragen bij aan die ambitie en bieden inspiratie voor iedereen in de onderwijssector.

Ik nodig u van harte uit om dit boek niet alleen te lezen, maar vooral te gebruiken. Laat het nieuwe ideeën aanwakkeren, gesprekken openen en energie geven om samen verder te bouwen aan onderwijs waarin iedere student kan groeien.

Mijn dank gaat uit naar de redactieleden Hanneke Theelen, Peggy Lambriex-Schmitz en Marcel van der Klink, en naar alle auteurs voor hun expertise en betrokkenheid. Ook Uitgeverij Acco dank ik voor het mogelijk maken van dit boek.

Heerlen, 2026

prof. dr. Saskia Brand-Gruwel

Lid College van Bestuur, Zuyd Hogeschool

Inhoud

Leeswijzer	7
------------	---

DEEL 1. ONDERWIJSONTWIKKELING

Hoofdstuk 1. Wat als het curriculum moet worden aangepast of vernieuwd?	13
Hoofdstuk 2. Wat als onderwijslogistiek op rolletjes loopt?	29
Hoofdstuk 3. Wat als we het juiste recept hebben voor een studeerbaar curriculum?	43
Hoofdstuk 4. Wat als curriculumontwikkeling echt responsief was?	55
Hoofdstuk 5. Wat als onderwijs meebeweegt met de student?	73
Hoofdstuk 6. Wat als de toekomst van onderwijs in onze steden en wijken ligt?	85

DEEL 2. PEDAGOGISCH, DIDACTISCH EN TECHNOLOGISCH MEESTERSCHAP

Hoofdstuk 7. Wat als elke docent pedagogisch en didactisch meester was?	101
Hoofdstuk 8. Wat als het studentenbrein al volgroeid was?	123
Hoofdstuk 9. Wat als we het studenten niet makkelijker, maar juist moeilijker maken?	137
Hoofdstuk 10. Wat als studenten zich slim kunnen tekenen?	149
Hoofdstuk 11. Wat als we zonder cijfers onderwijs zouden geven?	161
Hoofdstuk 12. Wat als studenten vanaf dag één praktijkgericht leren?	175
Hoofdstuk 13. Wat als een 3 voor Duits ook een 3 voor de docent is?	191
Hoofdstuk 14. Wat als je studenten een vriendelijk en uitdagend leerklimaat biedt?	203
Hoofdstuk 15. Wat als de multiculturele leeromgeving een bron van rijkdom is?	219
Hoofdstuk 16. Wat als blended onderwijs klopt voor jou en je studenten?	231
Hoofdstuk 17. Wat als AI de oplossing was voor alle onderwijsproblemen?	247
Hoofdstuk 18. Wat als we studenten leren falen met XR, zodat ze slagen in het echt?	259

DEEL 3. INNOVATIE

Hoofdstuk 19. Wat als innoveren net zo vanzelf ging als koffiedrinken in de docentenkamer?	279
Hoofdstuk 20. Wat als medewerkers zich echt bewust zijn van hun leren?	299
Hoofdstuk 21. Wat als samenwerking de echte innovatie is?	315
Hoofdstuk 22. Wat als jouw innovatie er volgend studiejaar nog is?	331
Hoofdstuk 23. Wat als leiderschap voor innovatie begint met loslaten?	351
Epiloog. Wat als onderwijs werkt?	367
Over de auteurs	372

Leeswijzer

Welkom! Wat leuk dat je ons boek openslaat. Het is geschreven voor iedereen die met onderwijs bezig is: docenten, teamleiders, onderwijskundigen, ondersteuners, beleidsmakers en studieleiders in mbo, hbo en wo; in Nederland en Vlaanderen. En we vermoeden dat ook vo-docenten nieuwsgierig zullen meelesen, want veel inzichten zijn sectoroverstijgend.

Voor en door de praktijk en wetenschap

Onderwijs is mensenwerk en kenniswerk. In dit boek verbinden we beide werelden: onderzoek wordt vertaald naar de dagelijkse onderwijspraktijk, zodat je concreet ziet hoe evidence-informed inzichten vorm krijgen in echte lessen, projecten en teams.

We hopen dat dit boek daardoor voelt als een stevige brug: solide genoeg om erop te bouwen, maar licht genoeg om makkelijk er overheen te stappen.

Hoe is dit boek tot stand gekomen?

Ons lectoraat bestaat vijftien jaar. Dat vonden we een mooi moment om de kennis en ervaringen die we samen met onze partners hebben opgebouwd, te bundelen in een toegankelijk, praktisch boek.

De eerste ideeën ontstonden tijdens een gezamenlijke heisessie; zo'n dag waarop je even weg bent van het dagelijkse rumoer, gewapend met flip-overs, veel koffie en nog meer enthousiasme. Daar, tussen de dennenbomen en de slecht getimed grappen, kregen de grote lijnen vorm: welke thema's centraal moesten staan, welke vragen uit de praktijk we wilden beantwoorden en vooral: hoe we dit boek bruikbaar en leesbaar konden maken voor iedereen.

Wat daarna volgde, was een intensief, vrolijk en soms licht chaotisch schrijftraject, waarin we in verschillende samenstellingen hebben geschreven, geschaafd, geschraapt, verdiept en opnieuw geordend. Het resultaat is een boek dat niet alleen over samenwerking gaat, maar er ook écht uit is ontstaan.

Met wie is het geschreven?

Dit boek is een coproductie van een hele onderwijscommunity: onderzoekers, docenten, onderwijsondersteuners, leidinggevenden, projectpartners binnen en buiten Zuyd, en

andere praktijkmensen die dagelijks met studenten, curricula en onderwijsvernieuwing bezig zijn.

Alle illustraties zijn speciaal voor dit boek ontworpen door Harrie Habets, een collega van Zuyd Hogeschool. Ze zijn op maat gemaakt om de inhoud te versterken en complexe ideeën visueel toegankelijk te maken.

Over terminologie: Nederland en Vlaanderen

Onderwijsterminologie verschilt hier en daar, en dat is helemaal oké. Maar om verwarring te voorkomen:

- mbo (Nederland) ≈ secundair beroepsonderwijs (Vlaanderen)
- hbo (Nederland) ≈ professionele bachelor (Vlaanderen).

Waar termen afwijken, hebben we geprobeerd de teksten zo te schrijven dat ze voor lezers uit beide landen herkenbaar zijn.

Hoe gebruik je dit boek?

Je kunt dit boek in z'n geheel lezen, maar dat hoeft zeker niet. Het is opgebouwd uit drie delen, die je zelfstandig of in samenhang kunt gebruiken:

Deel 1 Onderwijsontwikkeling

Deel 2 Pedagogisch, didactisch en technologisch meesterschap

Deel 3 Innovatie

Elk deel start met een inleidend hoofdstuk dat de fundamenteën schetst, meer de diepte ingaat en dus soms iets 'zwaarder' van aard is. Dat opent de deur naar de meer concrete, praktische hoofdstukken die erop volgen.

Binnen elk deel zijn de hoofdstukken verder los van elkaar te lezen. Spring dus vooral naar wat op dit moment past bij jouw vraag of situatie.

Hoe zit elk hoofdstuk in elkaar?

We houden van duidelijkheid. Daarom heeft elk hoofdstuk dezelfde structuur:

- een herkenbare praktijkervaring
- behapbare theorie
- praktische handvatten die je meteen kunt toepassen.

Daarnaast vind je praktijkcases, illustraties en 'Wat als...?'-kaders. Wie verder wil lezen of uitproberen, vindt op het einde van elk hoofdstuk toegankelijke bronnen.

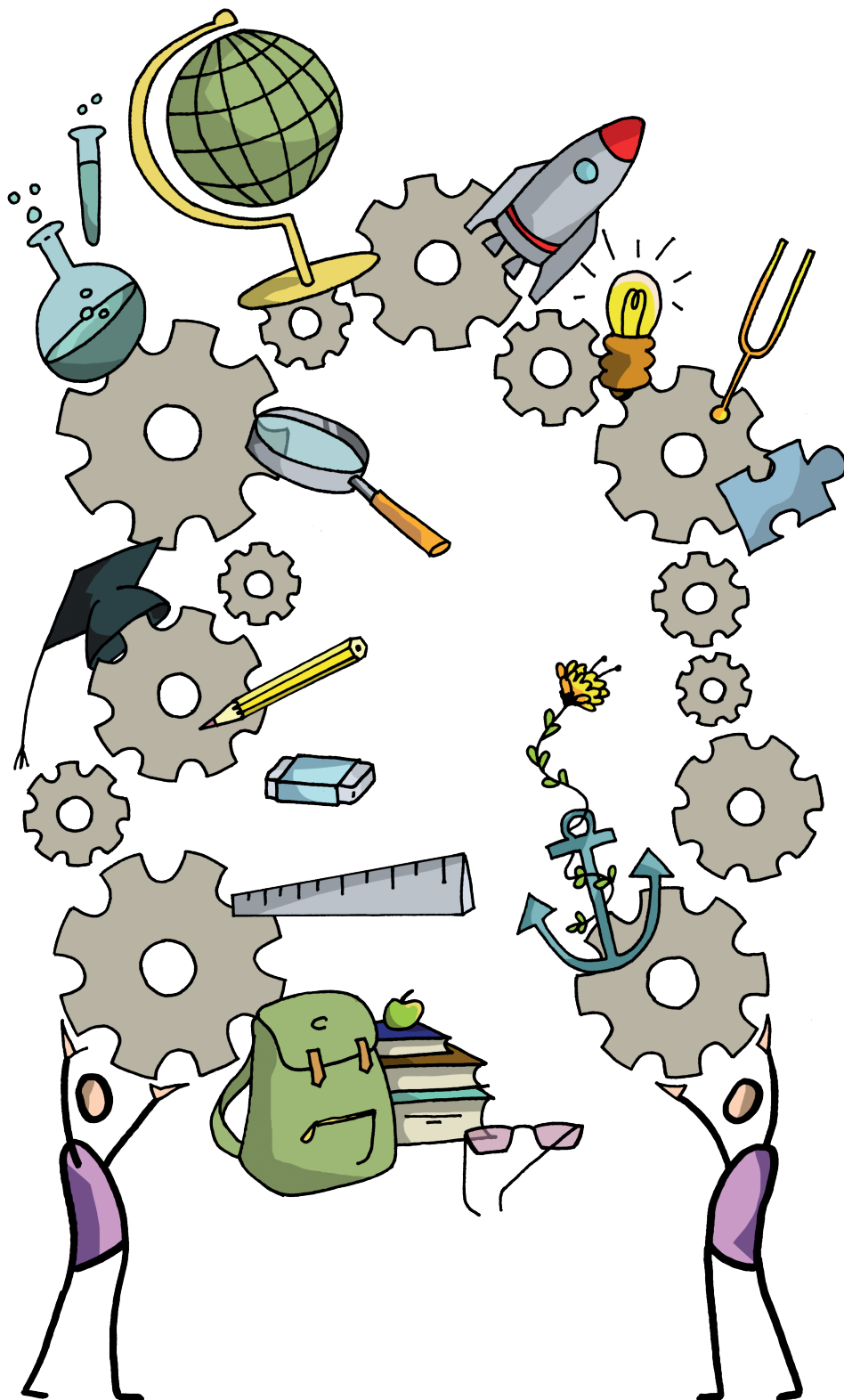
Over referenties

We willen het boek licht en prettig leesbaar houden. Daarom staan er zo min mogelijk verwijzingen in de lopende tekst. De bronnen waarop elk hoofdstuk is gebaseerd, vind je netjes gebundeld onderaan het hoofdstuk.

Tot slot: dank!

Dit boek was nooit tot stand gekomen zonder de inzet van heel veel mensen: alle collega's die hebben meegeschreven, meegelezen, meegedacht, getest, geschetst of ons op cruciale momenten van koffie hebben voorzien.

Een warm dankjewel aan iedereen binnen én buiten Zuyd die hieraan heeft bijgedragen, en aan Uitgeverij Acco voor de fijne samenwerking en het vertrouwen.



ONDERWIJSONTWIKKELING

Deel 1

**ONDERWIJS-
ONTWIKKELING**

Leeswijzer

In de hoofdstukken hierna maak je kennis met actuele thema's op het terrein van het (her)ontwerp van curricula.

Hoofdstuk 2, geschreven door Gwenny Zeles, gaat in op het belang van voldoende aandacht voor de onderwijslogistiek in alle fasen van de curriculumontwikkeling om ervoor te zorgen dat het nieuwe curriculum organiseerbaar en uitvoerbaar is.

Hoe maak je een studeerbaar curriculum dat leidt tot maximaal studiesucces; dat is het onderwerp van hoofdstuk 3, geschreven door Miriam Goes-Daniëls en Marcel van der Klink. Zij komen tot een vijftal invalshoeken om vanuit het curriculum te kunnen werken aan studiesucces.

In hoofdstuk 4 maak je kennis met het thema responsief onderwijs. De auteurs Joyce Vreuls, Rieke van Bommel en Maria Custers leggen uit wat zij hieronder verstaan en hoe je responsief onderwijs ontwerpt zodat curricula soepeler kunnen meebewegen met de soms turbulente veranderingen in het werkveld en de samenleving.

Hoe ontwerp je flexibel onderwijs dat beter aansluit bij de behoeften van studenten en werkveld? Dat is het onderwerp in hoofdstuk 5, geschreven door Klaartje van Genugten en Hedwig Darley.

Tot slot presenteren Bart Paumen en Rob van Kan in hoofdstuk 6 een prikkelende toekomstvisie op het onderwijs waarin studenten vooral buiten het schoolgebouw aan het leren zijn.

Hoofdstuk 1

Wat als het curriculum moet worden aangepast of vernieuwd?

Marcel van der Klink, Tjark Huizinga





Maak kennis met de curriculumcommissie van de bacheloropleiding Sport & Beweging die de opdracht heeft om de curriculumherziening te gaan leiden. Logisch, deze commissie is de eerst aangewezen partij om dit te gaan doen. Maar hoe te beginnen? Waaraan te denken? En hoe krijg je iedereen mee? De commissieleden hebben de vorige herziening nog haarscherp op het netvlies staan. Het ligt hun vier jaar later nog zwaar op de maag. Toen zijn ze best lang bezig geweest en was er flink wat onenigheid, onder andere door onduidelijkheid wat er nu moest veranderen en wie dat moest doen. Het eindresultaat was toen een 'vernieuwd' curriculum dat wel heel erg op hun vorige curriculum leek. Ja, de namen van de modules waren veranderd en er was een nieuwe opleidingsvisie waar ze heel lang mee bezig waren geweest, maar die dan weer niet doorklonk in de opleidingsonderdelen van de opleiding. Nu wil de curriculumcommissie het anders gaan doen. Maar hoe dan?

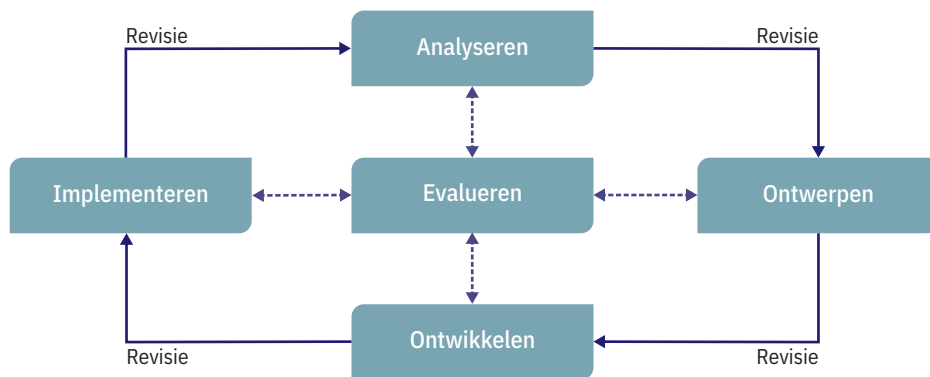
Een curriculum is het vooraf vastgelegde leerplan dat op hoofdlijnen inzicht geeft in de hele opleiding. In de meest compacte vorm is het curriculum uitgewerkt in een overzicht van de (verdeling van de) doelen en inhoud van de opleiding. Meestal worden ook de gehanteerde didactiek, de manier van toetsen en de locaties van de opleiding (bv. fysiek of online) beschreven. Het curriculum is een belangrijke informatiebron voor verschillende groepen. Voor studenten biedt het inzicht in wat ze wanneer gaan leren. Ook voor docenten en ondersteunende diensten creëert het curriculum overzicht. Opleidingsmanagers en directeuren leggen er verantwoording mee af. Een geschreven curriculum kan gezien worden als de ruggengraat van de opleiding waarop ze wordt beoordeeld bij audits, accreditaties en bezoeken van de onderwijsinspectie.

Als je van plan bent het curriculum fors te herzien, lees dan vooral verder. We laten zien hoe op hoofdlijnen het proces van curriculumontwikkeling eruitziet. We besteden aandacht aan de complexiteit van curriculumontwikkeling en sluiten af met handvatten.

Curriculumontwikkeling: van idee naar concreet onderwijs

Het (her)ontwerpen van het curriculum is een omvangrijk project, waarbij verschillende betrokkenen van docent tot medezeggenschap een actieve rol vervullen. Tijdens de curriculumontwikkeling werk je vanuit een beoogd curriculum, via een uitgevoerd curriculum naar het gerealiseerde curriculum. Het beoogde curriculum beschrijft de ideale uitwerking van je leerplan, waarin je je ideeën omzet naar een visie en bijbehorende uitgangspunten. Het beoogde curriculum werk je uit naar een concrete planning en bijbehorend onderwijs. Uiteindelijk wil je ook weten wat het nieuwe of vernieuwde curriculum oplevert voor je studenten. In het gerealiseerde curriculum maak je inzichtelijk wat de opbrengsten van je curriculum zijn.

Om het curriculum goed vorm te geven, heeft het stapsgewijs ontwikkelen de voorkeur. Hierdoor zorg je dat alle belangrijke stappen worden uitgevoerd. Deze ontwerpfasen zijn beschreven in het alom bekende ADDIE-model (figuur 1). Dit model onderscheidt vijf fasen: analyse (analyseren), design (ontwerpen), develop (ontwikkelen), implement (implementeren) en evaluate (evalueren).



FIGUUR 1. ADDIE-model voor ontwerpen van curricula.

Hier beschrijven we een ideale werkelijkheid die niet voor iedere opleiding herkenbaar zal zijn. In de praktijk zien we immers dat er vaak gependeld wordt, bijvoorbeeld tussen ontwerpfase en ontwikkelfase, en dat doorgaans de evaluatiefase grotendeels wordt overgeslagen. Toch is het handig om in termen van een ontwerpbenadering te denken: het geeft woorden aan de activiteiten en legt daarmee de basis voor het creëren van een gemeenschappelijke taal en een gemeenschappelijk denkkader voor allen die bij het (her)ontwerp zijn betrokken.

Analysefase

In de analysefase ga je met elkaar na wat de aanleidingen zijn om het curriculum te (her)ontwerpen. Denk daarbij aan de nieuwste versie van het landelijke opleidingsprofiel en/of de landelijke kwalificatiestructuur, maar ook de ervaringen van docenten, studenten, ondersteuners, alumni, werkgevers en beroepsverenigingen met het huidige curriculum. Ook actuele didactische en pedagogische inzichten kunnen bijdragen tot bezinning op het huidige curriculum, evenals veranderende kenmerken van je studenten. Je probeert deze informatie te integreren om een beeld te vormen van wat er speelt en de impact van de verschillende aanleidingen op het curriculum in te schatten.

Ontwerpfase

Tijdens het ontwerpen van je curriculum maak je de blauwdruk van je opleiding. Je start met het opstellen van een visie, waarin je de analyse van de voorgaande fase verwerkt.

Maak die visie zo concreet mogelijk. Met een diffuse visie is het moeilijk om sturing te geven aan de verdere uitwerking van je curriculum. Bijvoorbeeld, laat de visie uitmonden in een aantal uitgangspunten die leidend zijn voor het nieuwe curriculum. Zo'n lijst met uitgangspunten is handig om telkens erbij te pakken en te checken of dat wat je verder gaat uitwerken, wel voldoende matcht met wat je in je visie had bedacht.

Als je de visie hebt opgesteld en een gemeenschappelijk beeld is ontstaan hoe het nieuwe curriculum eruitziet, dan start het ontwerpen. Maar wat is nu een eerste logische stap? En hoe zorg je ervoor dat er samenhang ontstaat tussen de verschillende modules binnen je opleiding? Een veelgebruikte aanpak om dit te bereiken is het backward design (zie figuur 2). Hierbij ontwerp je als het ware achterstevoren. Je stelt de einddoelen van je opleiding zo scherp mogelijk op en vanuit deze einddoelen redeneer je terug naar wat je studenten vanaf de eerste opleidingsfase gaan leren. Het helpt dan om in het ontwerp vanuit enkele grote ideeën/vragen te werken die in jouw vakgebied leidend zijn en van daaruit terug te redeneren naar wat in welke opleidingsfase aan de orde dient te komen.



FIGUUR 2. Het backward-designmodel.

Een krachtig curriculum is een curriculum dat één geheel is. Dit betekent ook dat het opruimen van het bestaande curriculum belangrijk is. Als je steeds alles probeert te behouden in je curriculum, dan wordt het curriculum snel overladen, onoverzichtelijk en gefragmenteerd. Dit kan ten koste gaan van de grote ideeën/vragen, maar ook van de studeerbaarheid, de docerbaarheid en het studiesucces van je opleiding. Deze besluitvorming over wat wel of niet te behouden, is erg lastig in de praktijk. Het vergt het maken van keuzes en onvermijdelijk worden collega's teleurgesteld omdat er wordt getornd aan de onderdelen die zij momenteel in het curriculum verzorgen. Heldere criteria voor de selectie op basis van een concrete visie, een zorgvuldige, navolgbare afweging van wat wel/niet mee te nemen in het nieuwe curriculum en de moed om nee te zeggen, zijn belangrijke ingrediënten in dit besluitvormingsproces.

Een hulpmiddel bij het komen tot een ontwerp dat op hoofdlijnen het curriculum beschrijft, is het Spinnenweb van Jan van den Akker. Dit Spinnenweb maakt inzichtelijk welke aspecten in het ontwerp aan de orde moeten komen. Tevens maakt het Spinnenweb inzichtelijk dat de aspecten met elkaar verbonden zijn. Telkens als je aan een draad van het spinnenweb trekt, zullen de andere draden meebewegen en dat is ook zo bij het maken van een curriculum: je kunt de verschillende aspecten niet los van elkaar zien. En is er te veel aandacht voor één aspect, dan knapt het spinnenweb.



FIGUUR 3. Het spinnenwebmodel.

In de ontwerpfase is het ook van belang dat je denkt vanuit de duurzaamheid van het curriculum. Daarom zijn de volgende vragen essentieel (zie ook hoofdstuk 2):

- Is het **betaalbaar** met de inkomsten die we verwachten?
- Is het **organiseerbaar** als we kijken naar de faciliteiten (zoals lokalen en praktijkruimten) die we vermoedelijk hebben?
- Wat als de **instroom** van onze studenten plots halveert, kunnen we het dan nog in stand houden?
- En als we dit curriculum gaan invoeren, wat betekent dat voor de **strategische personeelsplanning** van ons team?
- Wat vraagt het aan **competentieontwikkeling** van onze docenten?
- En is dat voor hen **haalbaar** in het tijdsbestek dat we willen hanteren?

Ontwikkelingsfase

Vervolgens gaan een of meer ontwikkelteams aan de slag gaan om op basis van het ontwerp de opleidingsonderdelen verder uit te werken tot op het niveau van het uitvoeren van opleidingsactiviteiten. Daarbij staat centraal dat de ontwikkelaars ervoor zorgen dat

leerdoelen, leeractiviteiten en toetsing goed blijven matchen, hetgeen in de literatuur ook wel wordt aangeduid als *constructive alignment*. Het is wenselijk om in de ontwikkelteams de docenten op te nemen die straks ook het onderwijs gaan uitvoeren, zodat er geen sterke scheiding ontstaat tussen de ontwikkelde versie en de uitgevoerde versie van een opleidingsonderdeel.

De ontwikkelteams starten daar waar het ontwerp is geëindigd. Voor veel docenten is het ontwikkelen van compleet nieuwe opleidingsonderdelen iets wat ze niet dagelijks doen. Het bieden van een heldere opdrachtformulering, waarin duidelijk is wat de uitgangspunten zijn en welke keuzes docenten nog mogen maken, is een belangrijke stap. Daarnaast is het bieden van ondersteuning tijdens het ontwikkelen ook belangrijk, bijvoorbeeld door leden vanuit een curriculumcommissie of (de)centrale onderwijskundige(n).

Om je daarbij op weg te helpen is in tabel 1 een overzicht opgenomen van mogelijke afspraken die je met ontwikkelteams zou kunnen maken om hen snel op weg te helpen en inzicht te geven in de (on)mogelijkheden.

Om snelheid te maken, is het raadzaam om ontwikkelteams parallel of dakpansgewijs te laten werken en ervoor te zorgen dat de verschillende ontwikkelteams regelmatig met elkaar uitwisselen en afstemmen. Verder is afstemming met de opdrachtgever (bv. de opleidingsmanager en/of curriculumcommissie) van belang om te zorgen dat de uitgangspunten uit de visie zichtbaar blijven in datgene wat wordt ontwikkeld. Door voldoende afstemmingsmomenten in te bouwen, zorg je dat je efficiënt werkt aan een coherent, uitvoerbaar en aantrekkelijk curriculum dat de visie waarmaakt.

Implementatiefase

Nu kan het nieuwe curriculum worden geïmplementeerd. Je gaat het huidige curriculum vervangen door het nieuwe curriculum en je werkt aan het creëren van de condities om dit nieuwe curriculum succesvol te kunnen uitvoeren. In de praktijk overlappen de ontwikkeling en de implementatie elkaar deels, bijvoorbeeld doordat je in opleidingsjaar 1 het nieuwe curriculum al invoert, terwijl je nog bezig bent met de ontwikkeling van de daaropvolgende opleidingsjaren. Dat zorgt ervoor dat de doorlooptijd van de curriculumontwikkeling kan worden verkort en je de eerste ervaringen van docenten en studenten met het nieuwe curriculum kan meenemen in de verdere ontwikkeling.

Begin op tijd na te denken over de consequenties van het nieuwe curriculum voor de organisatie van het werk en de docentcompetenties die nodig zijn om het curriculum te kunnen uitvoeren. Bijvoorbeeld, je gaat na wat het nieuwe curriculum betekent voor de docentvaardigheden van het opleidingsteam en je zorgt voor professionaliseringsactiviteiten om docenten te ondersteunen op het moment dat ze zich het nieuwe curriculum eigen gaan maken. Denk ook na over de samenstelling van blokteams die het onderwijs gaan uitvoeren en wat de personele invulling daarvan betekent voor bijvoorbeeld het organiseren van overlegmomenten voorafgaand aan en tijdens de uitvoering van het onderwijsblok.

TABEL 1. Onderwerpen voor afspraken met ontwikkelteams.

THEMA	TOELICHTING
RANDVOORWAARDEN ONDERWIJSONTWIKKELING	
Ontwikkeluren	Het totaal aan uren dat beschikbaar is voor de ontwikkeling van dit opleidingsonderdeel
Ontwikkeltermijn	De periode waarin de ontwikkeling van dit opleidingsdeel dient plaats te vinden, inclusief mijlpalen en datum oplevering eindversie
Afstemming ontwikkeling	Tijdspad met momenten waarop het ontwikkelteam met andere ontwikkelteams uitwisselt en afstemt Tijdspad met momenten waarop het ontwikkelteam met de opdrachtgever overlegt over de voortgang
Financiën	Afspraken over de financiële middelen die, naast de ontwikkeluren, beschikbaar zijn voor de ontwikkeling van dit opleidingsonderdeel (bv. voor raadpleging experts, literatuur, reiskosten)
Ondersteuning	De geboden ondersteuning tijdens de onderwijsontwikkeling, bijvoorbeeld door de onderwijskundige stafafdeling
UITGANGSPUNTEN CURRICULUM	
Situering in curriculum	Afspraken over de plaats van dit opleidingsonderdeel in het totale curriculum
Inhoud	Afspraken over de leerdoelen en de inhoudelijke onderwerpen die aan bod dienen te komen in dit opleidingsonderdeel
Aantal studenten	Een indicatie van het aantal studenten dat verwacht wordt deel te nemen aan dit opleidingsonderdeel
Docenten	Het aantal docenten dat straks voor de uitvoering beschikbaar is (inclusief de toetsing)
Didactiek	Afspraken over bijvoorbeeld oprfrissen voorkennis studenten, preferente werkvormen en tussentijdse feedbackmomenten
Inzet van online leeromgeving	Afspraken over de inzet en inrichting van de online leeromgeving voor uitlevering van bronnen en materialen, notificaties en digitale leeractiviteiten, inclusief de ondersteuning van de zelfstudie
Gebruik van media	Afspraken over de mogelijkheden voor de ontwikkeling van media voor dit opleidingsonderdeel, bijvoorbeeld videofragmenten, kennisclips, podcast
Toetsing	Afspraken over gewenste toetsvormen, passend bij de leerdoelen van dit opleidingsonderdeel
Participanten	Afspraken over de betrokkenheid van participanten bij de ontwikkeling (bv. betrekken studenten/alumni, werkveld)
Faciliteiten	Overzicht van de onderwijsruimten die voor dit opleidingsonderdeel beschikbaar zijn (bv. instructielokaal, ruimten werkgroep, collegezaal, praktijkruimten, toetslokalen)

Verder is van belang dat alle betrokkenen (denk aan het werkveld, collega-opleidingen, vervolgopleidingen, de marketingafdeling) tijdig geïnformeerd worden over het nieuwe curriculum en daarbij niet te wachten tot alles geheel is uitontwikkeld. Een communicatieplan is hiervoor behulpzaam.

Evaluatie(fase)

De evaluatie helpt om telkens op basis van evidentie nuchter na te denken en vervolgens besluiten te nemen over de noodzakelijke vervolgstappen. Daarmee is de evaluatie niet alleen de afsluitende fase die pas na de implementatie aan de orde is, zoals weleens wordt gedacht. Nee, veel eerder is na iedere fase (ontwerp, ontwikkeling) evaluatie noodzakelijk om vast te stellen of de uitkomst van een fase van voldoende kwaliteit is voordat de volgende fase in de curriculumontwikkeling aan de orde is.

Dat laat onverlet dat het eenmaal geïmplementeerde curriculum ook regelmatig onderwerp blijft van evaluatie. Het is noodzakelijk om de ervaringen van docenten en studenten, het studiesucces van studenten, de ervaringen van bedrijven waar studenten (afstudeer)projecten verrichten, frequent te blijven duiden in het licht van de visie en de daarin verwoorde uitgangspunten.

Ideaal en werkelijkheid

Ontwerpmodellen hebben met elkaar gemeen dat ze een vereenvoudigde werkelijkheid presenteren en menig opleidingsteam ervaart dat hun curriculumontwikkelingstraject niet geheel past in wat hierboven in een notendop is beschreven. Doorgaans heeft de curriculumontwikkeling een wat minder lineair karakter dan hierboven is geschetst en de evaluatiefase van de curriculumontwikkeling komt er meestal wat bekaaid van af. De evaluatie van de analyse, het ontwerp en de eerste uitwerking ervan door ontwikkelteams, wordt vaak overgeslagen of alleen zeer oppervlakkig uitgevoerd. Het argument is dat de tijd ontbreekt om de evaluatie grondiger uit te voeren. Maar neem van ons aan dat je veel kinderziektes van je curriculum kunt voorkomen of genezen door het uitvoeren van evaluaties in *alle* fasen van het ADDIE-model.

De drie P's van curriculumontwikkeling: projectmatig, participanten en politiek

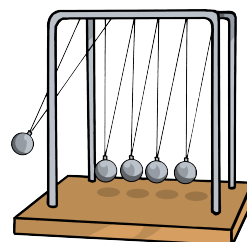
Het maken van een nieuw curriculum of een grondige herziening van het bestaande curriculum vraagt om een aanpak waarbij meerdere perspectieven worden geïntegreerd. Deze drie P's treden altijd tegelijkertijd op en dat maakt het (her)ontwerp van een curriculum complex. Hieronder lichten we de drie P's afzonderlijk toe.

Projectmatig

Het (her)ontwerp van een curriculum is gebaat bij een projectmatige aanpak. Daarmee krijg je oog voor aspecten zoals:

- Wie is nu eigenlijk de opdrachtgever?
- Wie is de opdrachtnemer?
- Welke taken en bevoegdheden hebben beiden?
- Wie stelt dan de tussentijdse en uiteindelijke versie vast?
- Wat moet iedere fase van de ontwikkeling als mijlpalen (minimaal) opleveren?
- Welke budgetten zijn beschikbaar?
- Wat wordt de fasering in tijd?
- Wanneer betrekken we welke participant?

Kortom, curriculumontwikkeling is een project, en best een ingewikkeld project, zodat het zin heeft om vooraf stil te staan en een projectplan te schrijven. Consulteer opleidingen die dit recent hebben ondernomen, en kijk als opleiding ook eens kritisch naar de eigen historie op dit terrein om tot een haalbaar projectplan te komen, qua tijd, middelen en menskracht.



Participanten

Bij het (her)ontwerp van een curriculum spelen diverse groeperingen een rol. Zonder volledigheid te pretenderen, volgt in tabel 2 een overzicht van mogelijk deelnemende partijen die met elkaar ervoor zorgen dat het curriculum vernieuwend en uitvoerbaar blijft en op draagvlak kan rekenen. Beschouw deze tabel als een voorbeeld en ga voor je eigen curriculumontwikkeling na welke van de genoemde participanten ook voor jouw curriculumontwikkeling relevant zijn.

TABEL 2. Participanten en hun mogelijke betrokkenheid per fase.

PARTICIPANT	OMSCHRIJVING	IN WELKE FASE BETROKKEN	AANDACHTSPUNTEN
Opdrachtgever	Initieert, faciliteert (tijd, geld en middelen) en keurt goed. In de praktijk zal doorgaans de opleidingsmanager of de curriculumcommissie (gemandateerd door de opleidingsmanager) deze rol vervullen.	In alle fasen.	Het komt voor dat er geen formele opdrachtgever is benoemd en daardoor is niet duidelijk of er besluiten worden genomen en wat de status daarvan is.
Ontwerpers	Zijn doorgaans kerndocenten, curriculumcommissie en/of (associate) lectoren met een breed inzicht in de professie.	In analyse en ontwerp sterk betrokken. Bij de ontwikkeling en implementatie een faciliterende en adviserende rol.	Van belang is dat de ontwerpers een gelegenheidsteam vormen en als team acteren. Zij zijn de motor van de curriculumontwikkeling.
Ontwikkelaars	Zijn docenten met op een bepaald thema ruime expertise zodat zij onderdelen van het curriculum tot in detail uit kunnen werken.	Een adviserende rol in de ontwerpfase. Zijn leidend in de fase van de ontwikkeling. Faciliteren en adviseren de implementatie.	Ontwikkelen gaat beter via docent-ontwikkelteams dan door individuele docenten.
Docenten die het curriculum gaan uitvoeren	Krijgen tijd, ruimte, support en inspiratie om voor te bereiden op het nieuwe curriculum. Voeren de opleidingsonderdelen uit en vervolmaken het curriculum.	Adviseren de ontwerpers en ontwikkelaars. Zijn leidend in de implementatie en evaluatie.	Ieder nieuw curriculum vraagt nieuwe vaardigheden en kennis van docenten. Zorg voor een professionaliseringsaanbod. Betrek docenten tijdig en evalueer of en hoe het nieuwe curriculum landt en waar bijstelling nodig is.
Studenten die het curriculum gaan ervaren	Zijn de belangrijkste informatiebron voor het huidige curriculum. Zijn ontwerpers en adviseurs voor het nieuwe curriculum.	Bij voorkeur actief betrokken gedurende alle fasen van de curriculumontwikkeling.	Bij de werving van studenten: denk aan leden academieraad of opleidingscommissie omdat die vaak al meer overzicht over (huidige) totale curriculum hebben.
Examencommissie	Heeft een wettelijke bevoegdheid om toe te zien op de toetsing en examinering.	Een beoordelende rol bij de inrichting van de toetsing van de opleidingsonderdelen.	Zeker bij de invoering van nieuwe vormen van beoordelen (denk aan programmatisch toetsen) is het van belang de examencommissie tijdig te betrekken, bijvoorbeeld al in de fase van het ontwerp van het curriculum.
Lectoraat	Beschikt over mogelijk relevante inhoudelijke expertise en expertise over het verrichten van (afstudeer)onderzoek.	Sterk betrokken in de analyse-, ontwerp- en evaluatiefase.	Vakinhoudelijke lectoraten hebben vaak een goed beeld van de toekomstige ontwikkelingen én beschikken doorgaans over een goed netwerk van externe experts die kunnen worden geraadpleegd.