

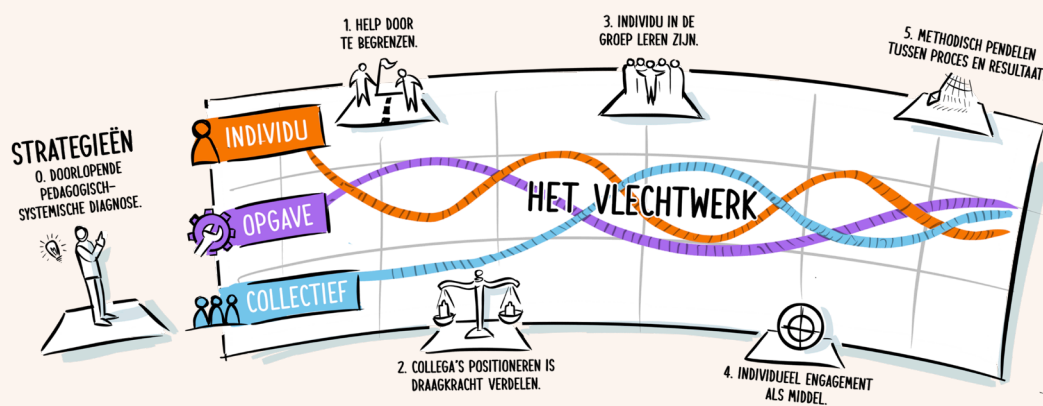
# Leidinggeven als een Organisatiepedagoog



“Beste leiders, het moet anders.. het moet flexibeler, gepersonaliseerder en betekenisvoller! Met minder geld en meer rendement. En graag ook snel, want het werkveld staat te springen om (vak)mensen. Ondertussen wel oog hebben voor het welzijn van de studenten en je collega's... en ook aan jezelf denken hè!”

Dit heb je als leidinggevende in het mbo te balanceren. Oog houden voor mens, organisatie en omgeving. Graag introduceren we een kant in jezelf die je nog niet kende; de organisatiepedagoog!

**Ik ben Esra Evre** en was eerder docent en programmamanager van de Kwaliteitsagenda. In mijn nieuwe rol als manager van Team Helpende (Rijn IJssel), zag ik de noodzaak tot teamontwikkeling en zette ik organisatie-pedagogische interventies in. Pieter hielp mij om het zijn van een organisatiepedagoog te ondertitelen en dat willen we nu breed delen.



Als organisatiepedagoog pendel je continu tussen het individu, het collectief en de opgave van je team. Dit vlechtwerk herkennen vraagt om pedagogische en systemische bagage. Je maakt de context zodat mensen zich aan elkaar en de opgave kunnen verbinden.

**Ik ben Pieter Baay** en begeleidde het traject vanuit Onderwijs124, een organisatie van onderzoekers en kunstenaars om pedagogische praktijkinnovatie in het mbo verder te stimuleren. Met trots presenteren wij de organisatiepedagoog: het vlechtwerk met zes praktische strategieën en praktijkvoorbeelden!



**En jij, wie ben jij?** Een teamleider die zoekt naar manieren om aandacht te hebben voor individu én collectief? Of een directeur die proces en resultaat wil verbinden? Of een informeel leider die zoekt naar taal en vorm om mee te sturen in veranderprocessen? Dan is de Organisatiepedagoog iets voor jou!

# Praktijkvoorbeeld: een teamtraject ontwerpen als Organisatiepedagoog

## Casus: Team Helpende

Esra Evre merkte vanuit haar rol als manager van team Helpende Zorg & Welzijn dat docenten 120% gaven voor hun studenten. Heel betrokken, maar ook haast grenzeloos. Het was noodzakelijk de acties en intenties van collega's te begrenzen en vanuit een pedagogische visie opnieuw naar onze collectieve opgave m.b.t. studentbegeleiding te kijken. Hoe ontwierp zij een teamtraject?

## Aanpak

Samen met Onderwijs124 hebben we vier teambijeenkomsten gedaan en in het ontwerp zaten enkele organisatie-pedagogische keuzes:

- 1. Ieder mag verschijnen.** De start gaat over ieders eigen beelden en pedagogische waarden rondom studentbegeleiding.
- 2. Het collectief aanspreken.** Het vervolg gaat over gedeelde pedagogische waarden en het formuleren van onze opgave.
- 3. Opruimen voor verandering.** Met een collectieve opgave is het tijd om afscheid te nemen van disfunctionele patronen, onder begeleiding van een systemisch kunstenaar.
- 4. Collega's positioneren.** Gedurende het traject komen collega's bovendien en hen wordt gevraagd om een sleutelrol te spelen in de ontwikkeling van producten. Zo groeit intern draagvlak en draagkracht.
- 5. Producten versterken proces.** Het proces is belangrijk, maar wordt tastbaar voor collega's door producten: oplevering van de pedagogische visie, ontwikkelagenda, pedagogisch plan per klas, individuele POP per docent.
- 6. Leidinggevende is prominent aanwezig in ontwerp en uitvoer.** De manager leidt elke bijeenkomst persoonlijk in en vertoont zij voorbeeldgedrag. Ook bewaakt zij tussentijds de lijnen door individuen én de groep aan te spreken.

## Ervaring deelnemers

Na het traject toonde een impactmeting hoe deelnemers het traject ervoeren. Alle collega's gaven aan een systeemverandering in cultuur, beleid en deelnemers te hebben ervaren.



- “We zijn als team echt dichter naar elkaar toegegroeid.”
- “Iedere collega kan nu ruimte innemen.”
- “Het heeft geleid tot iets van en voor ons allemaal.”
- “Er was een goede balans tussen persoonlijk en professioneel.”



## Reflectie van de organisatiepedagoog

Intutief voel je dat er iets moet gebeuren in het team om gezamenlijk vooruit te komen en eenzelfde koers te varen. Een gevoel van "hier moet iets veranderen". Organisatie-pedagogische principes helpen om het intuïtieve op methodische wijze te verkennen.

Met het vlechtwerk in je achterhoofd kun je hieraan gerichte acties verbinden. Als organisatie-pedagogisch leider oefen je direct invloed uit op de veranderopgave door individu, collectief en opgave met elkaar te verbinden.



Dit is een weergave van de pedagogische visie. Deze werd door het team opgeleverd, naast een ontwikkelagenda en formats voor een pedagogisch plan per klas en individuele POP per docent.

## Praktische strategieën van een Organisationspedagoog.

Een organisationspedagoog is – bewust of onbewust – bezig om het vlechtwerk in beeld te brengen en te beïnvloeden. Het in beeld brengen gebeurt door een pedagogisch-systemische diagnose, waarin patronen worden gesignaleerd.

De beïnvloeding vindt plaats door interventies van of via de organisationspedagoog. We beschrijven zes strategieën.

**Wat doe je om zicht te krijgen op het vlechtwerk?**

## Doe een doorlopende pedagogisch-systemische diagnose.

Als organisationspedagoog kijk je naar patronen bij teamleden. Hoe zijn individu, collectief en opgave verbonden? Welke gewoonten en normen hebben zij zich eigen gemaakt en wat daarvan is (niet) productief?

In deze cultuur is vaak gelaagdheid zichtbaar: wat de leider bij collega's signaleert, zien collega's vaak weer bij studenten. Deze diagnose maak je aan de start én doorlopend.

**Waar krijg jij als leider gemakkelijk zicht op en wat blijft nog wel eens buiten je beeld?**



**Wat doe je om aandacht voor de opgave te vergroten en focus op het individu te verkleinen?**

## Help collega's door te begrenzen.

Als organisatie-pedagogisch leider ben je verantwoordelijk voor de teamopgave om goed onderwijs te bieden. Daaraan zijn de medewerkers dienend.

De leider begrenst disfunctionele overtuigingen en patronen die de collectieve opgave hinderen.

**Waarop spiegel en begrens jij de collega's?**



**Wat doe je om zowel het collectief als individuen te versterken?**

## Collega's positioneren is draagkracht verdelen.

Als organisationspedagoog help je het collectief sterker worden. Sterke teams excelleren in een cultuur van samenwerking en teamleren. Dat vraagt om individuele kwaliteiten goed te herkennen en positioneren.

Zo kunnen de collectieve verantwoordelijkheden en ontwikkelopgaven gedragen worden.

**Hoe verdeel en versterk jij de gezamenlijke draagkracht van het team?**



Wat doe je om aandacht voor het collectief te vergroten en focus op het individu te verkleinen?

## Help collega's om individu in de groep te zijn.

De organisatiepedagoog doet aanspraak op collectieve verantwoordelijkheden door individuen aan te spreken én het collectief aan te spreken.

Welk individueel gedrag signaleer jij bij collega's wat het collectief ondermijnt of juist versterkt?

De organisatiepedagoog legt nadruk op de groep en leert individuen daarbinnen te bewegen.



Wat doe je om zowel de opgave als individuen te versterken?

## Spreek het individueel engagement als middel aan.

Als organisatiepedagoog werk je vanuit de teamopgave. De samenleving en arbeidsmarkt doen een appèl op de school en daarvoor ben je als team verantwoordelijk. Goed onderwijs.

Hoe stimuleer jij collega's richting een hoger doel, (deels) buiten henzelf?

De docenten zijn daarvoor cruciaal, dus stimuleer en monitor je hun engagement bij het team en de opgave. Met dat doel voor ogen, ben je niet hun coach of therapeut.



Wat doe je om zowel het collectief als de opgave te versterken?

## Pendel methodisch tussen proces en resultaat.

Een organisatiepedagoog gebruikt het collectief om de teamopgave te realiseren. Het vergt heen-en-weer gaan tussen de ontwikkeling van een collectief en focus op het proces, enerzijds,

Hoe laat jij processen 'stollen' tot resultaten en producten?

en aandacht voor de opgave in de onderwijspraktijk anderzijds. Het methodisch werken aan plannen, bijbehorende instrumenten, acties en bijstelling helpt om oog te houden voor beiden.



## Praktijkvoorbeeld: jezelf als organisatiepedagoog leren kennen

### Casus: Kenniskring Innovatiemanagers

De kenniskring is een landelijk mbo-netwerk van professionals rondom veranderprocessen, variërend van dienstdirecteur tot strategisch adviseur. Pieter Baay en Esra Evre werden uitgenodigd voor een inspirerende sessie rondom Leidinggeven als Organizepedagoog.

### Aanpak

We hebben een dagdeel met elkaar gewerkt en in het programma zaten een aantal keuzes:

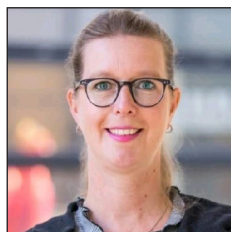
- 1 Individu in de groep leren zijn.** Na een kennismakingsoefening over 'waar je vandaan komt', stonden we stil bij de vraag hoe op elkaar te reageren. Zoom je snel op het individu in of laat je mensen vanuit hun onderscheidende verhaal verbinden?
- 2 Parallel met de docent als pedagoog en de leidinggevende als pedagoog.** Vooraf lazen deelnemers een portret van Esra in het boek "Leraar zijn: ambachtelijk en kunstzinnig". We stonden stil bij de parallel tussen wat een docent voor de klas doet (bijv. gedrag spiegelen, wederkerigheid creëren, wijzen op de wereld buiten hen) en hoe een leidinggevende dat kan doen. **"De eenvoud van de drie begrippen INDIVIDU - COLLECTIEF - OPGAVE helpt mij expliciteren wat ik eerder vooral impliciet deed"** (Marjolijn Kleingeld, managing expert Onderwijs & Kwaliteit bij Summa College)
- 3 Kennissessie over de Organizepedagoog.** In een mini-hoorcollege deelde Esra haar teamtraject en hoe zij daarbij pendelt tussen een systemische diagnose, creatief procesontwerp en stevige sturing op gedrag.



Marjolijn Kleingeld



Daphne Wassink



Merel Frieser-Knijft



Claus Hoekstra

- 4 Het vlechtwerk van de Organizepedagoog 'voelen'.** Na de pauze gingen deelnemers in duo's uiteen waarbij de eerste een eigen casus vertelde en de ander al luisterend de fysieke wol-draden van individu-collectief-opgave intuïtief tot een vlechtwerk bracht. **"Op een speelse manier bezig zijn met het vlechtwerk helpt om opnieuw naar je leiderschap te kijken."** (Daphne Wassink, directeur Onderwijs & Kwaliteit bij Deltion)
- 5 De praktische strategieën verkennen in eigen praktijken.** Na een intuïtief vlechtwerk werd de casus nogmaals gedeeld en bekeken duo's het aan de hand van zes praktische strategieën. Zo ontstond een mix van intuïtie en overdenken. **"De concrete strategieën helpen om het concept direct toe te passen in mijn praktijk."** (Merel Frieser-Knijft, teamleider Studentondersteuning & Onderwijskwaliteit bij Albeda)
- 6 Wie schrijft, die blijft.** In leerprocessen kunnen inzichten soms niet direct geëxpliciteerd worden. Soms helpt de uitnodiging om – tot slot – nog even te schrijven. **"Ik had eerst wat aarzeling over het begrip Organizepedagoog, maar ik zie nu wel dat 'het opvoeden van de organisatie' een verfrissend perspectief biedt."** (Claus Hoekstra, directeur Onderwijsondersteuning en Advies, ROC Mondriaan)

## Tot slot: mogelijkheden voor doorontwikkeling en samenwerking

De Organisatiepedagoog biedt een kijk op leiderschap in deze uitdagende tijden. Het mbo functioneert als schakel tussen student en werkveld, waarbij hoge eisen worden gesteld aan de snelheid en kwaliteit waarmee wij opleiden. Leidinggevenden vormen een belangrijke schakel in het functioneren van individuen, van teams en in het realiseren van de opgaven in het mbo.

De Organisatiepedagoog is niet een perspectief wat helemaal is uitgekristalliseerd. Het gedachtegoed en bijbehorende instrumentarium is werk in uitvoering, gevormd door onze ervaringen, observaties en vragen. We nodigen iedereen uit om met ons mee te verkennen, of het nu gaat om het toepassen in de eigen praktijk of het onderzoeken hoe dit zich verhoudt tot andere perspectieven op leiderschap.

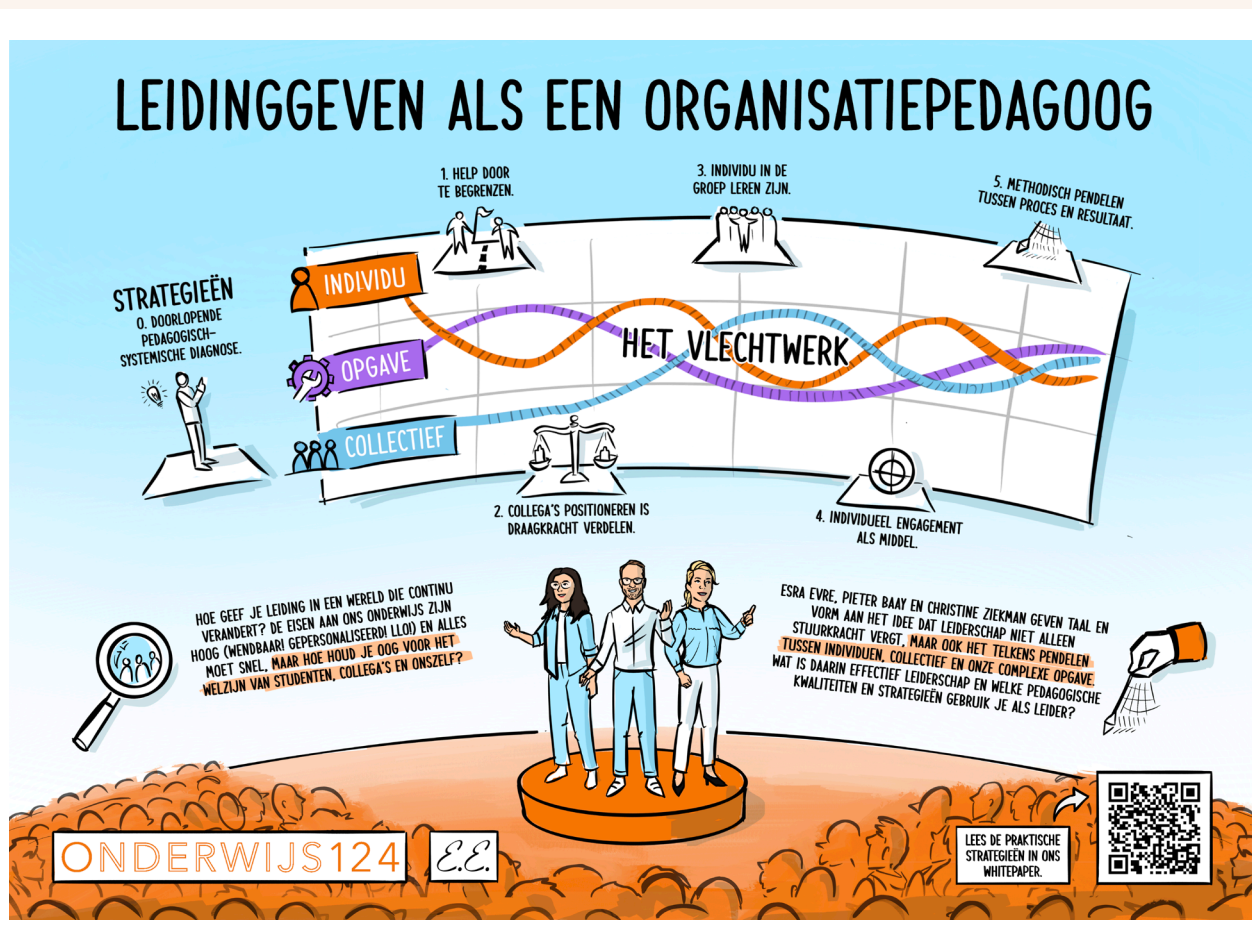
Wat kunnen we ontdekken op dit interessante kruispunt tussen leiderschap, pedagogiek, muzisch werk, en systemisch werk?

Wij zullen ons werk als manager (Esra) en begeleider van het Leernetwerk "mee-sturen in verandering" (Pieter) komend jaar actief beschouwen door de lens van de organisatiepedagoog. We willen onze ideeën en aanpakken blijven delen en zo bijdragen aan betekenisvolle praktijkinnovatie in het mbo.

Nieuwsgierig naar hoe jij jouw organisatiepedagogische kwaliteiten kan versterken en/of een teamtraject? Neem dan contact op met:

Pieter Baay: [pieter.baay@onderwijs124.nl](mailto:pieter.baay@onderwijs124.nl)

Esra Evre: [e.evre@rijnijssel.nl](mailto:e.evre@rijnijssel.nl)



## Colofon

### Leidinggeven als een Organisatiepedagoog

#### Auteurs:

Esra Evre & Pieter Baay

#### Met medewerking van:

Andrea Klaijisen (praktijkgericht onderzoeker),  
Annemiek Vera (systemisch kunstenaar) &  
Christine Ziekman (directeur Rijn IJssel)

#### Vormgeving:

Aad van Altena (Fanaad)

© 2026. Op dit document is de Creative Commons  
BY-NC-SA 4.0 licentie van toepassing.

Zomer 2026

### Over Onderwijs124

In de netwerkorganisatie Onderwijs124 werken onderzoekers, adviseurs en kunstenaars samen aan pedagogische praktijkinnovatie in het mbo. Op het snijvlak van kunst en professionalisering raken wij hoofd, hart en handen van deelnemers. In meer dan 30 mbo-instellingen werken we met alle doelgroepen van studenten tot en met bestuurders. Centrale thema's zijn goed onderwijs, teamontwikkeling, leiderschapsontwikkeling en praktijkgericht onderzoek & innovatie.

Centrale thema's zijn goed onderwijs,  
teamontwikkeling, leiderschapsontwikkeling  
en praktijkgericht onderzoek & innovatie.

[www.onderwijs124.nl](http://www.onderwijs124.nl)

## ONDERWIJS124

