

Programma

Onderwijs Onderweg

Voorwoord

Vorig jaar stelden we vast dat we met het huidige onderwijsstelsel onvoldoende kunnen aansluiten op de snel veranderende wereld om ons heen. We zijn daarom de reis Onderwijs Onderweg gestart.

Afgelopen maanden hebben we met vele collega's gesproken en zo een steeds beter beeld gekregen van onze gewenste eindbestemming. Die eindbestemming bereiken we niet via een korte, rechte weg. Het is meer een reis, die vraagt om samen ontdekken, reflecteren, leren en weer op weg gaan.

Dit koersplan is bedoeld als richtingwijzer en is dus geen gedetailleerde uitgestippelde routekaart. Onderweg zullen we ons reisplan af en toe moeten aanpassen aan veranderende omstandigheden en nieuwe inzichten. Dit vraagt durf, moed en doorzettingsvermogen. Wij gaan ervan uit dat het de moeite waard is en de reis minstens zo mooi is als de bestemming.

We danken alle collega's die een bijdrage leverden om tot dit koersplan te komen en kijken ernaar uit om samen verder op pad te gaan. Resteert aan de lezer nog één vraag: reis je mee of wil je ons kunnen volgen? Zo ja, check dan in via onderwijsonderweg@nipv.nl.

Programmateam Onderwijs Onderweg

Coby Flier

Lieke de Geus

Harold Menning

Frans Schippers

Tonnie Wold

1 Ons vertrekpunt

1. Ons vertrekpunt

1.1 Terugblik

Eind 2022 hebben de Raad Commandanten Directeuren Veiligheidsregio (RCDV) en het managementteam van het Nederlands Instituut Publieke Veiligheid (NIPV) afgesproken om de komende jaren enkele grote opgaven (Grote Werken) op te pakken, waaronder het verbeteren van het onderwijsstelsel.

In de periode november 2022 tot en met februari 2023 is een eerste verkenning uitgevoerd naar het onderwijsstelsel voor de brandweer. Naar aanleiding hiervan is besloten de scope te verbreden tot niet alleen een analyse, maar ook een perspectief voor de toekomst. Dit perspectief is eveneens verbreed en gericht op een onderwijsstelsel voor de veiligheidsregio's. Zij zijn immers verantwoordelijk voor goed opgeleide medewerkers bij de brandweer en crisisbeheersing.

In september 2023 verscheen de rapportage 'Onderwijsstelsel veiligheidsregio's: de zoektocht naar verbetering'. Hierin zijn de knelpunten in het huidige stelsel beschreven en is een eerste perspectief voor de toekomst geschetst. Afgesproken is om dit perspectief en de aanpak verder uit te werken.



1. Ons vertrekpunt

1.2 Uitdaging die voor ons ligt

In de bovengenoemde rapportage is geconstateerd dat in het huidige onderwijsstelsel veel rolonduidelijkheid bestaat. Het wordt als complex ervaren. Er zijn knelpunten gesignaleerd in onder andere de afstemming tussen vraag en aanbod, de flexibiliteit en de organisatie van het onderwijs, de kwaliteitseisen en de kosten.

De meeste knelpunten zijn niet nieuw en in het verleden zijn verschillende verbeterprogramma's ingezet, zoals het Project Versterking Brandweeronderwijs (2012), de instelling van de Brandweeronderwijsraad (2010) en het Project Kwaliteit Brandweerpersoneel (2005).

De focus lag vaak op kwaliteitsverbetering in onderdelen van het stelsel, waardoor in delen van het stelsel (te) veel gereguleerd is en in andere delen (te) weinig. Het vraagstuk is echter ook systemisch van aard en vraagt om aandacht voor goed samenspel en de overtuiging dat een optimaal werkend onderwijsstelsel meer is dan de som der delen.

Wij zijn ervan overtuigd dat het onderwijsstelsel destijds goed is bedacht. Alleen de invulling ervan hapert en het stelsel functioneert gebrekkig. Daardoor is het onderwijs niet altijd up-to-date en sluit niet goed aan bij de doelgroepen. Daarnaast is er sprake van verspilling van menskracht en geld. Het gebrekkig functioneren is een bedreiging voor het veilig en goed uitvoeren van de (toekomstige) taken van de veiligheidsregio's.

Daarbij komt dat de wereld om ons heen in snel tempo verandert. Zoals in de Toekomstverkenning brandweer en de Toekomstverkenning crisisbeheersing (beiden RCDV/NIPV, 2022) is beschreven, hebben we te maken met een heel dynamische en deels ook onvoorspelbare omgeving. Denk aan de vele technologische ontwikkelingen die elkaar snel opvolgen, digitalisering, verstedelijking, klimaatverandering, energietransitie, toenemende vergrijzing en afnemende zelfredzaamheid. Ook is er een tekort aan arbeidskrachten, die bovendien korter in dienst zijn. Deze ontwikkelingen hebben nu al impact op het werk van en in de veiligheidsregio's.

Om als veiligheidsregio's de taken op het terrein van brandweezorg en crisisbeheersing in de toekomst goed te kunnen uitvoeren, hebben we vakmensen nodig. Zij worden uitgedaagd om te blijven leren en ontwikkelen in hun vak. Dit vraagt om flexibel onderwijs dat goed aansluit op de vraag uit de beroepspraktijk. Hiervoor is een transparant, goedwerkend en flexibel onderwijsstelsel nodig, waaraan velen een bijdrage willen en kunnen leveren. In dit koersplan werken we uit waar we naar toe willen en hoe we de komende jaren deze reis willen aanpakken.

1. Ons vertrekpunt

1.3 Samenhang met andere ontwikkelingen

Wijziging Wet veiligheidsregio's

Eind 2022 is naar aanleiding van de evaluatie van de Wet veiligheidsregio's de 'Contourennota versterking crisisbeheersing en brandweertzorg' verschenen. De Contourennota schetst op hoofdlijnen de benodigde vernieuwingen en veranderingen in het toekomstige stelsel van crisisbeheersing en brandweertzorg. Inmiddels werkt het ministerie van J&V aan de aanpassing van de Wet veiligheidsregio's in een aantal tranches. De noodzakelijke vernieuwingen die het onderwijsstelsel raken, zijn gepland voor de tweede tranche. De programmaorganisatie van Onderwijs Onderweg doet suggesties voor aanpassingen van de wet en ministeriële besluiten.

Grote werken in uitvoering – onderlinge samenhang

Landelijk zijn vier 'grote werken' benoemd, gezamenlijke opgaven voor de RCDV en het NIPV. Tegelijk met het onderwijsstelsel wordt ook gewerkt aan Versterking crisisbeheersing (GW1), Toekomstvaste brandweertzorg (GW3) en Toekomstvast werkgeverschap (GW4). De herziening van het onderwijsstelsel is zowel gericht op onderwijs in crisisbeheersing als op onderwijs voor brandweertzorg. Dit heeft ook raakvlakken heeft met werkgeverschap. Daarom is het van belang de ontwikkelingen in onderlinge samenhang te blijven zien. Een goed werkend onderwijsstelsel is een cruciale randvoorwaarde om Versterking crisisbeheersing (GW1) en Toekomstvaste brandweertzorg (GW3) succesvol te realiseren.

Ontwikkeling van Bevolkingszorg en GHOR

Zowel bij Bevolkingszorg als de GHOR spelen ontwikkelingen die invloed hebben op opleidingen. Voor zover het NIPV deze opleidingen niet aanbiedt, vallen deze opleidingen buiten de scope van dit plan. De opleidingen die het NIPV wel aanbiedt, realiseert het NIPV overeenkomstig het onderwijsstelsel van de veiligheidsregio's. Bij de uitvoering van dit koersplan wordt dit per opleiding duidelijk.

1. Ons vertrekpunt

1.4 Scope van het programma

Dit programma is gericht op het onderwijsstelsel voor de veiligheidsregio's, bedoeld voor alle medewerkers met een functie in het domein van brandweezorg en crisisbeheersing, uitgezonderd ondersteunend personeel. De opleidingen voor bedrijfsbrandweren blijven buiten beschouwing, maar bedrijfsbrandweren reizen wel met ons mee.

In de reflectieronde op de eerdere rapportage is veel gesproken over het belang van 'vakbekwaam blijven' van alle initieel opgeleide medewerkers, vrijwillig en beroeps. De behoefte van de korpsen gaat daarbij vooral om het gezamenlijk ontwikkelen van les- en leerstof en niet om het uitvoeren van trainingen, oefeningen en bijscholing. Dit vindt namelijk meestal lokaal of (inter)regionaal plaats. De ontwikkeling van leerstof voor bijscholing maakt wel deel uit van dit programma, maar omwille van de haalbaarheid hebben we het oefenen en bijvoorbeeld het centraal toegankelijk maken van oefenscenario's vooralsnog niet in het programma opgenomen.

1.5 Reisaanpak

De eerdere rapportage had als ondertitel 'De zoektocht naar verbetering'. Die tocht heeft ons inzicht gegeven, maar is zeker nog niet klaar. Het herzien van een onderwijsstelsel vormt geen uitgestippelde route met een strak en vooropgezet reisschema. Daarvoor hebben we te maken met te veel spelers, weerbarstige knelpunten en patronen en met snelle ontwikkelingen in de wereld om ons heen.

We kiezen daarom voor een aanpak waarin we in etappes met elkaar ontdekken, reflecteren, leren en weer op pad gaan. Vooral in complexe systemen is dit van belang, omdat we ervan overtuigd zijn dat je complexe processen in het onderwijsstelsel pas (goed) leert kennen door eraan te werken, niet door ze van afstand te beschouwen. Dit betekent dat we experimenteren en vanuit die ervaringen weer verder ontwikkelen. Dit wordt ook wel actieleren genoemd. Het is de basis voor een lerende organisatie. Meer weten? [Lees hier](#).

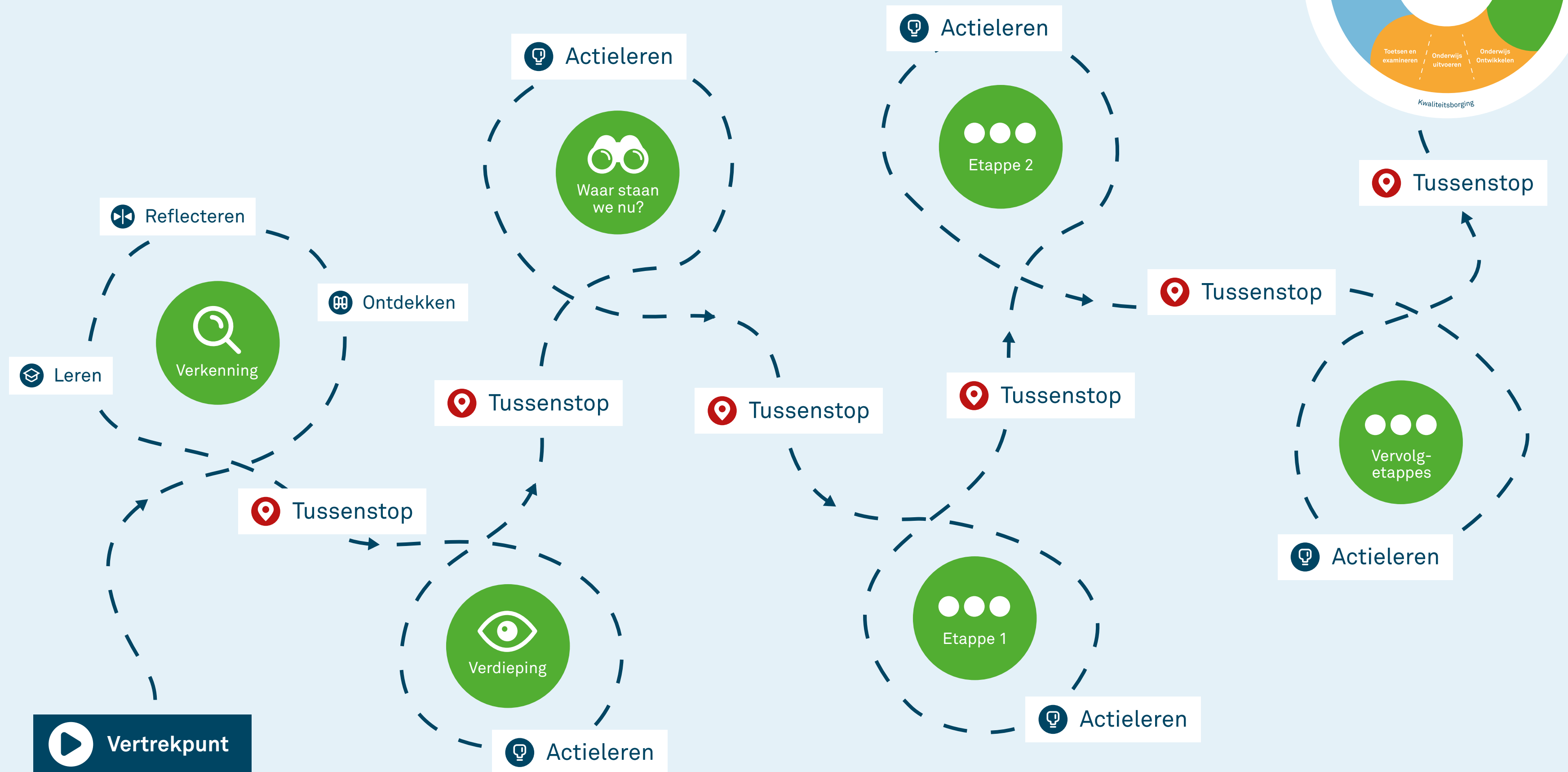
Dit koersplan omvat dus een beschrijving van onze reis op hoofdlijnen, zoals we die nu voor ons zien. Het plan passen we waar nodig aan tijdens de reis. Het koersplan bestaat uit:

- de eindbestemming;
- doelgericht op pad;
- de eerste etappes en het vervolg;
- organisatie onderweg;
- tot slot: tijd om op pad te gaan.

Onderwijs Onderweg

Figuur 1

1. Ons vertrekpunt



2 De eindbestemming

2. De eindbestemming

2.1 Focus op de eindbestemming

Het rapport 'Onderwijsstelsel veiligheidsregio's: de zoektocht naar verbetering' bevat op hoofdlijnen een perspectief voor de toekomst. In de afgelopen periode hebben we vele gesprekken gevoerd, om zo steeds meer beeld te krijgen bij de bestemming die we willen bereiken.

Voor onze eindbestemming ligt de focus op twee punten:

- > een goed werkend onderwijsstelsel;
- > praktijkgericht en flexibel onderwijs, dat up-to-date is.

Het stelsel staat ten dienste van de duurzame vakbekwaamheid van vrijwilligers en beroepsmedewerkers. Het moet leiden tot goed opgeleide vakmensen in het veiligheidsdomein, die zich op een veilige, efficiënte en effectieve wijze kunnen inzetten voor een veilige samenleving.

Onze ambitie

Samen op weg naar een goed werkend onderwijsstelsel met praktijkgericht, flexibel en up-to-date onderwijs voor alle brandweer- en crisisprofessionals werkzaam in, voor of met de veiligheidsregio's.

2.2 Een goed werkend onderwijsstelsel

Om sneller aan te sluiten op maatschappelijke ontwikkelingen en vraaggericht op te kunnen leiden, is een goed werkend onderwijsstelsel nodig. De reis is gericht op het verbeteren van het samenspel en de samenhang in het stelsel. Zo kan een medewerker – brandweezorg of crisisbeheersing, ongeacht de aanstelling – met meer plezier leren. Ook vindt er minder verspilling van tijd en geld plaats en kan hij/zij zich veilig en vakbekwaam inzetten voor de samenleving.

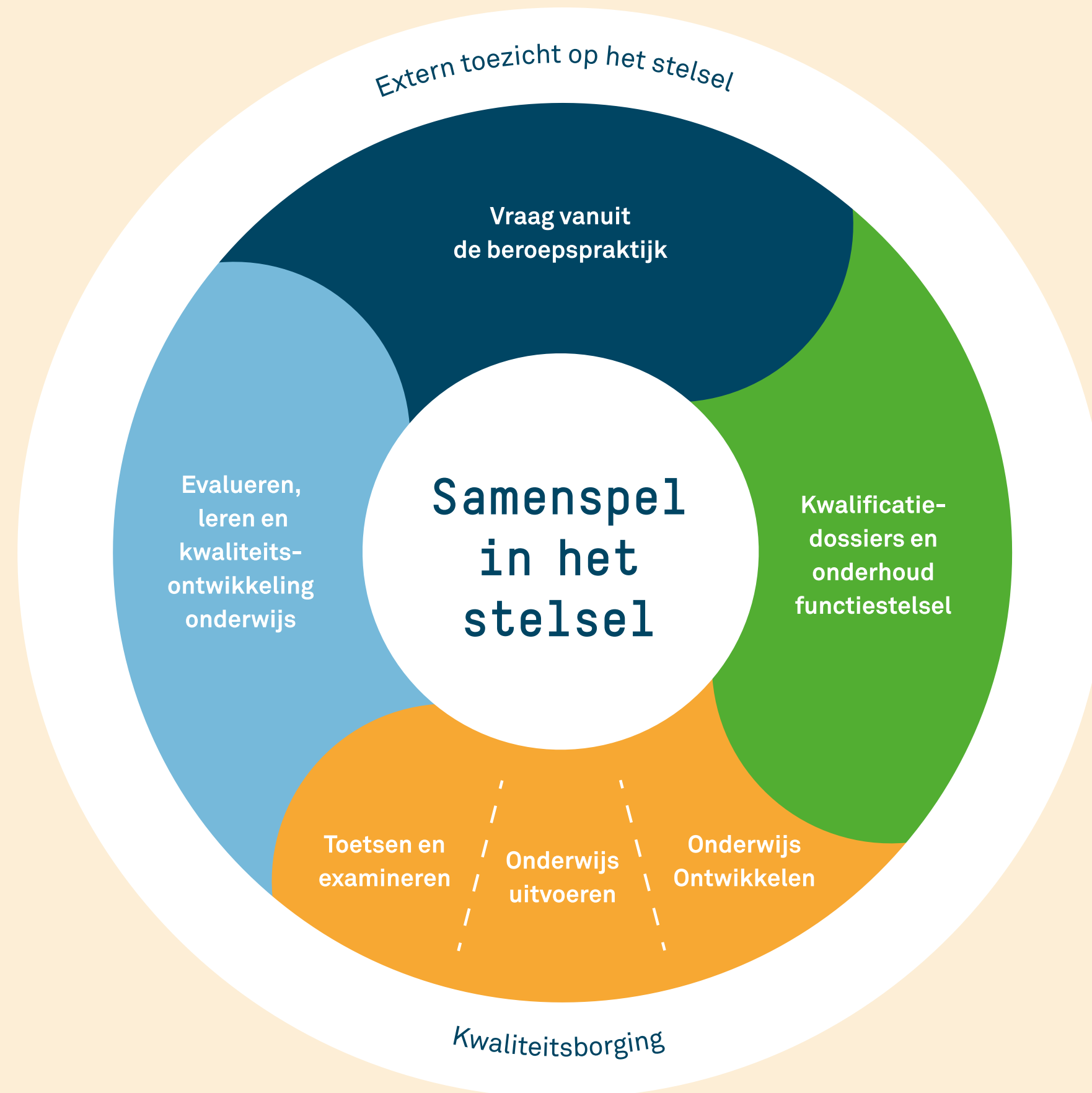
Goed samenspel

Het fundament voor het onderwijsstelsel is een goed samenspel tussen de actoren: veiligheidsregio's (in meerdere rollen), opleidingsinstituten (in de rol van onderwijsmakers, uitvoerders en toetsers), het centraal examenbureau en toezichthouders. Daarbij is het belangrijk dat iedereen zijn/haar rol in dit samenspel goed kent en de spelregels beheerst om het spel goed te spelen. Dit betekent dat het evalueren en leren van het samenspel in het stelsel belegd moet worden en periodiek moet plaatsvinden.

De werkgeversverantwoordelijkheid van de veiligheidsregio's en de stelselverantwoordelijkheid van het ministerie van J&V kunnen hiervoor de juiste condities en kaders creëren. Het is van belang dat de veiligheidsregio's en het ministerie het onderwijs eenvoudig en snel kunnen aanpassen: alleen het noodzakelijke ligt vast in regelgeving.

Samenhang in het stelsel Figuur 2

2. De eindbestemming



Goede samenhang

Het stelsel is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- > duidelijke vraag en kaders vanuit de beroepspraktijk;
- > flexibiliteit in het functiestelsel en de kwalificatiedossiers;
- > praktijkgericht en flexibel onderwijs;
- > evaluatie en kwaliteitsontwikkeling gericht op leren en verbeteren van het onderwijs;
- > onafhankelijk toezicht met borging van de diploma's.

De onderlinge samenhang in het stelsel betekent dat een duidelijke vraag vanuit het beroepspraktijk noodzakelijk is voor het inrichten van een flexibel functiestelsel met kwalificatiedossiers. Dat vormt weer de basis voor de ontwikkeling van praktijkgericht en flexibel onderwijs, dat up-to-date is. De evaluatie van dat onderwijs draagt bij aan de kwaliteitsontwikkeling en levert weer nieuwe inzichten op voor de vraag vanuit de beroepspraktijk. Het toezicht en de kwaliteitsborging zijn gericht op deze stappen in het stelsel. Het stelsel werkt echter alleen als er goede afstemming en samenwerking plaatsvindt.



2. De eindbestemming

Duidelijke vraag en kaders vanuit de beroepspraktijk

De basisprincipes van het vak zijn vastgelegd in een brandweerdoctrine en een doctrine voor crisisbeheersing. Dit is de theorie achter het vak. Het is een geheel van kennis en inzicht dat primair is ontleend aan onderzoek en analyse uit praktijkervaring. Daarmee komt de samenhang tussen onderzoek, praktijkervaring en onderwijs tot zijn recht. Want niets is zo praktisch als een goede theorie en niets zo theoretisch als een goede praktijk. De doctrine brandbestrijding (november 2022) maakt reeds deel uit van de brandweerdoctrine.

Uit de doctrines komen werkprocessen voort en blijkt met welke middelen je moet kunnen werken. Op basis hiervan bepalen de gezamenlijke veiligheidsregio's op welke taak of functies (of aanpassing hiervan) het onderwijs gericht is en welke kennis en vaardigheden daarvoor nodig zijn. Volgens afgesproken spelregels stellen de regio's de gezamenlijke kaders vast, zoals de duur van de opleiding, kosten en middelen. Deze kaders kunnen er ook in resulteren dat nieuwe inzichten en kennis juist niet doorvertaald worden naar het onderwijs (bijvoorbeeld in verband met ongewenste organisatorische impact).

Voor het reguliere beroepsonderwijs stelt demissionair minister Dijkgraaf dat 'opleidingen steeds minder één vast menu worden en steeds meer een buffet. We hebben steeds minder helder wat iemand precies moet kunnen, waar hij 30 jaar mee vooruit kan. Die vraag verandert voortdurend. Maar we weten wel: die arbeidsmarkt verandert naar skills, werkgevers vragen niet meer om diploma's, maar om combinaties van vaardigheden' (zie www.werf-en.nl en www.bvmbo.nl).

De vraag uit de beroepspraktijk kent niet alleen een kwalitatieve kant. Er is ook beter inzicht nodig in het aantal cursisten per leergang. Het aantal is afhankelijk van de voorspelbare en onvoorspelbare uitstroom van medewerkers in relatie tot de paraatheidsopgave in een regio. Hiermee kunnen opleidingsinstellingen zo goed mogelijk inspelen op de totale vraag en waar mogelijk capaciteit van elkaar benutten. Sturing op de vraag zien we als gezamenlijke verantwoordelijkheid van de veiligheidsregio's. Veiligheidsregio's moeten ook sturen op het aanbod van hun (inter)regionale opleidingsinstellingen.

2. De eindbestemming

Flexibiliteit in het functiestelsel en de kwalificatiedossiers

Vanuit de werkgevers- en stelselverantwoordelijkheid en de noodzaak om meer flexibiliteit te creëren, is het van belang na te denken over welke functies we moeten vastleggen in landelijke wet- en regelgeving. Daartoe maken we onderscheid in ijkfuncties en branchefuncties.

Ijkfuncties zijn vastgelegd in wet- en regelgeving, vanuit de verantwoordelijkheid voor het stelsel voor brandweezorg en crisisbeheersing. Branchefuncties zijn vastgelegd in regelgeving van de gezamenlijke veiligheidsregio's. De ijkfuncties beperken zich tot de functies die van belang zijn voor regiogrensoverschrijdend optreden, bijstand, het interdisciplinair optreden en voor de aansluiting van leiding en coördinatie op andere functies binnen de veiligheidsregio's en ook op het nationale stelsel van crisisbeheersing.

De kwalificatie-eisen zijn per functie vastgelegd in kwalificatiedossiers. Deze komen snel tot stand met inzet van mensen uit de beroepspraktijk en opleidingsinstituten. De dossiers zijn compact en gericht op de startkwalificaties van de functie.

Evaluatie en kwaliteitsontwikkeling zijn gericht op leren en verbeteren van onderwijs

Het evalueren van leergangen draagt bij aan de kwaliteitsontwikkeling van het onderwijs. Deze evaluaties zijn input voor de uiteindelijke vraag vanuit de beroepspraktijk. De systematiek voor kwaliteitsontwikkeling sluit aan op de al bestaande kwaliteitssystematiek van de veiligheidsregio's en het NIPV.

Onafhankelijk toezicht met borging van diploma's

Het toezicht op het stelsel is onafhankelijk ingericht. De interne toezichtfunctie ligt bij een onafhankelijke examencommissie. De externe toezichtfunctie ligt bij het curatorium. Daarnaast heeft de Inspectie van J&V haar rol richting de betrokken partijen.

2. De eindbestemming

2.3 Praktijkgericht en flexibel onderwijs

De actoren leggen het fundament voor onderwijsontwikkeling vast in een gezamenlijke visie op onderwijs. We gaan uit van praktijkgericht en flexibel onderwijs, dat up-to-date is.

Als uitgangspunten gelden:

- > het onderwijs sluit aan op de ontwikkelingen in de veiligheidsregio's en de veranderende eisen die aan medewerkers gesteld worden;
- > het onderwijs sluit aan op de persoonlijke leerbehoefte van de individuele deelnemer;
- > het onderwijs sluit aan op de ontwikkelingen in het onderwijsvak en nieuwe toepassingen daarin.

De toekomstbeelden van brandweezorg en crisisbeheersing zijn essentieel voor onze reis. Als deze niet duidelijk zijn, is de vraag uit de beroepspraktijk voor de toekomst niet duidelijk en heeft het stelsel niet het beoogde effect. De toekomstbeelden leiden ongetwijfeld tot nieuwe inzichten in het vak en tot een veranderende ontwikkelbehoefte voor de toekomst.

De complexiteit van de maatschappij neemt toe, waardoor de bestrijding van incidenten, rampen en crises ingewikkelder wordt. Dat vraagt om toenemende kennis en vaardigheden van onze mensen. Dit is niet allemaal aan te leren. Daarom gaan wij uit van het 'toevoegen' van kennis en vaardigheden op afstand, zoals we nu al bij de adviseur gevaarlijke stoffen kennen. Dat geeft een reductie in wat te leren is, maar vraagt tegelijkertijd andere skills.

In het regulier onderwijs wordt het mooi geformuleerd als: "goed onderwijs vraagt om doorlopend gesprek over wat de moeite waard is om geleerd te worden". Vooruitlopend daarop zijn enkele doorlopende leerlijnen benoemd, die vooral gericht zijn op soft skills en in elke opleiding aandacht verdienen.



2. De eindbestemming

Doorlopende leerlijnen en aandacht voor soft skills

Het onderwijs is in de toekomst inhoudelijk gericht op diverse fundamentele en doorlopende leerlijnen, die voortkomen uit de taakstelling van de veiligheidsregio. Daarbij gaat ook aandacht uit naar de ontwikkeling van soft skills.

We denken aan:

- > veilig werken en het creëren van een veilige omgeving (risicobewustzijn). Dit is terug te vinden in iedere basisopleiding, waarbij het gaat om de eigen werkplek en om het kunnen maken van een taak-risico-analyse tot aan de specialist, die in staat is een regionaal risicoprofiel te maken;
- > professioneel improviseren met beperkte middelen; het leren om met beperkte middelen oplossingen te bedenken in een acute gevaarsituatie en actie-intelligent te werken;
- > werken onder tijdsdruk en andere stressfactoren is iets wat iedereen in een 'warme functie' in de veiligheidsregio ervaart. Voor iedere medewerker is het belangrijk om vooraf te weten wat dit werken onder tijdsdruk betekent, voor jezelf en voor de besluitvorming. Ook zelf- en nazorg komen daarbij aan de orde. Mentale weerbaarheid op peil houden is essentieel;
- > ons werk vindt plaats in teams of voor teams, die in de basis divers en inclusief zijn; te weten wat nodig is om te komen tot een goed functionerend team helpt voor een effectieve prestatie. Vergelijkbare kennis en vaardigheden zijn nodig om als teams samen te werken, bijvoorbeeld om met meerdere eenheden bijstand te verlenen of in (ad-hoc) netwerken en ketens tot een goed resultaat te komen, zoals in een COPI of OT;
- > het omgaan met de toenemende beschikbaarheid aan informatie en het leren hoe een medewerker daarmee omgaat en zijn/haar weg vindt in de overload aan informatie. Datagedreven veiligheid met virtuele assistenten doet immers al zijn intrede.

2. De eindbestemming



Figuur 3. Het curriculaire spinnenweb (Van den Akker, 2003)

De deelnemer staat centraal in onderwijs dat modulair is opgebouwd

Ook het reguliere onderwijs is continu bezig met onderwijsontwikkeling. Hierbij wordt vaak gebruikgemaakt van het curriculaire spinnenwebmodel (Van den Akker, 2003). Hierin staat de kernvraag ‘waartoe leren studenten?’ centraal. Aan de hand van de visie worden de verschillende onderdelen van het spinnenweb verder uitgewerkt.

Al deze onderdelen hangen met elkaar samen: cursussen bouwen op elkaar voort, docenten werken vanuit de eindtermen van de opleiding en stemmen met elkaar af, de werkvormen roepen de gewenste leerprocessen op, de studenten worden getoetst op zaken die ertoe doen, ze krijgen tijdige terugkoppeling over hun vorderingen, de middelen worden evenwichtig ingezet.

We verkennen vanuit het programma of dit model kan bijdragen aan het creëren van praktijkgericht en flexibel onderwijs, dat uitgaat van een modulaire opbouw.

De eerste vormen van de opbouw van een flexibel leerlandschap zijn al zichtbaar bij het NIPV. Zo is er al een flexibel leerlandschap voor risicomangement, dat bestaat uit verschillende leerstromingen en leerblokken. Ook voor de GHOR-functies wordt al met een flexibel leerlandschap gewerkt.

2. De eindbestemming

Toetsing en examinering sluiten aan

De toetsing en examinering van leergangen kennen centrale eisen, maar vinden zoveel mogelijk decentraal plaats. De toetsing sluit aan op de deelnemer, niet alleen qua taal maar ook qua opzet. Niet alle leergangen vereisen het afleggen van een examen. Het uitvoeren van praktijkopdrachten en opbouwen van een portfolio kunnen voldoende zijn voor het behalen van een certificaat.

Het onderwijs is innovatief

In de verder uit te werken onderwijsvisie houden we rekening met innovaties en andere leervormen zoals virtual en augmented reality¹ en kunstmatige intelligentie (AI). Door de toepassing van AI verschuift de nadruk van de eindtoetsing naar het leerproces. Wil je meer weten over deze laatste ontwikkeling, [luister dan deze podcast](#).

Slimme organisatie en uitvoering

Het onderwijs is (inter)regionaal en landelijk georganiseerd op een wijze die recht doet aan:

- > de reisafstand voor vrijwilligers én gemeentelijk personeel;
- > de verschillen in risico's van de veiligheidsregio's;
- > de mogelijkheden voor een tweede loopbaan;
- > de mogelijkheid van onderwijs als leerwerkplek;
- > de veranderingen in het onderwijsveld en veranderingen in het vak;
- > het vakbekwaam blijven van medewerkers;
- > de schaarste aan medewerkers en het kostenbewustzijn.

De opleidingsinstituten maken gebruik van intakegesprekken of assessments zodat de persoonlijke leerroute aansluit en uitval beperkt blijft. Verder maken de opleidingsinstituten gebruik van 'blended learning': een mix van leervormen van klassikaal gerichte instructie tot individueel leren online of in de praktijk. Bij het aanleren van praktische vaardigheden gebruikt het opleidingsinstituut het zogenaamde 'meester - gezelschap'-principe.

Er is veel aandacht voor de kwaliteitsontwikkeling van instructeurs en docenten, omdat zij een cruciale rol hebben in het leerproces.

We organiseren de uitvoering zodanig dat een marktpartij geen monopolie vormt. Hierbij kijken we ook hoe we de bedrijfsvoering zo inrichten dat we administratieve lasten beperken.

¹ Met augmented en virtual reality zie je een werkelijkheid die er niet is. Bij Virtual Reality (VR) ervaar je een volledige 3D-wereld via een VR-bril, terwijl bij augmented reality (AR) een virtuele 3D laag aan de echte wereld toegevoegd wordt.

3 Doelgericht op pad

3. Doelgericht op pad

3.1 Een overzicht van de ontwikkelopgaven

Om onze eindbestemming te bereiken, en dus een goed werkend onderwijsstelsel met praktijkgericht, flexibel en up-to-date onderwijs te realiseren, richten wij ons op dit moment op de volgende zes ontwikkelopgaven:

- > beter samenspel door meer rolduidelijkheid, rolbewustzijn en rolvastheid;
- > betere sturing en aansluiting op de vraag vanuit de beroepspraktijk;
- > meer flexibiliteit in het functiestelsel en de kwalificatiedossiers;
- > meer flexibiliteit in het onderwijs, waarin de deelnemer centraal staat;
- > efficiëntere en effectievere uitvoering;
- > gezamenlijke evaluatie en snellere aanpassing van onderwijs.

Hierna is per ontwikkelopgave uitgewerkt wat we onderweg gaan doen. De beschreven ambities zijn een reflectie van dat wat de verkenning, verdiepende analyse en het gesprek erover met belanghebbenden hebben opgeleverd.



3. Doelgericht op pad

3.2 Beter samenspel door meer rolduidelijkheid, rolbewustzijn en rolvastheid

Om beter samenspel te creëren, werkt de programmaorganisatie aan:

- › de beschrijving van het stelsel en de verschillende rollen van de veiligheidsregio's en het NIPV, werkveldadviescommissie, opleidingsinstituten, examenbureau, medezeggenschap en toezichthouders;
- › de beschrijving van de spelregels in het stelsel, waaronder in elk geval het vraagstuk van de behoeftestelling, het proces voor opdrachtverstrekking en kaderstelling voor de herziening van een kwalificatiedossier, het herzien van les- en leerstof en de besluitvorming hierover voordat dit overgaat in implementatie;
- › de inrichting van een jaarlijkse PDCA-cyclus op het onderwijsstelsel, maximaal gebruikmakend van de deelnemers aan het stelsel;
- › de uitvoering van een 'rondje stelsel' in iedere reisetappe, waarin we het samenspel met een of meerdere actuele opgaven oefenen. Onderdeel van dit 'rondje stelsel' is het reflecteren en leren, zodat we meer rolvast worden in de uitvoering. Deze reflecties en leerervaringen gebruiken we dan weer in een volgende reisetappe. De experimenten sluiten aan op de vraag vanuit de beroepspraktijk en leveren concrete producten op;
- › het vaststellen van de beschrijving van het stelsel, de rollen en spelregels.

3. Doelgericht op pad

3.3 Betere sturing en aansluiting op de vraag vanuit de beroepspraktijk

We versterken de sturing en aansluiting op de vraag vanuit de beroepspraktijk door:

- > het gelijktrekken van de verankering in de Wet veiligheidsregio's voor het brandweeronderwijs en onderwijs voor crisisbeheersing;
- > uitwerking van de behoefte aan flexibilisering van het onderwijsstelsel voor de brandweer aan de hand van de taken risicobeheersing en incidentbestrijding (brandbestrijding, hulpverlening, IBGS en waterongevallen) en de gewenste gelaagdheid in functies, vaak benoemd als vernieuwd modulair opleiden. We koppelen dit aan de ondersteuning bij de aanpassingen en uitwerking van het kwalificatiedossier 'manschap';
- > uitwerking van de behoefte aan onderwijs voor functies in crisisbeheersing. De functies operationeel leider en informatiemanager zijn eerder al als prioriteit genoemd;
- > uitwerking van de behoefte aan doorlopende leerlijnen en soft skills (o.a. veilig werken, improviseren, werken met stressfactoren en werken in teams);
- > in beeld brengen van de kwantitatieve behoefte van de veiligheidsregio's aan opleidingen op officiersniveau voor het cursusjaar 2024-2025 en een inventarisatie van de afgelopen vijf jaar en het borgen hiervan in een jaarlijkse PDCA-cyclus;
- > het stimuleren van de uitwerking van de basiskennis achter het vak in een brandweerdoctrine (zowel risicobeheersing als incidentbestrijding) en crisisbeheersingsdoctrine;
- > het inventariseren wat toekomstbestendige brandweezorg (risicobeheersing en incidentbestrijding) en crisisbeheersing vragen van medewerkers in de toekomst (input uit GW1 en GW3) en vooruitlopend hierop het kiezen van een thema voor uitwerking in een 'rondje stelsel'. Denk bijvoorbeeld aan energietransitie of werken onder stress;
- > invulling te geven aan het opdrachtgeverschap door het maken van een modelvoorstel voor uitwerking van de kaders bij een te actualiseren kwalificatiedossier en een modelvoorstel voor een invoeringsbesluit bij de wijziging van een kwalificatiedossier, met als doel gelijktijdige invoering van nieuwe werkwijzen, procedures, materialen etc. in de veiligheidsregio's.

3. Doelgericht op pad

3.4 Meer flexibiliteit in het functiestelsel en de kwalificatiedossiers

Om meer flexibiliteit in het functiestelsel en de kwalificatiedossiers te organiseren, werken we aan:

- › een voorstel voor onderscheid in ijkfuncties en branchefuncties en beperking van de examinering tot ijkfuncties. Leergangen voor branchefuncties worden afgesloten met bijvoorbeeld een opleidingscertificaat;
- › bespreking van dit voorstel met vakraden, medezeggenschap, de RCDV en het managementteam NIPV en vervolgens met de bestuurlijke adviescommissie brandweer en het bestuurlijk overleg crisisbeheersing. Dit voorstel maakt deel uit van de two-pager voor het Veiligheidsberaad en de minister van J&V over herziening van het onderwijsstelsel in relatie tot de wijziging van de Wet veiligheidsregio's en het Besluit personeel veiligheidsregio's;
- › een voorstel voor aangepaste planning voor de herziening van de kwalificatiedossiers, aansluitend op het stelsel en het beoogde onderscheid in ijkfuncties en branchefuncties.

3.5 Meer flexibiliteit in het onderwijs, waarbij de deelnemer centraal staat

We werken aan deze opgave door:

- › het stimuleren van de totstandkoming van een visie op onderwijs van de gezamenlijke opleidingsinstituten;
- › het volgen en stimuleren van de ontwikkeling van een flexibel leerlandschap voor alle opleidingen voor brandweer en crisisbeheersing en waar nodig herzien van reeds bestaande opleidingen in lijn met de vraag vanuit de beroepspraktijk;
- › het experimenteren met nieuwe leervormen zoals AI, gaming, augmented reality in samenwerking met het reguliere onderwijs en het Innovatieplatform;
- › het experimenteren met een andere vorm van toetsing door beroepsproducten (bijvoorbeeld een leerportfolio) voor opleidingen die als branchefunctie zijn benoemd en dus geen wettelijke examenvereiste kennen;
- › het experimenteren met de afname van examens door de eigen gekwalificeerde instructeur/docent van een opleidingsinstituut aangevuld met een externe examinerator.

3. Doelgericht op pad

3.6 Efficiëntere en effectievere uitvoering

We werken aan efficiëntere en effectievere uitvoering door:

- > inzicht in de hybride geldstromen in het huidige stelsel en de sturing hierop en een voorstel tot vereenvoudiging en/of het in lijn brengen met de werkgeversverantwoordelijkheid;
- > het onderzoeken van de beperkingen voor onderlinge dienstverlening en het doen van verbetervoorstellen hiervoor, in samenwerking met de vakraad bedrijfsvoering;
- > inzicht in de mogelijk financieel te behalen voordelen in het stelsel;
- > te experimenteren met afname van examens door de eigen instructeur/docent van een opleidingsinstituut, aangevuld met een externe examiner;
- > inzicht in de tussentijdse uitstroom en de redenen hiervan;
- > te experimenteren met intakes of assessments om de persoonlijke leerroute te bepalen en zo uitstroom te beperken;
- > verbetervoorstellen te doen voor de arbeidsverhouding van docenten en instructeurs met opleidingsinstituten en het inventariseren en ondersteunen van de behoefte voor het verder ontwikkelen van hun didactische vaardigheden;
- > te experimenteren met het samenvoegen van rollen als onderwijsvoorbereider, instructeur/docent en examiner bij opleidingsinstituten;
- > te inventariseren of de kwaliteitsborging (KAB) in het stelsel proportioneel is en beter kan aansluiten op het bestaande kwaliteitssysteem van de veiligheidsregio's, opleidingsinstituten en het NIPV.

3.7 Gezamenlijke evaluatie en snellere aanpassing van onderwijs

Het gezamenlijk evalueren en sneller aanpassen doen we door:

- › de leergang manschap te evalueren en hierbij gebruik te maken van de beschikbare evaluaties van de opleidingsinstituten. Vraag is hierbij specifiek in te gaan op wat als ballast wordt ervaren (lesstof en leerwerkplekopdrachten die niet aansluiten bij de praktijk en/of cursist), zodat dit in de opdrachtverstrekking voor herziening van het kwalificatiedossier en de leergang meegenomen wordt;
- › in lijn met de planning van de herziening van de kwalificatiedossiers te werken aan landelijke evaluaties van de betreffende leergangen en hierbij gebruik te maken van de evaluaties die al door opleidingsinstituten gemaakt worden;
- › ook de evaluatie zelf te evalueren (meten we wat we willen weten en is het proportioneel?).

3. Doelgericht op pad



4 De eerste etappes en het vervolg

4.1 Check-in bijeenkomst Amersfoort

Op 8 februari 2024 zijn we ingecheckt in Amersfoort met een grote groep van betrokken medewerkers, die graag mee op reis gaan. Zij hebben ons geholpen door samen na te denken en aan te geven wat prioriteit moet hebben voor de korte termijn en wat meer op lange termijn gerealiseerd kan worden.

Onze reisgenoten gaven aan graag mee te willen doen in de verdere uitwerking en het realiseren van concrete resultaten.

4.2 Reisvoorbereiding (maart – mei 2024)

In dit koersplan is nog geen gedetailleerde uitwerking van etappes opgenomen, maar wel een eerste overzicht van de voorziene activiteiten. Hoe we deze activiteiten gaan uitvoeren, geven we in overleg verder vorm in de voorbereiding op de eerste etappe. In de voorbereiding zorgen we ook voor de verdere inrichting van het programma (zie hoofdstuk 5).

Bij de reisvoorbereiding hoort ook zicht krijgen op de mogelijkheden van het NIPV, opleidingsinstituten en veiligheidsregio's om mensen beschikbaar te stellen voor de verschillende etappes. Hoe meer mensen meedoen, hoe verder we komen. Ook de affiniteit en/of ontwikkelbehoefte van mensen kan invloed hebben op de reisactiviteiten in een etappe.

Voor de start van iedere etappe deelt het programmateam de voorgenomen reisactiviteiten. Na iedere etappe communiceert het team over de behaalde resultaten en leerpunten.

4. De eerste etappes en het vervolg



4. De eerste etappes en het vervolg

4.3 De eerste etappe (mei – juli 2024)

Tijdens de eerste etappe wordt in de veiligheidsregio's hard gewerkt aan de implementatie van een nieuw ELO-systeem. We focussen in deze etappe vooral op uitzoekwerk en het creëren van inzichten. Dat geeft ons ook de tijd en ruimte om de tweede etappe goed vorm te geven.

Voor de eerste etappe staan in elk geval de volgende reisactiviteiten gepland:

- › de beschrijving van het stelsel en de verschillende rollen van de veiligheidsregio's, werkveldadviescommissie, opleidingsinstituten, examenbureau, medezeggenschap en toezichthouders;
 - › inzicht in aansluiting van de werkvloer/beroepsbeoefenaars en leidinggevendenden bij het onderwijsstelsel met aanbevelingen tot verbetering;
 - › de beschrijving van de spelregels in het stelsel, waaronder in elk geval het proces voor opdrachtverstrekking en kaderstelling voor de herziening van een kwalificatiedossier, het herzien van les- en leerstof en de besluitvorming hierover voordat dit overgaat in implementatie;
 - › het stimuleren van de uitwerking van de basiskennis achter het vak in een brandweerdoctrine (zowel risicobeheersing als incidentbestrijding) en crisisbeheersingsdoctrine;
- › de uitwerking van een voorstel voor onderscheid in ijkfuncties en branchefuncties en beperking van de examinering tot ijkfuncties en het gelijktrekken van het wettelijk kader voor brandweezorg en crisisbeheersing, in samenspraak met vakraden, vakbonden, VBV en het LOOV;
 - › inzicht in de hybride geldstromen in het huidige stelsel en de sturing hierop;
 - › een modelvoorstel voor uitwerking van de kaders bij een te actualiseren kwalificatiedossier en een modelvoorstel voor een invoeringsbesluit bij de wijziging van een kwalificatiedossier, met als doel gelijktijdige invoering van nieuwe werkwijzen, procedures, materialen etc. in de veiligheidsregio's;
 - › een evaluatie van de eerste etappe met leerpunten voor de volgende etappes (voorzien in september 2024).

4. De eerste etappes en het vervolg

4.4 De tweede etappe (september – november 2024)

Voor de tweede etappe denken we aan:

- › Bespreking voorstel ijkfuncties in de RCDV en het managementteam NIPV en vervolgens met de bestuurlijke adviescommissie brandweer en het bestuurlijk overleg crisisbeheersing. Dit voorstel maakt deel uit van de two-pager voor het Veiligheidsberaad en de minister van J&V over herziening van het onderwijsstelsel in relatie tot de wijziging van de Wet veiligheidsregio's en het Besluit personeel veiligheidsregio's;
- › een voorstel om te komen tot vereenvoudiging van de geldstromen en dit in lijn brengen met de werkgeversverantwoordelijkheid;
- › de inrichting van een jaarlijkse PDCA-cyclus op het onderwijsstelsel, maximaal gebruikmakend van de deelnemers aan het stelsel;
- › een aangepaste planning voor de herziening van de kwalificatiedossiers, aansluitend op het stelsel en het beoogde onderscheid in ijkfuncties en branchefuncties;
- › het in beeld brengen van de kwantitatieve behoefte van de veiligheidsregio's aan opleidingen op officiersniveau voor het cursusjaar 2024-2025 en een inventarisatie van de afgenomen opleidingen van de afgelopen vijf jaar;
- › een eerste uitwerking van de visie op onderwijs door de gezamenlijke opleidingsinstituten voortbouwend op onder meer het flexibel leerlandschap voor risicomanagement en GHOR-functies;
- › de uitvoering en evaluatie van een eerste 'rondje stelsel', waarin we het samenspel in het stelsel oefenen; bij de evaluatie inventariseren we welke andere actuele vraagstukken we in een 'rondje stelsel' kunnen oppakken zoals het kwalificatiedossier HOvD of de organisatie van duikopleidingen;
- › het ondersteunen van de evaluatie van de leergang manschap met gebruikmaking van input uit beschikbare evaluaties van alle opleidingsinstituten. Vraag is hierbij specifiek in te gaan op wat als ballast wordt ervaren (lesstof en leerwerkplekopdrachten die niet aansluiten bij de praktijk), zodat dit in de opdrachtverstrekking voor herziening van het kwalificatiedossier en herziening van de leergang geschrapt wordt. Een tweede evaluatiepunt is het krijgen van inzicht in de tussentijdse uitstroom en de redenen hiervan;
- › het onderzoeken van de beperkingen voor onderlinge dienstverlening en het doen van verbetervoorstellen hiervoor, in samenwerking met de vakraad bedrijfsvoering;
- › inzicht in de mogelijk financieel te behalen voordelen in het stelsel;
- › het delen van de leerervaringen op het brandweercongres 2024;
- › een evaluatie van de tweede etappe met leerpunten voor de volgende etappes en herijking van dit koersplan.

4. De eerste etappes en het vervolg

4.5 Het vervolg (2025 – en verder)

Voor 2025 actualiseren we dit koersplan, waarbij we 2025 met name richten op:

- > de uitvoering en evaluatie van een tweede ‘rondje stelsel’, waarin we het samenspel in het stelsel oefenen;
- > het vaststellen van de beschrijving van het stelsel, de rollen en spelregels in de RCDV en het managementteam van het NIPV;
- > uitwerking van de behoefte aan flexibilisering van het onderwijsstelsel voor de brandweer aan de hand van de taken risicobeheersing en incidentbestrijding (brandbestrijding, hulpverlening, IBGS en waterongevallen) en de gewenste gelaagdheid in functies;
- > uitwerking van de behoefte aan onderwijs voor functies in crisisbeheersing;
- > uitwerking van de behoefte aan doorlopende leerlijnen en soft skills (o.a. veilig werken, improviseren, werken met stressfactoren en werken in teams);
- > het volgen en stimuleren van de ontwikkeling van een flexibel leerlandschap voor brandweer en waar nodig herzien van reeds bestaande opleidingen in lijn met de vraag vanuit de beroepspraktijk;
- > het volgen en stimuleren van de ontwikkeling van een flexibel leerlandschap voor crisisbeheersing in lijn met de vraag vanuit de beroepspraktijk;



4. De eerste etappes en het vervolg

- › het experimenteren met nieuwe leervormen zoals AI, gaming, augmented reality, in samenwerking met het reguliere onderwijs en het Innovatieplatform;
- › het experimenteren met een andere vorm van toetsing, bijvoorbeeld door een leerportfolio voor opleidingen die als branchefunctie zijn benoemd en dus geen wettelijke examenvereiste kennen;
- › het experimenteren met het samenvoegen van rollen als onderwijsvoorbereider, instructeur/docent en examinator bij opleidingsinstituten;
- › het experimenteren met intakes of assessments om de persoonlijke leerroute te bepalen en zo uitstroom te beperken;
- › het doen van verbetervoorstellen voor de arbeidsverhouding van docenten en instructeurs met opleidingsinstituten en het inventariseren en ondersteunen van de behoefte voor het verder ontwikkelen van hun didactische vaardigheden;
- › in lijn met de planning van de herziening van de kwalificatiedossiers te werken aan landelijke evaluaties van de betreffende leergangen en hierbij gebruik te maken van de evaluaties die al door opleidingsinstituten gemaakt worden;
- › te inventariseren of de kwaliteitsborging (KAB) in het stelsel proportioneel is en beter kan aansluiten op het bestaande kwaliteitssysteem van de veiligheidsregio's en het NIPV.

Onze verwachting is nu dat wij in 2028 op onze eindbestemming aankomen en in 2029 kunnen terugblikken op onze reis.

5 Organisatie onderweg

5.1 Rollen en verantwoordelijkheden

Opdrachtgeverschap

Het opdrachtgeverschap ligt bij de RCDV en het managementteam van het NIPV. In overleg met het Veiligheidsberaad vindt afstemming plaats over de bestuurlijke kaders voor de uitvoering van het programma.

Opdrachtnemerschap

De programmadirecteur herziening onderwijsstelsel is verantwoordelijk voor de aansturing en uitvoering van het programma Onderwijs Onderweg. De programmadirecteur regisseert en werkt doelgericht aan het bereiken van de jaarlijks herijkte eindbestemming.

Hij wordt ondersteund door een programmateam. Dit team bestaat in elk geval uit:

- > de directeur onderzoek en onderwijs NIPV
- > een programmasecretaris
- > projectleiders
- > een communicatieadviseur
- > administratieve en managementondersteuning.

De leden van het programmateam zijn verantwoordelijk voor het aansturen en leveren van inspanningen, die bijdragen aan het bereiken van de eindbestemming. Het programmateam kan per etappe verschillen.

Klankbordgroepen

Het programmateam stemt onderweg af met een of meer klankbordgroepen om te overleggen over de koers en eventuele hobbels onderweg. In voorkomende gevallen stellen we een klankbordgroep samen voor een specifiek onderwerp. De klankbordgroepen hebben de rol om mee te denken. Per etappe bekijken we welke klankbordgroep(en) we nodig hebben. Ook de landelijke medezeggenschap, vakbonden en de vakvereniging worden aangesloten via de klankbordgroepen.

Inzet medewerkers veiligheidsregio's, opleidingsinstituten en NIPV

Wij kunnen niet zonder inzet van de medewerkers van de veiligheidsregio's, opleidingsinstituten en het NIPV. Wij beseffen dat er sprake is van schaarste en dat het niet eenvoudig is mensen vrij te maken voor dit programma. Onze inzet is om het onderwijs minder belastend te maken qua werktijd.

We werken met korte etappes van maximaal drie maanden. Dit maakt het mogelijk medewerkers voor een beperkte periode mee te laten werken aan dit programma. Wij willen dat het programma ook een plek is, waar je kunt leren en ervaring kunt opdoen. Daarmee komt een medewerker verrijkt terug in de eigen organisatie. Ons programma is daarbij praktijkonderwijs in zichzelf.

5. Organisatie onderweg

5.2 Besturing en besluitvorming

Overlegstructuur

Het programmateam kent een eigen overlegstructuur. Afhankelijk van de etappe en de uit te voeren projecten of processen maken we aanvullende afspraken met de betrokken projectleiders. Daarin bepalen we hoe we zorgen voor afstemming en monitoring van de voortgang.

Besluitvorming

Besluitvorming verloopt via de reguliere lijn via de RCDV en het managementteam van het NIPV. Voor bestuurlijk relevante onderwerpen geldt de reguliere lijn naar het Veiligheidsberaad (en de bestuurlijke adviescommissie brandweer of het bestuurlijk overleg crisisbeheersing) en/of het Algemeen Bestuur NIPV.

Per etappe maken we een reisverslag met een terugblik, waarin we aangeven wat de behaalde resultaten zijn. Daarbij maken we concreet wat we in de volgende etappe doen. Hierbij geven we aan op welke inspanningen resultaten zijn te verwachten en dus eventuele besluitvorming nodig is. Dit reisverslag en etappeplan sturen we ter informatie naar de RCDV en het managementteam NIPV.

5.3 Communicatie

In vervolg op dit koersplan werkt het programmateam een communicatiestrategie uit. Per etappe leggen we de benodigde communicatie-activiteiten vast. Hierbij maken we gebruik van online communicatie, maar ook van fysieke bijeenkomsten.

Etappes en jaarbijeenkomsten

Wij hebben het voornemen na iedere etappe (een deel van) 'de Amersfoortgroep' bijeen te halen en met hen te spreken over de behaalde resultaten. Ook vragen we hen om input voor de komende etappe. In ieder geval willen we een jaarlijkse 'oase-dag' organiseren, waarbij we genieten van de behaalde reisresultaten, erop reflecteren en ervan leren. Het moet ons ook energie geven voor de volgende etappes.

5.4 Benodigde capaciteit en budget voor 2024 - 2025

Wij voorzien onderstaande capaciteit en budget nodig te hebben. Hierbij is uitgegaan van externe inhuur van capaciteit.

Benodigde resources	Capaciteit 2024/2025	Budget 2024*	Budget 2025*
projectleiders	3	400	600
veranderkundige	0,5 – 1,0	80	125
onderwijskundige	0,5	60	200
beleidsmedewerker P&O / fin	0,5	60	85
communicatie ondersteuning	0,4 – 0,6	40	110
management ondersteuning	1,0	80	120
deskundigen regio's / opleidingsinstituten		pm	pm
programmasecretaris	0,5	75	100
programmadirecteur	1,0	150	250
bijkomende kosten		100	200
Totaal		1.045	1.790

*Alle bedragen x € 1.000

5.5 Tijdplanning en evaluatie van dit koersplan

Voorstel is om voor 2024 in twee etappes te werken. Na de tweede etappe evalueren we hoe het werken in etappes gaat en herijken we voor 2025 dit koersplan.

Planning	Tijdpad
voorbereiden etappe 1	maart / april / mei
uitvoeren etappe 1	mei / juni / juli
reflecteren, rust en voorbereiden etappe 2	augustus
uitvoeren etappe 2	september / oktober / november
reflecteren, rust en voorbereiden etappe 3 en verder (aanpassen koersplan voor 2025)	december

5. Organisatie onderweg



6 Tot slot: tijd om op pad te gaan

Hoewel we nog niet alles in beeld hebben en niet precies weten hoe we er moeten komen, denken we voldoende bagage te hebben om op pad te gaan.

Op 8 februari vroegen we wat er nodig is om deze reis te kunnen volbrengen. Aanwezige collega's antwoordden: nabijheid van reisgenoten, samen doen, behoefte aan sturing, concreet maken en focus op waar we naartoe willen, resultaten boeken in kleine stappen, successen vieren en de reisopbrengst kunnen realiseren in je eigen organisatie.

6. Tot slot: tijd om op pad te gaan

Als reisleiding hechten we aan eigenaarschap en de wil om er samen wat moois van te maken, elkaar onderweg te ontmoeten, vragen te stellen en reisverhalen uit te wisselen.

Blijf niet aan de kant staan; doe mee! Het is een mooie kans om jezelf te ontwikkelen en daarbij bij te dragen aan de ontwikkeling van anderen!

We hopen dat jullie er net zoveel zin in hebben als wij en kijken ernaar uit om onze reis te vervolgen! Als je na het lezen van dit koersplan ideeën of vragen hebt, stuur ons dan een bericht via onderwijsonderweg@nipv.nl.

