

## Grenzeloos beroepsonderwijs: leren vernieuwen mét de samenleving

Chris Sigaloff en Iselien Nabben

In de afgelopen vijf jaar heeft Kennisland het beroepsonderwijs leren kennen van buitenaf, van binnenuit en van onderop. We hebben leer- en leiderschapsprogramma's georganiseerd voor leidinggevend en managers van onder meer de Hogeschool van Amsterdam en Rijn IJssel. We hebben teamleiders en coördinatoren ondersteund om zich meer als *change agents* te ontwikkelen bij de Avans Hogeschool en bij NHTV. Samen met studenten van de Hogeschool Utrecht hebben we een prototype ontworpen voor de lerarenopleiding van de toekomst en in het kader van onze bijdrage aan het Forum Beroepsonderwijs hebben we verhalen opgehaald uit het veld van studenten, docenten, directeuren, bestuurders.

### Waarom beroepsonderwijs?

We zien in het beroepsonderwijs verwantschap met onze missie: het werken aan een slimme en innovatieve samenleving. Het beroepsonderwijs verbindt zich bij uitstek sterk met zijn directe omgeving, de regio, de stad en met maatschappelijke vraagstukken en ontwikkelingen. Het onderwijs verbindt denken met doen en theorie met praktijk. Zo zijn er talloze voorbeelden van leer-werkbedrijven, wordt er veel samengewerkt met het bedrijfsleven en zijn er levende netwerken in de regio.

Wij geloven dat leren en maatschappelijke vernieuwing hand in hand kunnen en moeten gaan. Want je leert het meest van de weerbarstige 'echte wereld' en waarom zou je de energie van het leerproces verloren laten gaan door oefening los te koppelen van de praktijk? Daarbij is het betekenisvol als je als student bijdraagt aan echte oplossingen voor mensen van vlees en bloed en niet alleen zwoegt voor een papieren werkelijkheid. Tegelijkertijd zijn de vraagstukken van de samenleving urgent genoeg om het aanwezige vernieuwend en probleemoplossend vermogen in de school en in de samenleving beter te benutten. Complexe maatschappelijke vraagstukken vragen namelijk om slimme, creatieve oplossingen die juist ontstaan wanneer mensen vanuit verschillende disciplines en rollen de koppen bij elkaar steken. Juist het mbo zou de plek kunnen zijn waar leren verbonden is aan concrete maatschappelijke kwesties en nieuwe betekenisvolle verbindingen met de samenleving.

### Beroepsonderwijs als koploper

De ervaring is dat het beroepsonderwijs hard en continu werkt aan kwaliteitsverbetering en dat er veel voorbeelden zijn van vernieuwingen die gericht zijn op een toekomstbestendig onderwijs. Studenten worden uitgedaagd zowel in de praktijk als in onderzoek mede-eigenaren te worden van het onderwijs. Docenten en studenten verhouden zich niet meer tot elkaar als betersweters en 'minder-weters', maar als 'anders-weters' die als leergemeenschappen samen werken en leren aan

thema's en projecten. Er vormen zich nieuwe onderwijsmodellen rondom *communities of practice*, werkplekleren, hybride leren of duaal leren, en er wordt gezocht naar manieren om het beroepsonderwijs te betrekken bij het vormen van een visie op nieuwe beroepen en werkvelden van morgen. Wat zijn die beroepen en wat vragen technologische, economische en sociale ontwikkelingen van bestaande beroepen? En er wordt naast cognitieve ontwikkeling, steeds meer aandacht geschonken aan de sociale en emotionele ontwikkeling van studenten.

### Forum Beroepsonderwijs: geluiden uit het veld

Het beroepsonderwijs staat dus niet stil en is telkens op zoek naar nieuwe uitdagingen en mogelijke verbeteringen. Bij het Forum Beroepsonderwijs gingen verschillende betrokken partijen een jaar lang op stroomtocht naar nieuwe beelden voor het beroepsonderwijs. Er vonden vijf open dialogen plaats waarin we met bestuurders, studenten, docenten, beleidsmakers en bedrijven verhalen hebben uitgewisseld over hoe zij de toekomst van het beroepsonderwijs zien en willen vormgeven. Hieruit werd een beeld geschapen van een responsief, flexibel en wendbaar beroepsonderwijs dat opereert in een regionale aanpak samen met het bedrijfsleven, het beroepenveld en andere maatschappelijke actoren. Ook dient het beroepsonderwijs een lerend systeem te zijn waarin alle partijen hun onderlinge afhankelijkheid erkennen en samen kunnen werken en leren.

*"Het bedrijfsleven is enorm aan het veranderen; er vinden experimenten en cross-overs plaats. Het onderwijs volgt de beweging in het bedrijfsleven in onvoldoende mate. Er is veel meer ruimte in wet- en regelgeving voor verandering dan mensen veronderstellen, maar die wordt op dit moment niet voldoende benut. We hebben bestuurders nodig die de voorhoede pakken, die niet bang zijn om op hun snufferd te gaan. Het onderwijs moeten we van besturen naar faciliteren brengen, een bottom-up-beweging maken waarin er veel meer contact is met andere instellingen. Ik vind ecosysteem een fascinerend woord vanwege het dynamische karakter; het is een netwerkoriëntatie. In dit type samenwerking moet je je bewust zijn van het feit dat je niet tot elkaar veroordeeld bent, maar intrinsiek gemotiveerd raken om elkaar te vinden."* – Doekle Terpstra

### Wat kan er nog beter?

Op basis van onze expertise in onderwijsvernieuwing en de dialoog met verschillende actoren uit het veld hebben we een beeld gekregen van wat de toekomst zou kunnen vragen van het beroepsonderwijs. In dit essay willen we een mogelijke richting voorleggen die volgens ons potentieel biedt om het toekomstbeeld op een krachtige manier tot ontwikkeling te brengen.

Bij het Forum Beroepsonderwijs werd er veel gesproken over de wenselijkheid van het ontstaan van ecosystemen waar regionale vraagstukken worden opgepakt door netwerken van interacterende partijen die samen aan innovatieve oplossingen werken. Dit klinkt allemaal mooi, maar het blijkt behoorlijk ingewikkeld om te realiseren. En als het al gebeurt, is het vooral in de marge. Veel van de mensen die we spraken gaven door middel van concrete voorbeelden aan hoe lastig het is dit ideaal handen en voeten te geven in de praktijk. Sommige bestuurders ervaren dat veel van de bestaande kaders samenwerken eerder belemmeren dan stimuleren.

Een andere veel gehoorde moeilijkheid is om het beroepenveld structureel te betrekken bij het onderwijs. De betrokkenheid is niet groot, het lijkt soms een min of meer verplicht nummer. Er worden veel relaties met het werkveld onderhouden door het beroepsonderwijs, maar meestal niet op initiatief van het werkveld. Het onderwijs zoekt contact en bepaalt ook de agenda van die relatie; dit gaat over inhoudelijke bijdrage aan het onderwijs, het regelen van stages of het zoeken naar geldstromen voor onderzoek. Hoe zouden deze relaties en activiteiten eruit zien als het werkveld zelf mede-eigenaar zou zijn van het beroepsonderwijs? Als we zouden kunnen spreken van een volwaardig partnerschap?

Anders gaan werken is ook voor docenten een uitdaging. Zeker voor degenen die hun werk al lang op een bepaalde manier doen. Sommige docenten zijn jarenlang niet met onderwijsontwikkeling bezig geweest, dat werd gewoon ingekocht. En nu geef je niet langer een vak, maar draag je bij aan het product dat de student gaat maken.

Ten slotte geven sommige studenten aan dat ze onvoldoende mogelijkheden ervaren om relaties aan te gaan met de buitenwereld. Zo geeft mbo-student Shane aan dat hij zou willen dat zijn vakken meer aansluiten bij wat er in de wereld gebeurt. *“Wat ik mis binnen het ROC is flexibiliteit. Ik snap dat sommige studenten voor één beroep opgeleid willen worden, maar ik wil ook de mogelijkheid om mijn eigen vakken samen te stellen en extra vakken te volgen. Ik vergelijk het met een supermarkt waar ik yoghurt ga kopen. Ik kan elke keer hetzelfde merk kiezen, maar ik kan ook eens voor een ander merk gaan en dan leer ik weer iets nieuws.”*

## Anders organiseren

De ambitie om het beroepsonderwijs klaar te stomen voor de toekomst is duidelijk aanwezig. Ook wordt er al veel vernieuwd, maar veel is incidenteel en stuit in de praktijk en in de uitvoering op weerstand. Door verhalen naast elkaar te leggen, herkenden we terugkerende thema's als gebrek aan flexibiliteit, te weinig verbinding met de leefwereld van studenten, behoefte aan maatwerk, gebrek aan echte samenwerking tussen (hoge)scholen en tussen werkveld en school.

Deze problemen zijn onder meer te wijden aan de grootschaligheid van hbo's en mbo's. Hier liggen valkuilen van bureaucratische, politieke en hiërarchische dynamieken op de loer. Initiatieven en vernieuwingen die vanuit het midden of van onderop geïnitieerd worden, raken vaak ondergesneeuwd door grote veranderplannen van besturen, ondersteund door omvangrijke stafdiensten. Allemaal met de beste bedoelingen, maar het maakt het moeilijk om een echt flexibele en lerende organisatie te worden. De schaalgrootte werkt een wij-zij-cultuur in de hand, waardoor het al moeilijk is om binnen de instelling grensoverschrijdend samen te werken, laat staan met partijen daarbuiten. Een ander punt is dat het werken aan regionale vraagstukken wordt bemoeilijkt door concurrentie tussen scholen.

Het zou wat ons betreft een valkuil zijn om met deze constatering grootscheepse veranderingen in te zetten. Want juist door de systemische dynamiek van grote instellingen loopt men snel vast in de restproblemen en de weerstand die veranderingen met zich mee brengen. Al snel is iedereen vervolgens weer met de dagelijkse praktijk bezig in plaats van met het waarom en de ambitie van de vernieuwingen en veranderingen zelf. Onze ervaring is dat de energie en inspiratie voor nieuwe initiatieven en experimenten het beste kunnen beginnen bij studenten, docenten en actoren buiten de onderwijsinstellingen. Hier liggen echte drijfveren voor persoonlijke groei, innovatieve ideeën met betrekking tot urgente maatschappelijke vraagstukken, andere invullingen voor stages en het opdoen van ervaring in het werkveld en andere samenwerkingsvormen met bedrijven en instellingen. Daar gebeurt waar het beroepsonderwijs goed in is: doen in de praktijk en daarvan leren.

## Grenzeloos beroepsonderwijs

Onze stelling is dat het onderwijs te veel het domein is van het onderwijssysteem zelf, ook vernieuwingen en veranderingen worden te veel binnen de muren van onderwijsinstellingen, klaslokalen en binnen functionele en professionele eenheden bedacht. Dat maakt het lastig om echt te werken aan wat de toekomst en de maatschappelijke omgeving verwachten van het onderwijs. Het werkveld, bedrijfsleven, professionele organisaties, start-ups en vernieuwende proeftuinen van burgerinitiatieven (bijvoorbeeld in water- en energiesector) zouden mee moeten kunnen denken over en werken aan het beroepsonderwijs, bijvoorbeeld door zelf vorm te geven aan opleidingen (minors en masters) of het inrichten van leer-werkplekken, *communities of practice*, lectoraten of andere kenniscentra.

Dus is ons voorstel geen grootschalige kantelingen binnen onderwijsinstellingen, maar het actief ondersteunen, versterken, stimuleren en verbinden van (kleine) initiatieven die gericht zijn op daadwerkelijk experimenteren met nieuwe vaardigheden, nieuwe onderwijsconcepten of nieuwe koppelingen tussen onderzoek, onderwijs en maatschappelijke vraagstukken, op de grens van school en samenleving in samenwerking met docenten, studenten, ondernemers en professionals in het veld. Geen interne praat sessies over wat de vaardigheden van de toekomst precies moeten zijn en hoe we dat in het curriculum moeten gaan verwerken, maar het versterken en verbinden van actieve kleine 'broedplaatsen' op de grens van 'buiten' en 'binnen'.

Een mogelijke aanpak is tijdelijke tussenruimte of een 'Leerlab' waarin we in nauwe samenwerking met één (of meer) mbo- en hbo-instellingen ruimte en ondersteuning voor studenten, docenten én externe partners creëren om hun eigen onderwijs opnieuw uit te vinden en wat al goed is verder uit te bouwen. Deze aanpak bouwt voort op de door Kennisland ontwikkelde Social Labs en Feed Forward-methode. Met dit Leerlab zouden we drie soorten opbrengsten/effecten kunnen genereren:

1. bestaande initiatieven in het beroepsonderwijs versterken door ze te testen en verder te ontwikkelen in samenwerking met de wereld 'buiten' het onderwijs;
2. nieuwe initiatieven ontwikkelen buiten of op de grens van school en samenleving en deze als inspiratie, breekijzers of daadwerkelijke best practices voor interne vernieuwing inzetten;
3. hiermee het innovatief vermogen van het beroepsonderwijs zelf vergroten.

Bestuurders, teamleiders, directeuren en beleidsmakers doen mee als ambassadeurs en ondersteunen en leren daardoor van het proces. De externe actoren, studenten en docenten krijgen tijd, budget en procesondersteuning. Zo wordt dichtbij de alledaagse praktijk en op passende wijze aan het beroepsonderwijs van de toekomst gewerkt.

De uitgangspunten een LeerLab in het kort:

1. Inclusief: van onderwijs dat slechts gericht is op studenten, naar open multidisciplinaire teams (met studenten, professionals, leraren, ondernemers, maatschappelijke actoren).
2. Buitenshuis: van binnen de muren van de onderwijsinstelling naar leren in en met de samenleving.
3. Onderzoekend: van kennisoverdracht naar zelf kennis genereren.
4. Actiegericht: van analyseren en begrijpen naar actie door oplossingsrichtingen direct in de praktijk uit te proberen.
5. Reflectief: teams leren door te doen en te reflecteren op wat ze doen.
6. Open: van een vastomlijnd curriculum naar een methode waarin leren in de praktijk centraal staat, en waaraan iedereen kan bijdragen.
7. Support: van experts naar lerende begeleiders.

Door deelnemers van het Leerlab over en met de samenleving aan maatschappelijke vraagstukken te laten werken en daarover te laten leren, ontwikkelen zij concrete oplossingen die de leefbaarheid in hun regio verbeteren. Tegelijkertijd wordt er een lerende community gebouwd rondom de onderwijsinstelling en de andere betrokkenen in de regio. Zo voegen ze maatschappelijke waarde toe die verder reikt dan het onderwijs, en waar de gehele samenleving van profiteert.