

Good Practice van de kenniskring Lerende Organisatie

José van den Berg

Vooraf

De kenniskring *Lerende Organisatie* is één van de zes kenniskringen van het Innovatiearrangement Beroepskolom. Net als in de andere kenniskringen is ook in deze kring in 2005 toegewerkt naar een basisvariant good practice (GP). De bouwstenen voor de GP 2005 zijn ontleend aan de resultaten van een aantal reflectieactiviteiten, dat is benut om tot beantwoording van de centrale vraagstelling van de kenniskring te komen: *Hoe organiseren opleidingsorganisaties het leren van hun eigen innovaties, en welke factoren stimuleren dan wel belemmeren dit leren?*

De toegepaste reflectieactiviteiten zijn:

- *Opstellen van een projectportret.*

Op basis van observaties op locatie en interviews met projectbetrokkenen is door de onderzoeker van de kenniskring een projectportret opgesteld. Dit portret blijft dicht innovatiepraktijk van het project¹ om van daaruit factoren op het spoor te komen die het leren van innovaties stimuleren dan wel tegenwerken.

- *Uitlokken van reacties op het projectportret.*

De leden van de kenniskring² reflecteren op het projectportret aan de hand van twee vragen. Wat raakt je in het portret (positief en/of negatief)? Welke vragen roept het portret bij je op? Deze reflecties helpen in het identificeren van factoren die er toe doen.

- *Kritische reflectie in de kenniskring.*

Het projectportret en de reflecties zijn het materiaal waarmee in de bijeenkomsten van de kenniskring is gewerkt. Om een impressie van het project te krijgen, zijn de projecten op locatie bezocht. De leden van de kenniskring proberen door middel van kritische vragen en opbouwend commentaar het project dat in de schijnwerpers staat verder te helpen. Tegelijkertijd levert deze kritische reflectie projectoverstijgende kennis op over de thematiek van de kring.

- *Analyse van de praktijkvoorbeelden.*

Om tot projectoverstijgende kennis over de thematiek van de lerende organisatie te komen zijn de praktijkvoorbeelden geanalyseerd op onderliggende patronen en principes.

Met elkaar hebben de activiteiten een basisvariant van de GP 2005 opgeleverd, die bestaat uit:

¹ Een projectportret beschrijft de inhoud en aanleiding, de ambities en de gekozen aanpak, de bereikte resultaten en de leermomenten van het project.

² De leden van de kenniskring zijn betrokkenen uit de projecten Competent Bouwen, Management & Visserij, Kenniscirculatie, Onderwijsarena (Study & Work), Sportstad Heerenveen (FC-XL) en CliB MTS plus, en uit de projecten die sinds eind 2005 in de kenniskring participeren: Docent Beroepsonderwijs, Iedereen een startkwalificatie, Major Minor, Masterdam, Top 3C en Associate Degree.

1. schets van de thematiek, uitmondend in vijf kenmerken die het leren van innovaties stimuleren dan wel belemmeren ('*de schijf van vijf*').
2. voorbeelden van vier innovatiepraktijken die in 2005 zijn geportretteerd (Competent Bouwen, Management en Visserij, Kenniscirculatie en Onderwijsarena (Study& Work) in relatie tot een eerste concept van de lerende organisatie.
3. reflecties op de thematiek van de lerende organisatie, uitmondend in aanscherping en concretisering van het concept van de lerende organisatie ('*de schijf van vijf*').

De kenniskring heeft in 2005 cyclisch en iteratief gewerkt, en is naast een startbijeenkomst eind januari 2005, drie keer bij elkaar geweest. '*De schijf van vijf*' is ontleend aan de eerste twee projectportretten en de reflectie daarop vanuit bestaand onderzoek. In de derde bijeenkomst van de kenniskring is het concept getoetst op herkenbaarheid en in de vierde bijeenkomst heeft het gefungeerd als denkmodel om te reflecteren op de geportretteerde innovatiepraktijken. De vier projectportretten leverden informatie hoe deze vijf kenmerken in de innovatiepraktijken tot uitdrukking komen, en zijn gebruikt voor aanscherping en concretisering van deze kenmerken. In voorliggende basisvariant GP 2005 is '*de schijf van vijf*' gebruikt om de vier projecten te analyseren in hun ontwikkeling naar een lerende organisatie. In 2006 wordt dit proces beschrijven en analyseren voortgezet op basis van de innovatiepraktijken van andere projecten, die in de kenniskring participeren. Ook de projecten die vanaf eind 2005 aan de kenniskring deelnemen, zullen worden uitgenodigd om hun innovatiepraktijk met behulp van '*de schijf van vijf*' te typeren. Op basis van praktijkervaringen wordt in 2006 gewerkt aan een prototype van een lerende organisatie. Dit prototype wordt gemaakt met gebruikmaking van de opbrengsten van de bespreking van de basisvariant, en een waardering van alle projecten op '*de schijf van vijf*'. Het prototype wordt gevalideerd op robuustheid en bruikbaarheid: is '*de schijf van vijf*' voor de Bve-sector betekenisvol in de ontwikkeling naar een lerende organisatie? In het valideren worden diverse bronnen geraadpleegd: gebruikerservaringen (van o.a. opleiders, managers, staf), onderzoeksresultaten en aanwezige theorievorming.

De thematiek van de kenniskring

Verkenning van de thematiek

Wierdsma en Swieringa (2002) omschrijven een lerende organisatie als een organisatie met een groot lerend vermogen. 'In zo'n organisatie bezitten mensen de gezamenlijke bekwaamheid om de eigen kernbekwaamheid steeds te verbeteren, te vernieuwen en te ontwikkelen'. 'Die bekwaamheid schuilt niet in de vorm van de organisatie, maar in de mensen die de organisatie vormen. Het is de bekwaamheid om steeds weer te leren van eigen handelen, en dit handelen aan te passen aan wat we geleerd hebben'.

In de Bve-sector is de kernbekwaamheid van een onderwijsorganisatie: het leren en opleiden van jongeren en volwassenen. De druk op het beroepsonderwijs om de eigen prestaties op dat terrein drastisch te verbeteren, en om zichzelf continue te vernieuwen en te ontwikkelen is groot. Verschillende auteurs wijzen er op dat alleen ingrijpend innoveren (lees: integraal herontwerpen van het beroepsonderwijs) een antwoord biedt op problemen waarvoor het beroepsonderwijs staat: hoge

uitvalpercentages, motivatieproblematiek, gebrekkige aansluiting onderwijs en arbeidsmarkt etc. Het appèl om het beroepsonderwijs te vernieuwen komt zowel van binnenuit als van buitenaf. Kwalitatief hoogwaardig beroepsonderwijs wordt gezien als een belangrijke sleutel voor de ontwikkeling van de kenniseconomie. Omdat de eisen die een kennissamenleving aan de competenties van burgers stelt, steeds veranderen en *een leven lang leren* vergen, is vernieuwing van het beroepsonderwijs geen eenmalige activiteit. Van een onderwijsorganisatie wordt gevraagd dat hij continue inspeelt op veranderingen in de omgeving, nieuwe groepen lerenden adequaat weet te bedienen, en eigen antwoorden vindt op de sociale en politieke implicaties van ontwikkelingen in de samenleving. *Blijvend* innoveren is het devies, en te beschouwen als een tweede kernbekwaamheid van een onderwijsorganisatie. Managen van omgevingsturbulentie en van variëteiten in leren en opleiden is een daarmee verbonden kerncompetentie.

Uit bestaand onderzoek komt naar voren dat innoveren – en daarmee ook *blijvend* innoveren – (nog) geen kernbekwaamheid van veel onderwijsorganisaties is. Zo laten de resultaten van Axis onderzoek zien dat vernieuwingen in het beroepsonderwijs vaak als *losse* projecten zijn georganiseerd, zonder adequate verbindingen naar de staande organisatie. Effect is dat de innovatie verwatert, zodra het project is afgerond. Ook is veelvuldig sprake van spanning tussen de beoogde integrale effecten, en de gekozen gefragmenteerde aanpak, waardoor resultaten niet worden bereikt. Verder maakt bestaand onderzoek duidelijk dat olievlekwerking niet vanzelf optreedt, en tot versterking van tegenstellingen in een onderwijsorganisatie kan leiden.

In onderzoeksliteratuur worden twee typen verklaringen voor deze *state of the art* genoemd: het ontbreken van een uitnodigende innovatiecultuur en een beperkt lerend vermogen van onderwijsorganisaties. Geurts (2005) stelt op basis van zijn ervaringen met innovatiepogingen dat er in de Bve-sector sprake is een innovatieparadox. Ondanks mooie woorden over noodzaak tot vernieuwen en (financiële) prikkels en stimulansen om het onderwijs ingrijpend te vernieuwen³, zou er op systeemniveau geen ruimte zijn voor ingrijpende vernieuwingen. ‘Vernieuwers moeten opboksen tegen het ministerie van OCW en de onderwijsinspectie die in principe niet meedoen. Voorts moet ondanks allerlei ronkende nota’s de steun van het georganiseerde onderwijs en bedrijfsleven steeds opnieuw bevochten worden. Macht en vernieuwing wringen. Hierbij komt dat vernieuwers het niet gemakkelijk hebben op scholen waar de leiding niet duidelijk voor echte innovatie kiest en dat is nogal eens het geval. Een defensieve opstelling is gangbaar’. Het ontbreken van een uitnodigende innovatiecultuur manifesteert zich, aldus Geurts, in gebrekkige materiele condities en randvoorwaarden, en in onvoldoende experimenteerruimte. Innoveren en leren van innoveren komen daardoor moeizaam van de grond, en blokkeren de ontwikkeling van het lerend vermogen van onderwijsorganisaties. Vanuit ervaringen met innovaties zijn er ook aanwijzingen, dat het lerend vermogen moeizaam tot ontwikkeling komt, omdat onderwijsorganisaties onvoldoende eigen verantwoordelijkheid nemen voor innoveren. Ze tonen afhankelijk organisatiegedrag. Innovaties worden op de lange baan geschoven, onder verwijzing naar het ontbreken van voldoende

³ Het innovatiearrangement Beroepskolom, het deltaplan Bèta Techniek zijn voorbeelden hiervan. Verder is ook, specifiek voor het middelbare beroepsonderwijs, de invoering van een nieuwe competentiegerichte kwalificatiestructuur te beschouwen als zo’n externe prikkel.

systeemcondities. Adequate maatregelen gericht op het versterken van de eigen innovatiekracht blijven achterwege.

Wat in het licht voor voorgaande van belang is, is dat *de ontwikkeling naar een lerende organisatie* in de innovatiepraktijken van de projecten die participeren in de kenniskring een verderweg liggend perspectief is. De meeste projecten hebben hun handen vol aan het realiseren van de beoogde inhoudelijke innovatieprestaties. Dit verklaart misschien waarom de ontwikkeling van het lerend vermogen in geen van de projecten expliciet als projectdoel is geformuleerd. Een zeker lerend vermogen is echter voorwaardelijk om welke prestatie dan ook te kunnen leveren. Dat maakt dat de thematiek van de lerende organisatie in het Innovatiearrangement Beroepskolom wel aandacht heeft, en er vanuit de projecten belangstelling is voor deelname aan de kenniskring.

Kijkend naar *the state of the art* in de Bve-sector is in de ontwikkeling naar een lerende organisatie een aantal stadia te identificeren, gerelateerd aan verschillende niveaus van leren. In de context van deze basisvariant GP hebben we deze niveaus getypeerd als 1^e, 2^e en 3^e orde leren.

Bij 1^e orde leren gaat het om het zodanig organiseren van innovaties, dat leren op organisatieniveau kan ontstaan. Bij 2^e orde leren gaat het om het zodanig organiseren van dat leren, dat de leerervaringen die daarbij worden opgedaan doorwerken in andere delen van de organisatie of een impuls geven aan nieuwe ontwikkelingen. Bij 3^e orde leren gaat het om lerend organiseren, zodat er op organisatieniveau steeds geleerd wordt van eigen handelen en dit handelen wordt aangepast aan wat er geleerd is en wordt afgestemd op ontwikkelingen in de omgeving.

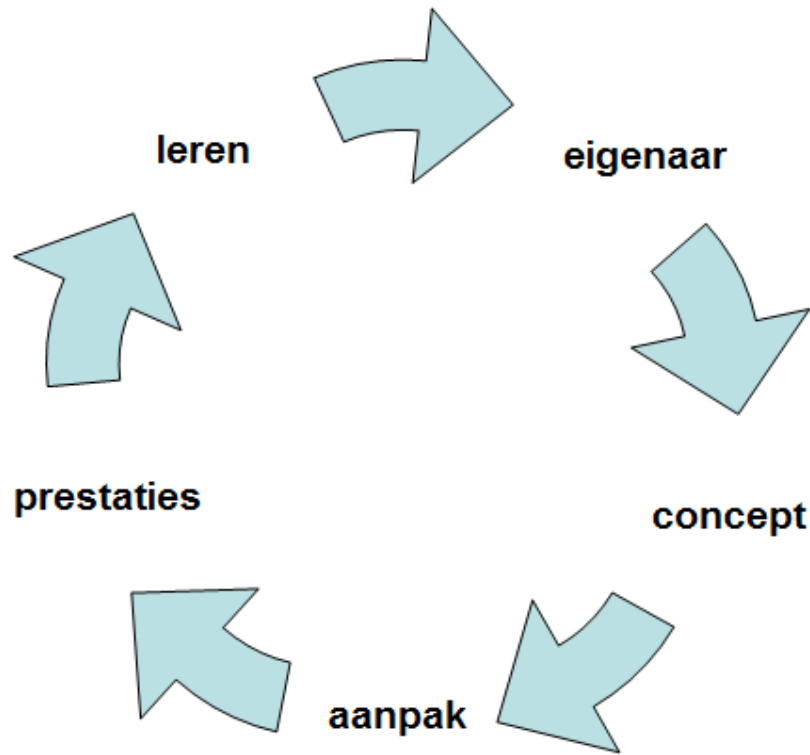
Het gaat om voorwaardelijke niveaus van leren. Dat wil zeggen dat lerend organiseren (3^e orde leren) bekwaamheid in het lerend innoveren (2^e orde leren) veronderstelt, en lerend innoveren de bekwaamheid in het organiseren van leren (1^e orde leren).



Om in de kenniskring verbinding te houden met *de state of the art* in de huidige innovatiepraktijken, heeft in 2005 de nadruk gelegen op het 1^e stadium in de ontwikkeling naar een lerende organisatie.

Het concept

Als resultaat van het hiervoor beschreven cyclisch en iteratief proces zijn vijf kenmerken geïdentificeerd voor het eerste stadium in de ontwikkeling naar een lerende organisatie.



In het perspectief van de ontwikkeling naar een lerende organisatie zijn de laatste twee kenmerken (prestaties en leren) cruciaal, en het meest verbonden met de centrale probleemstelling: *‘Hoe organiseren opleidingsorganisaties het leren van hun eigen innovaties?’*

Prestaties leveren de indicatoren waaraan gespiegeld kan worden hoe het staat met voortgang en met resultaten en effecten van de innovatie. In *leren* komt tot uitdrukking hoe inzicht wordt verkregen in resultaten en effecten, en hoe het proces van ‘zien, oordelen en handelen’ verloopt. De eerste drie kenmerken (eigenaarschap, inspirerend concept, professionele aanpak) zijn de factoren die dit leren op basis van (tussentijdse) resultaten en effecten kunnen stimuleren dan wel belemmeren. Als ze goed geregeld zijn maken ze leren mogelijk; als ze slecht geregeld zijn blokkeren ze het leren. Helderheid in het eigenaarschap zorgt er in conditionele zin voor, dat de leerervaringen die worden opgedaan relevant zijn voor de opleidingsorganisatie en dat er iets met die ervaringen wordt gedaan. Een inspirerend concept levert leercontext en leervragen, en daagt uit tot leren en tot reflectie op ervaringen. Een weloverwogen professionele aanpak, creëert een krachtige leeromgeving, waardoor

leerprocessen kunnen plaatsvinden en schept de noodzakelijke randvoorwaarden en condities om te kunnen leren van de innovatie.

Vier praktijkvoorbeelden

In 2005 zijn vier projecten op ‘*de schijf van vijf*’ onderzocht: Competent Bouwen, Management & Visserij, Kenniscirculatie en Onderwijsarena (Study & Work). Daarbij is nauw aangesloten bij de innovatiepraktijken zoals die zich op dat moment (2005) in de projecten voordeden. Deze praktijken hebben hun neerslag gekregen in projectportretten⁴. Ten behoeve van voorliggende basisvariant GP is uit deze portretten, de informatie gedestilleerd die betrekking heeft op de vijf kenmerken cq een aantal daarmee verbonden vraagstellingen:

Eigenaarschap

Wie onderkent de urgentie van de problematiek en heeft een sterke behoefte aan een oplossing?
Is die partij al dan niet centrale actor in de innovatie, die de innovatie in beweging brengt en houdt?

Inspirerend concept

Welke beroepspedagogische uitdagingen staan voorop in de innovatie? Is er sprake van een innovatiedoel dat uniek en uitdagend is en dat de beroepskolom verder kan brengen? Is er een visionair toekomstbeeld dat richting en inspiratie geeft?

Professionele aanpak

Is er sprake van een weloverwogen aanpak, en kan worden aangegeven waarom de gekozen aanpak de beste is? Wordt deze keuze verantwoord op basis van eigen ervaringen of door te wijzen op een body of knowledge van andere vernieuwers?

Prestaties

Wordt verantwoording genomen voor het zichtbaar maken van de resultaten van innovatie?
Worden beoogde effecten van innovatie (zowel kwalitatief als kwantitatief) geformuleerd en wordt tijdig en systematisch nagegaan of deze worden gerealiseerd?

Leren

Is voorzien dat wordt geleerd van de innovatiepogingen? Is voorzien in reflectie en dialoog over de binding probleem, aanpak en resultaten? Wordt de opgedane kennis en ervaring geborgd?

In de vier praktijkvoorbeelden staan *de eigen verhalen* van de projecten centraal, startend met een korte projecttypering, gevolgd door praktijkverhalen gerelateerd aan de vijf kenmerken. Afhankelijk

⁴ Deze projectportretten staan op de website van HPBO onder de kenniskring Lerende Organisatie.

van de informatie die de projectportretten hebben opgeleverd zijn deze verhalen op de betreffende kenmerken meer of minder rijk⁵.

De laatste paragraaf van voorliggende basisvariant GP bevat een analyse van de praktijkvoorbeelden. Gezocht is naar onderliggende patronen en principes in de vijf kenmerken. Resultaat van deze zoektocht is een aanscherping en concretisering van ‘*de schijf van vijf*’.

Praktijkvoorbeeld 1 - Competent bouwen

Het project

In het project *Competent Bouwen* van Stad en Esch, vmbo-school in Meppel, wordt gebouwd aan nieuw onderwijs. Grote delen van het gebouw zijn op de schop gezet om de fysieke inrichting van het schoolgebouw aan te passen aan de visie die men heeft op onderwijs: het creëren van een leer- en werkgemeenschap waarin leerlingen ondersteund door een team werken aan hun individuele persoonlijke en beroepsmatige ontwikkeling. De ‘bouwplaats’ in de school geeft een aardig beeld hoe de schoolomgeving er uit gaat zien voor de sectoren Techniek en Economie. Er komt een Techniek- en een Economie- plein, elk met werkruimten waarin leerlingen hun prestaties uitvoeren, en een werkruimte voor het team. Er zijn open verbindingen tussen de ‘pleinen’ van de sectoren Techniek en Economie. Met de ‘pleinen’ is vanuit de werkplekkenstructuur die men had, een volgende stap gezet in het realiseren van leerling- en praktijksturing in het onderwijs. In de pleinen is er ruimte om te werken aan ‘volledige’ prestaties en zijn de te leren werkzaamheden niet meer opgedeeld. Op elk plein bevindt zich een werkruimte voor het team. Dat team bestaat uit 12 tot 16 teamleden: beroepsgerichte docenten, avo-docenten, 1 coach, 1 decaan en 1 leerlingbegeleider. Er is geen onderscheid tussen praktijk- en theorielessen en is geen rooster (als in de werkplekkenstructuur). Leerlingen werken in blokken van 100 tot 200 minuten simulaties, aan prestaties of aan taken en kunnen daarbij - op maat - ondersteuning krijgen vanuit het team, dat bestaat uit teamleden met uiteenlopende competenties. Met elkaar ondersteunen zij de leerlingen in hun projecten: een kleine brug bouwen, fietsen repareren etc. Ook krijgen de deelnemers persoonlijke begeleiding, individueel of in kleine groepen. Stad en Esch gaat op dat punt nog uitvinden wat het best werkt.

Eigenaarschap

Voor Stad en Esch is Competent Bouwen geen geïsoleerd project, maar een activiteit die deel uit maakt van een innovatieproces dat al vele jaren aan de gang is, en waaraan het management vanuit een visie op onderwijskundig leiderschap richting en sturing geeft. De vernieuwingen die bij Stad en Esch plaats vinden hebben vele vaders. Duidelijke initiatiefnemers zijn niet aan te wijzen. De eigen drijfveren om te innoveren verbinden zich met impulsen van buitenaf: ROC vorming, de opkomst van probleemgestuurd onderwijs (leren door doen), competentie management enzovoorts.

⁵ Dat wil niet zeggen dat de projecten op de betreffende kenmerken geen verhalen zouden hebben. Wel zegt het iets over hoe ‘levend’ de betreffende kenmerken binnen de innovatiepraktijken zijn. Dat kan op zijn beurt te maken hebben met het stadium waarin het project verkeert.

De noodzaak om het onderwijs fundamenteel anders in te richten wordt onderkend en vanuit verschillende perspectieven onderbouwd. Gewezen wordt op het feit dat leerlingen opgroeien in een tijd waarin zij veel impulsen krijgen, veel zien, veel horen, terwijl ze tegelijkertijd nog een eigen identiteit moeten ontwikkelen. Om leerlingen blijvend te motiveren, wil Stad en Esch daarop inspelen. Verder wordt gerefereerd aan ICT die zijn intrede heeft gedaan, met alle mogelijkheden en implicaties voor het onderwijs van dien. Speciaal voor het vmbo speelt dat van Stad en Esch een antwoord wordt gevraagd op het stratificatiedenken in de samenleving waarin een algemeen vormende opleiding meer wordt gewaardeerd dan een beroepsvormende opleiding. Als het om de technieksector gaat, zijn er voor Stad en Esch specifieke aanleidingen voor herontwerp. De techniekopleidingen geven jongeren geen goed beeld van werken in de techniek. Aan de ene kant geven de opleidingen een ouderwetser beeld van techniek dat niet meer spoort met de maatschappelijke werkelijkheid. Aan de andere kant zijn er in de regio Drenthe naast 'high tech' bedrijven ook veel bedrijven waarin het 'vuile' techniek werk wordt gedaan. Het beeld dat jongeren van techniek hebben, wordt soms negatiever nadat ze in de praktijk ervaring hebben opgedaan. Verder willen leerlingen graag snel resultaten zien (impulswerkelijkheid), terwijl het in de techniek vaak tijd vraagt om tot een product te komen.

Het managementteam heeft een sterk gedeelde visie, die gebaseerd is op innerlijke overtuiging en waarin het leerproces van de leerling centraal staat. Docententeams zijn nauw betrokken bij de innovatie. Uitdaging voor het management is om innerlijke overtuiging te gebruiken om betrokkenheid bij medewerkers te genereren. Dit vraagt om balans vinden tussen gaan staan voor de doelen die je wilt bereiken en open staan voor twijfels en onzekerheid, tussen sturing geven (helder zijn over visie én informatie geven over feiten: doorstroom, uitval, examenuitslagen etc) en loslaten (niet in de valkuil stappen dat je het voor mensen gaat doen omdat ze verwachten dat jij het zult regelen), en tussen resultaatsafspraken maken en oog hebben voor het proces (mensen serieus nemen, niet alleen in taal maar in heel je doen en laten).

Inspirerend concept

Het management heeft in de loop der jaren een op waarden georiënteerde visie ontwikkeld op de rol van onderwijs in de samenleving. Visie en ambitie worden als voorwaardelijk gezien om resultaten in innovatie te boeken. Die visie is de afgelopen jaren niet wezenlijk veranderd. Hij is in de loop der jaren wel aangescherpt en meer doorleefd geraakt op basis van ervaringen. Kern van de visie is de wens om een goede match te maken tussen een brede vorming en onderwijs op maat voor de leerlingen: een fundament waarop ze zowel in hun persoonlijke ontwikkeling als in hun beroepsmatig functioneren kunnen bouwen. Het vmbo wordt niet gezien als een diplomafabriek, maar als onderwijsvoorziening die een maatschappelijk-pedagogische opdracht vervult. Het management van Stad en Esch is op zoek naar nieuwe inhouden en werkwijzen die leerlingen weten te boeien en te binden, en waarlangs zij zich persoonlijk en tot competente werknemers kunnen ontwikkelen. Het tempo waarin dat gebeurt is daarbij voor Stad en Esch van ondergeschikt belang.

Voor Stad en Esch impliceert deze visie een keus voor competentiegericht leren. Het onderwijs wordt zo ingericht dat wat de leerling al weet en kan vertrekpunt is voor het organiseren van leerarrangementen. Onder het motto dat je slechts verantwoordelijkheid ontwikkelt als je ook verantwoordelijkheid krijgt, krijgen leerlingen ruimte om zo veel mogelijk zelf keuzes te maken. Daarbij werken leerlingen aan zo realistisch mogelijke opdrachten, van het liefst echte opdrachtgevers. Reflectie vooraf tijdens en na afloop is de rode draad in de begeleiding van leerlingen. De leerling krijgt daarin die vormen van begeleiding, die hij of zij nodig heeft om zich persoonlijk en beroepsmatig te kunnen ontwikkelen.

Het onderwijsconcept weerspiegelt zich in zowel het organisatieconcept als het veranderkundig concept dat Stad en Esch hanteert. In het organisatieconcept zijn individueel leren, teamleren en organisatieleren sterk verknoopt. Het 'fractal' principe is van toepassing: leerdoelen van leerlingen sporen met leerdoelen van docenten, en de leerdoelen van docenten met de leerdoelen van het team, en de teamdoelen met de doelen van de organisatie. De ambitie om maatwerk te willen leveren aan leerlingen, vertaalt zich in ambities op het terrein van personeelsbeleid en organisatieontwikkeling. In het veranderkundig concept is een drietal handelingsprincipes te herkennen. Om te beginnen is een fundering gelegd voor een organisatie waarin vernieuwing plaats kan vinden. Deze fundering bestond uit het opzetten en indalen van de teamstructuur die wederzijdse afhankelijkheid creëert, het ontwikkelen van een professionele taakopvatting en het uitvoeren van integraal personeelsbeleid. Vervolgens is een zorgstructuur en een pedagogisch klimaat gecreëerd, waarin docenten leerlingen niet alleen vakkundig opleiden maar ook een bijdrage leveren aan de persoonlijke ontwikkeling van leerlingen. Pas daarna is gestart met de doorvoering van nieuwe onderwijsconcepten, waarbij docenten worden vrijgelaten in de acceptatie daarvan. Opleggen wordt als strijdig met het concept ervaren en gezien als onnodige bron van weerstand.

Professionele aanpak

Innovaties zijn niet vanzelf tot stand gekomen, maar via systematische beïnvloeding en weloverwogen interventies. In de tijd geplaatst verliepen deze interventies als volgt. Eerst is een basis gelegd via organisatieontwikkeling. De volgende stap was cultuurverandering. Pas daarna is gestart met de doorvoering van nieuwe onderwijsconcepten.

De gekozen aanpak wordt getypeerd als 'in een doorlopende beweging gaan staan' en als een trekkers-, een expeditiemodel. Stad en Esch weet welke richting ze op wil, en is op pad gegaan. Hoe en langs welke (om)wegen men waar precies uit gaat komen is niet bekend. Wel wordt voortgebouwd op voorafgaande ontwikkelingen. Het project *Competent Bouwen* is voor Stad en Esch een volgende stap in het proces van innoveren, dat zijn voorlopers heeft gehad in ontwikkelingen als programma-verbreding (intra- en intersectoraal) en zorgverbreding (samen naar school).

Er wordt nadrukkelijk aansluiting gezocht bij innovatieve ontwikkelingen buiten de school. Elk lid van het managementteam heeft zijn eigen wijze om zich te laten voeden en inspireren door

de buitenwereld: door veel te lezen, door deel te nemen aan conferenties, door met anderen te participeren in projecten. Stad en Esch participeert bijvoorbeeld samen met 12 vmbo scholen in het project Techniek Breed van de KPC Groep en maakt de school deel uit van de NOA (de Noordelijke Onderwijsalliantie) waarin 4 brede scholengemeenschappen in het Noorden van het Land samen optrekken, onder andere op het terrein van Management Development.

Het HPBO project is voor Stad en Esch een extra impuls, waarbij wordt voortgebouwd op ontwikkelingen die al heel wat jaren geleden in gang zijn gezet.

Externe ontwikkelingen spelen op twee manieren een rol. Ze bieden openingen om bepaalde innovaties van de grond te krijgen, en/of ze helpen om bepaalde vernieuwingen die men voor ogen heeft, handen en voeten te geven in de praktijk. Inspiratiebronnen zijn: adaptief leren, constructivisme, paradigmashift 'van A naar B'. Minder scherp op het netvlies staat hoe dit in de praktijk vorm te geven. Ideeën daarover krijgen een impuls van buitenaf. Innoveren wordt weliswaar gezien als een doorlopend proces, maar daar zijn wel momenten in aan te wijzen die werken als een soort stroomstoot. Voor Stad en Esch is niet de keuze voor een bepaald concept essentieel. Dat concept is hooguit het resultaat van een proces dat we met elkaar doorlopen en is op zijn beurt altijd weer aan verandering onderhevig.

Als aangrijpingspunt voor de vernieuwing is de sector Techniek gekozen, en meer specifiek daarbinnen het programma Bouwtechniek, waaraan 45 leerlingen deelnemen. De keuze om het programma Bouwtechniek als hefboom te benutten heeft te maken met de visie van Stad en Esch op de relatie individueel, team- en organisatieleren. In het programma Bouwtechniek is een docent werkzaam die net de opleiding competentiegericht leren aan Fontys PTH Zwolle heeft afgerond. Deze docent vervult een dragende rol in de vernieuwing die wordt voorgestaan: het invullen van competentiegericht leren in de bouw. De docent kan (ervarings-) kennis op het terrein van competentiegericht leren inbrengen in het team, van waaruit verbindingen gelegd kunnen worden naar de ambities die de organisatie Stad en Esch, in het programma Bouwtechniek wil realiseren.

Veel aandacht wordt besteed aan professionalisering van docenten en management. Dit in de overtuiging dat competentiegericht onderwijs een omslag naar vraaggestuurd onderwijs is, die een ingrijpende verandering in denken en doen van leerling, docenten en management met zich meebrengt. In het professionaliseringstraject doen niet alleen docenten, maar ook de teamleider en de locatiedirecteur mee. Verder nemen niet alleen de docenten Bouwtechniek deel, maar ook de avo-docenten (wiskunde, natuurkunde, Nederlands, Engels, Duits, CKV (culturele en kunstzinnige vorming), maatschappijleer en lichamelijke opvoeding) en docenten Voertuigtechniek, Metalelectro en Instalelectro.

Het professionaliseringstraject omvat niet alleen de methodiek van competentiegericht leren, maar ook het werken met portfolio, het houden van coachingsgesprekken en het trainen van de verschillende rollen van leer-/werkmeester.

Het management van Stad en Esch heeft een eigen Management Development traject samen met het management van enkele andere scholen, dat sterk gericht is op de ontwikkeling van

onderwijskundig leiderschap. Daarin wordt ook op een meer theoretisch vlak aandacht besteed aan het managen van innovaties.

Parallel aan het professionaliseringstraject wordt gewerkt aan de vormgeving van een geïntegreerde fysieke leeromgeving: het eerder geschetste Techniek-plein, met contextrijke leerwerkplekken waarin leerleerlingen verschillende rollen kunnen vervullen.

Ook vindt kennisuitwisseling onderwijs-bedrijfsleven plaats. Door middel van een enquête bij 19 stagebedrijven is een overzicht gemaakt van gewenste competenties bij leerlingen. Deze vormen een checklist voor de ontwikkelde methodiek voor competentiegericht leren in het professionaliseringstraject. Tevens is een bedrijvendag georganiseerd waaronder grote belangstelling van betrokkenen de veranderingen in het onderwijs gepresenteerd zijn. De kennisuitwisseling heeft resultaat gehad. Een 9-tal bedrijven, gaat op gestructureerde wijze meedenken in het ontwerpen van prestaties.

In de aanpak is ook oog voor het omgaan met zaken die het realiseren van visie en ambities in de weg staan. Zo is 'oude' onderwijscultuur is aangepakt. Een langdurig proces dat niet zonder slag en stoot is gegaan. Veel energie is gestoken in cultuurverandering en professionalisering van de schoolorganisatie: de ontwikkeling van een professionele taakopvatting. Daarnaast wordt weerwoord gezocht op externe factoren die belemmerend werken. Voorbeelden: negatieve pers, hoogleraren met one-liners en onwetenschappelijke en tendentieuze uitspraken, het maatschappelijke klimaat met soms de roep van (onder andere politici) om tuchtscholen, wet- en regelgeving die soms klemt, en een gemeente die weinig voor onderwijs over heeft.

Prestaties

In de HPBO projectaanvraag zijn de ambities van Stad en Esch verwoord: onderwijs op basis van uitgangspunten voor competentiegericht leren; een begeleidingssystematiek die aansluit op de uitgangspunten voor competentiegericht leren; leertrajecten die flexibel zijn geprogrammeerd op basis van de uitgangspunten voor competentiegericht leren; een leeromgeving die is aangepast aan competentiegerichte leeractiviteiten; een op competenties gerichte voorlichtings-, intake- en plaatsingsprocedure; en medewerkers die diverse rollen vervullen die horen bij competentiegericht leren en werken in zelfsturende teams.

De richting die men op wil is duidelijk: praktijksturing, integratie van AVO vakken, leren door te doen, docenten die betere relaties met leerlingen hebben.

De visie van Stad en Esch is: 'samen opleiden'. Dat betekent verdergaande dualisering. Maar ook: bedrijfsleven betrekken bij het ontwerpen van de prestaties. En stages meer koppelen aan de leer- en ontwikkellijnen. Stad en Esch streeft ernaar dat het bedrijfsleven deze onderwijsdoelen en het nieuwe onderwijsconcept gaat onderschrijven. Uitgangspunt is dat het mes dan aan 2 kanten snijdt. De belangstelling voor de Techniek zal zo weer toenemen en bedrijven krijgen een type werknemer waar ze meer aan hebben. De ambitie van Stad en Esch is een netwerk van bedrijven te creëren waar sprake is van continuïteit en groei in samenwerking en gezamenlijke doelen ofwel het gezamenlijk onderschrijven en uitvoeren van het nieuwe onderwijsconcept (paradigma B). Hoogste doel is een intrinsiek gemotiveerde leerling.

Om er achter te komen of men op koers ligt en blijft liggen, worden verschillende evaluaties uitgevoerd. Naast de HPBO evaluaties die CINOP uitvoert, werkt Stad en Esch met een onderwijskundige van Fontys Hogescholen (een projectpartner). Deze ondersteunt bij de voorbereiding en uitvoering van stuurgroepvergaderingen die opgezette tijden plaatsvinden met de projectpartners en zorgt voor monitoring en verslaglegging. In deze vergaderingen wordt kritisch geëvalueerd en meegedacht. Verder is Stad en Esch van plan om evaluaties te organiseren onder leerlingen en ouders. Om te weten of men reëel bezig is, en of de juiste weg wordt bewandeld, houdt Stad en Esch voeling met beleid/politiek, wetenschap/onderzoek, maatschappelijke ontwikkelingen en met andere scholen. Stad en Esch gaat er zelf op uit en nodigt ook externen bij haar uit.

Leren

In het leren van de eigen innovatiepogingen is op verschillende manieren voorzien. Intern vindt reflectie plaats op de voortgang van het innovatieproces. Door actief te participeren in externe projecten en trajecten en op verschillende manieren voeling te houden met externe ontwikkelingen, vindt ook reflectie van buiten naar binnen plaats.

Deze reflecties hebben hun impact gehad op zowel het WAT als het HOE van de innovaties. Op basis van eigen ervaringen en bestaande innovatiekennis is door Stad en Esch de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in organisatorische randvoorwaarden om innovaties in het primaire proces tot stand te brengen: teamontwikkeling, management development, cultuurverandering.

Visie en ambitie zijn verankerd in het personeelsbeleid, en in het participeren in samenwerkingsverbanden. Het idee van de ketenbenadering wordt waar mogelijk gehuldigd. Niet al het personeel wilde of kon mee in de verandering. In een aantal gevallen heeft dat tot ontslag geleid. Anno 2005 plukt men de vruchten. Een aantal problemen waar sommige scholen nu mee kampen, heeft Stad en Esch achter zich gelaten: docenten met de hakken in het zand, teams die op de tribune zitten als het om innoveren gaat.

In- en externe reflecties leiden ook tot nieuwe ontwikkelingen. Zo staat Stad en Esch op de drempel om onderwijs vorm te geven volgens principes van competentiegericht leren. Het fundament daarvoor is gelegd. In Stad en Esch is al het onderwijs intrasectoraal vormgegeven. De organisatie is daarop afgestemd. Er is één locatiedirecteur en er zijn drie teamleiders die elk leiding geven aan sectorteam: Techniek, Economie en Zorg/Welzijn. De sector Techniek krijgt een extra impuls via het HPBO project, en nu al is duidelijk dat zij de sector Economie/TL (theoretische leerweg), die in één team zit in haar kielzog meeneemt. De wet van de remmende voorsprong treedt in werking. De sector Techniek die als laatste tranche in de verbouwingen zit, gaat nu het snelst met een vergaande paradigmashift. In het schooljaar 2005-2006 krijgt competentiegericht leren in de sector Techniek zijn beslag in het werken met leerlingen. Naarmate het programma voor toetsing & afsluiting dichterbij komt, komt er ook twijfel en onzekerheid naar boven. Niet alleen bij docenten, maar ook bij de teamleider. Over de visie en de richting is men het altijd wel eens, maar dat is anders dan het in de praktijk handen en voeten geven. Dan komt het er echt op aan. Dat hoort er bij is ook spannend.

Verder zijn in de kennisuitwisseling met bedrijven de eerste stappen gezet, maar is ook nog veel terrein te winnen. Bedrijven hebben wel een luisterend oor, maar zijn ook benauwd dat competentiegericht leren ten koste gaat van de ontwikkeling van vakbekwaamheid. Er is wat dat betreft nogal een verschil in dat wat organen die werkgevers vertegenwoordigen etaleren en dat wat de concrete midden- en kleinbedrijven in de regio vermogen.

Stad en Esch is daarnaast bezig met het versterken van de kwaliteitszorg, onder andere op het terrein van zelfevaluatie en visitatie. Dit initiatief sluit aan bij de ontwikkeling dat de Inspectie meer gaat toetsen op het vermogen van onderwijsinstellingen om zelf toe te zien op hun kwaliteit en daarbij deugdelijk instrumentarium in te zetten.

Praktijkvoorbeeld 2 - Management & Visserij

Het project

Inzet van het project is de ontwikkeling van de HBO opleiding Management en Visserij, een opleidingsvariant van Bedrijfskunde en agribusiness. Binnen de (europese) bedrijfstak voor de visserij bestond tot dusver geen opleiding op HBO niveau. De opleidingen op andere niveaus zijn eenzijdig nautisch of biologisch georiënteerd: vmbo: nautisch, mbo: nautisch en productkwaliteit, wo: visteelt en visserij. De HBO opleidingsvariant wil het gat dichtten in de beroepsonderwijskolom en daarbij inspelen op de vraag vanuit de bedrijfstak naar een voor de branche ingekleurde management opleiding. Ontwikkelingen in de branche zijn aanleiding voor het project. Internationalisering, schaalvergroting, veranderingen in consumentengedrag en markt, visquota, verscherpende kwaliteitseisen, en Europese wet- en regelgeving op terrein van ecologie, milieu, ruimtelijke ordening en dierenwelzijn hebben het karakter van de werkgelegenheid in de branche sterk veranderd. In de visserijsector bestaat een groeiende vraag naar bedrijfskundigen met praktische kennis van en ervaring uit de vissector. Het gaat om vergelijkbare ontwikkelingen als in de agrarische sector. Ook qua bedrijfsstructuur en mentaliteit lijken beide sectoren op elkaar. Het gaat vaak om familiebedrijven. Tradities van visserijgemeenschappen en nieuwe eisen vanuit de branche staan echter op gespannen voet met elkaar. Van oudsher is de visserijsector een werk- en geen studeersector, met een sterke oriëntatie op het product vis. Nog steeds gaan jongeren liever werken dan studeren, en is er meer affiniteit met het zeeleven en de vaart dan met de zakelijke en bedrijfsmatige kant van het werk. Terwijl de eisen op dat laatste terrein toenemen. Om anno 2005 een familiebedrijf over te kunnen nemen, of in de visserijsector een managementtaak te kunnen vervullen, zijn bedrijfsmatige competenties nodig om een miljoenenbedrijf draaiende te houden. Samenwerkingspartners in het project Management en Visserij zijn de visserijschool van het Berechja College, de Christelijke Agrarische Hogeschool (CAH) in Dronten, de Landbouwniversiteit Wageningen en het Productschap Vis (vertegenwoordiger visserijbranche). Voor mbo leerlingen van het Berechja College is de HBO variant in Dronten dé mogelijkheid om op niveau de vereiste competenties te ontwikkelen. Met de opleiding is een randvoorwaarde gecreëerd in de individuele verantwoordelijkheid van studenten voor de eigen arbeidsallocatie.

Eigenaarschap

Vernieuwingen – als de opzet van de HBO opleidingsvariant voor de visserijsector – vinden hun legitimering en hun sponsorship in ontwikkelingen in de branche. De bedrijfstak is nauw betrokken bij de richting van vernieuwingen en is daar mede-initiatiefnemer van. De spil in het project *Management en Visserij* is de Productschap Vis. Dit Productschap vertegenwoordigt en overkoepelt vrijwel alle visserij gerelateerde bedrijven en organisaties in Nederland en fungeert direct, of via sectoren als penvoerder naar de Nederlandse overheid, de Europese Unie, NGO's, vakbonden etc. De Productschap brengt niet alleen leerwerkplekken en expertise in, maar mobiliseert ook bedrijven om te participeren, zoals de vereniging van Visgroothandelaren op Urk: de grootste concentratie van visverwerkende bedrijven in Nederland en nauw verbonden

aan de grootste visafslag van Europa (Urk) en Ouwehand Rederij en Visverwerking: één van grootste bedrijven op het gebied van visverwerking in Nederland, beheerder van enkele ketens van visdetaillisten met productievestigingen in verschillende Europese landen. Ook deze bedrijven brengen leerwerkplekken en/of expertise in.

Het Productschap is niet de centrale actor die het project in beweging brengt en houdt. De uitvoering van het project ligt bij de scholen, waarbij de CAH als projectleider optreedt.

Belangen van de samenwerkingspartners bij het project lopen uiteen. Aspiraties van bij het project betrokken medewerkers zijn de drijvende krachten in het project.

De interesse van CAH in Dronten voor het mbo-hbo project komt onder andere voort uit het feit dat het een kleine school is, die belang heeft bij de instroom van nieuwe leerlingen. Bij de CAH is binnen een half jaar tijd twee keer toe sprake geweest van personele wisselingen. Dat werkt niet bevorderend, omdat er mensen worden ingezet die de drive van het eerste moment missen en die op een andere wijze met de doelstellingen omgaan.

De visserijschool van het Berechja College heeft een ambitieus en innovatief team van acht docenten dat mikt op de ontwikkeling van een sluitende en competentiegerichte leerlijn vmbo-mbo-hbo, die het mogelijk maakt om maatwerk te leveren aan leerlingen/studenten.

Management en visserij één van de projecten van het team om de ambities in praktijk te brengen. De versnelde route is van belang voor studenten die starten met een opleiding op het Berechja College om een vaarbevoegdheid te behalen: de noodzakelijke diploma's om 'visserman' te worden, en zelfstandig het gezag te voeren over een zeevarende kotter met 2000 pK vermogen. Dit is formeel een opleiding op mbo niveau, maar kan eigenlijk gezien worden als 'mbo plus' in combinatie met de HBO management competenties. Het sectorhoofd Nautisch Onderwijs die de dagelijkse leiding heeft over de visserijschool is extra geïnteresseerd in het project vanwege de masteropleiding onderwijsmanagement die hij volgt.

Naast een visserijschool kent het Berechja College een mavo en een huishoudschool. Drie scholen die los van elkaar onder een gezamenlijke directie functioneren. Het management van het Berechja College is gericht op beheer, en stuurt niet vanuit een onderwijskundige visie. Voor de Landbouwwuniversiteit Wageningen biedt het project mogelijkheden om expertise op het terrein van curriculumontwikkeling en inhoudsdeskundigheid op onderdelen van het curriculum in te brengen.

Inspirerend concept

Visserij wil moderne managers, staat in de wervingsbrochure voor de HBO opleidingsvariant van de Christelijke Agrarische Hogeschool Dronten. Het *moderne* verwijst naar de inhoudelijke ambities van het project. Niet alleen een sluitende aanpak vmbo-mbo-hbo-wo wordt nagestreefd: het gaat ook vernieuwing van de onderwijsinhoud en de programmering. Inhoudelijk gezien krijgen sociaal-communicatieve, financieel-economische, commerciële, internationale en logistieke competenties en kwaliteitsmanagement meer aandacht. Inhoud en programmering zijn competentiegericht opgezet. In de opleiding Management en Visserij krijgt dit op verschillende manieren betekenis. In de eerste plaats door in overleg met de visserijbranche te bepalen welke competenties in de opleiding aan bod moeten komen. Verder door maatwerk te leveren aan

leerlingen/studenten en aan te sluiten bij wat ze al aan competenties in huis hebben en hen de mogelijkheid te bieden om die competenties te ontwikkelen die ze nodig hebben voor een bepaalde functie in de bedrijfstak. Als derde vindt versterking van de praktijkcomponent plaats doordat studenten gedurende het totale opleidingstraject één dag in de week stage lopen, naast de verplichte zomerstage. De opzet van een portfoliosystematiek, en de ontwikkeling van competentiegerichte examenstandaarden en eindprofielen zijn bij de gewenste ontwikkeling horende instrumenten.

Het gehanteerde concept is onderwijskundig van aard en omvat geen beroepspedagogische uitdaging die richting en inspiratie geeft aan alle partijen die bij het project betrokken zijn.

Vanuit het onderwijskundig concept zijn geen relaties gelegd naar een organisatie- en veranderkundig concept.

Verder is in het project geen afstemming van inhoudelijke vernieuwingsinitiatieven voorzien.

Op individueel niveau worden wel mogelijkheden aangegrepen om tot afstemming te komen. Zo is het sectorhoofd Nautisch Onderwijs die de dagelijkse leiding heeft over de visserijschool van het Berechja College, mee gaan draaien in de projectgroep competentiegericht onderwijs van de CAH, toen hij daartoe de kans zag.

Professionele aanpak

De aanloop naar de uitvoering van het opleidingstraject verliep zonder plan.

Een groep docenten vanuit Dronten kwam op bezoek in Urk. Dat bezoek riep de vraag op waarom de visserijsector geen gebruik zou maken van de kennis die de CAH in Dronten heeft van voedseltechnologie en van de kennis bij het lectoraat van de Landbouwuniversiteit Wageningen over het beheer van visbestanden. Die kennis is wel aanwezig op de Universiteit in Wageningen, maar niet bij de vissers. Via de samenwerking met Wageningen wilde men deze kennis doorgeven. Met dat idee is een aantal enthousiastelingen aan de slag gegaan.

In de ontwikkeling van het opleidingsprogramma is een projectmatige aanpak gevolgd. In de zomer van 2002 is gestart met het ontwerp van het 4-jarige programma door een trio vanuit de CAH, het Berechja College en het Productschap Vis. Dat programma is zo opgezet dat voor studenten met een MBO of VWO vooropleiding een driejarig programma mogelijk is. MBO leerlingen die de module vangst en verwerking al in hun MBO opleiding Stuurman Werktuigkundige Zeevisvaart hebben gehad, krijgen vrijstelling in het HBO traject. Het ontwerp is besproken in een miniconferentie met vertegenwoordigers vanuit de bedrijfstak, de Landbouwuniversiteit van Wageningen en het ministerie van Verkeer en Waterstaat (die de diploma's vaarbevoegdheden uitgeeft). De conferentie heeft materiaal opgeleverd voor het definitieve ontwerp, en na de conferentie is de samenwerkingsovereenkomst tussen het Berechja College en de CAH in Dronten ondertekend.

Op basis van het ontwerp is de werving van potentiële studenten gestart: havisten, vwo'ers en alumni van mbo opleidingen in de visserijgemeenschappen. Door de CAH in Dronten is een wervingsbrochure gemaakt, en via regionale en lokale weekbladen, televisie (omroep Flevoland) is aandacht aan de nieuwe opleiding besteed. Verder heeft promotie plaatsgevonden tijdens visserijdagen/visserij beurs, in de havens van Vlissingen, IJmuiden, Katwijk, Den Helder, Louwersoog en Urk. In het schooljaar 2003-2004 is het programma voor het eerst uitgevoerd. De uitvoering is in handen van docenten van het Berechja College, de CAH in Dronten en de Landbouwniversiteit in Wageningen, die ieder hun eigen onderdelen van het programma verzorgen. De hoofduitvoeringslocatie is Dronten; een beperkt aantal programmaonderdelen wordt op Urk en in Wageningen uitgevoerd.

In het innovatieproces speelt de cultuur en identiteit van betrokken actoren een belangrijke rol. In het project manifesteert zich dat in de dubbele spanningsverhouding tussen de tradities van visserijgemeenschappen en de nieuwe eisen vanuit de branches. Tradities in de visserijgemeenschappen dagen aan de ene kant uit om van generatie op generatie in de branche werkzaam te blijven. Aan de andere kant belemmeren deze tradities om buiten de eigen (culturele en geografische) grenzen te treden, en nieuw vakmanschap te ontwikkelen dat past bij het sterk gewijzigde karakter van de bedrijvigheid in de visserijsector. Informatie van buiten wordt in deze situaties gekarakteriseerd in termen vijandig en niet vijandig, en zelden in mogelijkheden of nader onderzoek. Tegelijkertijd blijkt uit contacten, toespraken van bestuurders en dergelijk dat de nieuwe opleiding wel degelijk wordt gedragen. Ervaring is dat de geschetste cultuur meer aan de keukentafel wordt beslist dan in beleidscentra. Om die reden wordt in het project ingezet op cultuurbeïnvloeding via bijdragen aan Visserijnieuws, plaatselijke en regionale bladen, toespraken et cetera. Met inzet van biologen die de vaardigheid bezitten om met deze cultuur om te gaan.

Prestaties

De ambities van het project hebben onder andere betrekking op een succesvolle start van het nieuwe opleidingsprogramma. De resultaten van het wervingsprogramma vallen echter tegen. In 2003-2004 zijn 2 studenten gestart in het derde leerjaar, in 2004-2005 eveneens 2 in het eerste leerjaar. Van deze vier zijn er geen leerlingen afkomstig van het Berechja College. In het schooljaar 2005-2006 starten 4 studenten met het programma, waarvan 1 leerling van het Berechja College. Van de twee studenten in het derde leerjaar is er één gestopt, omdat ze gaat trouwen. Van de tweede wordt verwacht dat hij de eindstreep niet gaat halen vanwege onvoldoende motivatie. Het gebrek aan belangstelling is opmerkelijk in het licht van de steun vanuit de bedrijfstak voor de nieuwe HBO opleidingsvariant, en gelet op de support vanuit de visserijgemeenschap. Vanuit de bedrijfstak is er vraag naar de opleiding en de opleiding slaat goed aan bij de ouders van leerlingen/studenten.

Ook zijn er inhoudelijke ambities geformuleerd. Door het geringe aantal deelnemers komen de beoogde inhoudelijke vernieuwingen echter niet van de grond zoals voorzien. Van een volledig nieuw programma is geen sprake. Studenten volgen onderdelen van bestaande opleidingen,

omdat een groep van 10 à 15 studenten nodig is om de opleiding in economisch opzicht mogelijk te maken. Ook de gekozen oplossingsrichtingen voor de problemen die men bij de uitvoering tegenkomt, laten zien dat de inhoudelijke ambities op de achtergrond raken. Zo doet zich het probleem voor dat studenten op het gebied van wiskunde en biologie over onvoldoende basiskennis beschikken, om het gewenste eindniveau te kunnen halen voor de programmaonderdelen die door de Landbouwwuniversiteit Wageningen worden verzorgd. Oplossingen worden gezocht in de sfeer van een 'brugprogramma'. Een illustratie dat de competentie- en portfoliopedachte nog onvoldoende eigen is gemaakt.

De maatwerkambitie heeft beperkt vorm gekregen, in de vorm van vrijstellingen. Dat is met twee leerlingen, die vanuit de Nautische opleidingen belangstelling hadden voor de hbo opleiding management en visserij, uitgewerkt in een maatwerktraject. Daarin is de balans gevonden tussen wensen van de leerlingen en mogelijkheden van hbo Dronten, waarbij de coördinator dagopleidingen HBO de vrijstellingen heeft bepaald. De twee mbo-leerlingen van het Berechja College, die hun opleiding Stuurman/Werktuigkundige Zeevisvaart op het mbo hadden afgerond, hebben zelf de onderhandelingen gevoerd. Eén van de leerlingen heeft het aanbod van de CAH in Dronten aangenomen en gaat in 2005-2006 met de opleiding starten. De andere leerling gaat verder met HBO logistiek.

Verder zijn met de integrale beoordeling van competenties de eerste ervaringen opgedaan in het traject voor het visserijgedeelte, dat de leerlingen op Urk volgen. Er is een model gehanteerd waarin de leerlingen zelf bepalen wat ze aan docenten presenteren, en hoe zij beoordeeld willen worden. Voorafgaand aan de presentaties is met de leerlingen besproken hoe de procedure is en wat er inhoudelijk tenminste getoond moet worden.

Tot nu toe is het niet gelukt om de HBO stage zodanig vorm geven dat de competent verklaring door het bedrijfsleven wordt gedaan maar door het onderwijs. Vooral vanuit het onderwijs kijkt men hier sceptisch tegen aan en van de bedrijfskant vroeg men zich af of men de bevoegdheid tot competent verklaren wel wil hanteren.

De samenwerking met de Landbouwwuniversiteit Wageningen heeft zijn eerste vruchten afgeworpen. Kennis over het beheer van visbestanden is bij de vakdocenten visserijkunde terecht is gekomen, die deze kennis vervolgens vertalen naar het onderwijs aan de vissers. Concreet gaan de leerlingen een week naar Texel waarin zij een programma volgen over duurzame visserij en waar zij, mede via de inzet van biologen, een beeld krijgen over wat men onder duurzaamheid verstaat.

Het lectoraat zelf heeft tot nu toe nauwelijks bijgedragen aan kennisvermeerdering. Ook de CAH Dronten geeft aan dat dit bij de verwachtingen is achter gebleven. Aanzetten om docenten in dit lectoraat te laten participeren zijn tot dusver op niets uitgelopen.

Leren

In het project is het leren van de innovatiepogingen niet georganiseerd. Over verklaringen voor de geringe belangstelling voor het programma wordt vooralsnog alleen gespeculeerd. Zo wordt gerefereerd aan recente ontwikkelingen rond visquota op de Noordzee en Atlantische Oceaan. Deze lijken een negatief effect te hebben op de animo in de visserijgemeenschappen om een toekomst te zoeken in de visserijbranche. Volumegroei als gevolg van toegenomen visconsumptie en daarmee de productie van visproducten, blijkt bijna geheel voor rekening van import en productie (visserij plus visteelt) buiten de EU te komen.

De tegenvallende belangstelling wordt ook verklaard uit een botsing van culturen. Voor Urkers is het een hele stap naar Dronten: van visserij naar landbouw. Dat is in de beleving van veel Urkers een wereld van verschil. Verder spelen zelfbeeld en toekomstverwachtingen mogelijk een rol. Het zelfbeeld van volwassenen in de visserijsector is laag, en er is weinig optimisme over de toekomst.

Voor zover de analyses betrekking hebben op de situatie van de visserijschool van het Berechja College, worden daar wel gevolgtrekkingen aan verbonden.

Feit is dat minder leerlingen voor de opleiding kiezen. Niveau 2 is teruggegaan van 27 leerlingen vorig jaar naar negen dit jaar. Over de afgelopen tien jaar is het gemiddelde aantal deelnemers dat zich aanmeldt voor opleidingen bij de visserijschool van het Berechja College tussen de tien en vijftien. De grote groep van vorig jaar van 27 leerlingen is een positief incident. Omdat de leerlingen ook buiten school in een sociaal verband leven weten de leerlingen vaak wel aan te geven waarom anderen niet voor de visserijopleiding kiezen. Het gaat dan om jongeren die al veel langer twijfelen en voor wie de slechte situatie van dit moment reden wordt om een andere kant op te gaan. Een bijkomstig probleem is dat het laagste niveau in deze opleiding, niveau twee is met een instroomleeftijd van zestien jaar voor jongens onder vmbo basis. Deze jongeren zijn vaak lang “geparkeerd” geweest in onderwijssituaties met veel schade. Op de visserijschool kunnen ze het niveau niet halen, en dan gaan ze ongediplomeerd naar de visserij. Vorig jaar ging het om 26% van de leerlingen.

De visserijschool van het Berechja College is bezig dat probleem aan te pakken. Om leerlingen eerder op te vangen zijn leerwerktrajecten opgezet. Verder is de visserijschool bezig om samen met het bedrijfsleven een uitstroombifferentiatie in de nieuwe kwalificatie structuur te bouwen, waar deze leerlingen zodanig worden opgeleid dat het ministerie van OCW daaraan een wachtsbevoegdheid koppelt, zodat deze jongens in de sector economische waarde hebben. De leerlingen mogen dan namelijk zelfstandig wachtlopen. Als voordeel van een dergelijke uitstroombifferentiatie wordt gezien dat een relatief lang traject kan worden gerealiseerd via een tussenliggend deeltraject. De verwachting is dat daardoor de motivatie van de jongens toeneemt. De betrokkenheid van twee ministeries: Verkeer en Waterstaat en OCW maakt het echter complex om die uitstroombifferentiatie van de grond te krijgen. Feedback vanuit de sector wijst er op dat een deeltijdvariant van de opleiding (avondopleiding) voor senior medewerkers van visverwerkende bedrijven wellicht op meer interesse kan rekenen.

Verder doen zich onvoorziene ontwikkelingen voor. Door mee te draaien in een netwerkketen, kreeg de visserijschool van het Berechja College de mogelijkheid om management trainingen, die binnen de landbouw draaien, aan te bieden aan de visverwerkende industrie op Urk. Er ontstaan contacten met de kamer van koophandel, regionale en plaatselijke politiek waardoor je als onderwijsinstelling het aanspreekpunt wordt als het gaat om educatie binnen de sector. In dat opzicht is de visserijschool een serieuze partner aan het worden.

Praktijkvoorbeeld 3 - Kenniscirculatie

Het project

Het project 'Kenniscirculatie' is een gezamenlijk initiatief van de al bestaande Maatschap IO (Integraal Ontwerpen) / RTO (Revival Technisch Onderwijs). De Maatschap IO/RTO zet zich in voor de verdere ontwikkeling van een innovatief regionaal model om op basis van de economische bedrijvigheid een kennisinfrastructuur vorm te geven waarin scholen en bedrijven intern en extern kennis kunnen uitwisselen. Doelen zijn: schotten wegnemen tussen de academische wereld en het beroepsonderwijs en tussen beroepsonderwijs en bedrijfsleven, creëren van doorlopende leerlijnen in de beroepskolom én instroom in het (technisch) beroepsonderwijs vergroten en uitval verminderen door het aanbieden van aansprekende werkvormen voor jongeren.

Sinds 2000 zijn er op beperkte schaal verschillende initiatieven geweest in zowel vmbo, mbo als hbo om hieraan in samenwerking met bedrijven en intermediaire organisaties (kennisbureaus) handen en voeten te geven. Het project Kenniscirculatie bouwt voort op deze ervaringen en heeft als inzet om de opgedane kennis en kunde te borgen en te verspreiden. Op basis van praktijkervaringen en inzichten is de zogenaamde kenniscirculatie-formule ontstaan. Deze formule voorziet in een regionaal vorm te geven kennisinfrastructuur waarin bedrijven en scholen intern en extern kennis kunnen uitwisselen. De slag die men via het project Kenniscirculatie de komende jaren wil maken is: structuur aanbrengen (de 'rode draad') in de initiatieven die tot dusver her in der hebben plaatsgevonden, de visie verder concretiseren en in praktijk brengen, en een regionale voorziening creëren (het virtuele leerbedrijf) die aanvullend is ten opzichte van de competenties die deelnemers in (leer)bedrijven kunnen ontwikkelen. Motief voor de inrichting van het virtuele leerbedrijf is dat het voor studenten lang niet altijd mogelijk is om in de context van reële bedrijven alle (gewenste en noodzakelijke) competenties te ontwikkelen. Dit is zowel een capaciteitsprobleem (voorwaarde is dat beschikt kan worden over voldoende leerwerkplekken) als een kwalitatief probleem (voorwaarde is dat de leerwerkplekken rijk en uitdagend genoeg zijn om de competenties te kunnen ontwikkelen).

Het project Kenniscirculatie beoogt de realisatie van een *doorlopend leerbedrijf* (vmbo-mbo-hbo), bestaande uit instrumenten voor onderwijs-, werk- en leerprocessen. Dit wordt gecombineerd met een *virtueel kennisplein*, waarin de competentiebehoefte van leerlingen wordt gekoppeld aan de behoefte aan probleemoplossend vermogen en capaciteit aan de kant van bedrijven. De randvoorwaarden voor implementatie worden geïnventariseerd in een drietal deelstudies: training van coaches in scholen en bedrijven, het opleiden van zij-instromers, de ontwikkeling van de organisatie.

Eigenaarschap

Het project Kenniscirculatie bouwt voort op de ervaringen en inzichten die zijn opgedaan. In het Da Vinci College met IO (Integraal Ontwerpen) en RTO (Revival Technisch Onderwijs) en in het Merewade College met het Techniekbrede programma MEVO (metaal, electro en voertuigen) en RTO. Zowel het Merewade College als het Da Vinci College hebben zich landelijk gezien als voorlopers van de innovatie gemanifesteerd. Voor beide scholen is *Kenniscirculatie* een project dat voorbouwt op een innovatieproces dat een jaar of vijf geleden gestart is.

Vanwege het keten karakter van de gesignaleerde problematiek is voor een aanpak gekozen waarin samenwerking tussen scholen en bedrijven centraal staat. Er is een maatschap gevormd van waaruit innovaties op regionaal niveau worden aangepakt. In deze Maatschap IO (Integraal Ontwerpen) / RTO (Revival Technisch Onderwijs) participeren de volgende partijen in de regio Drechtsteden: Da Vinci College (ROC), Merewade College (VMBO), Gemini College (VMBO), Open Universiteit Nederland (Universiteit), Hogeschool van Utrecht (HBO), TLO Holland Controls (intermediair organisatie tussen onderwijs en arbeidsmarkt) en Prospectief Advies (intermediair organisatie tussen onderwijs en arbeidsmarkt).

Projectleiderschap van het project Kenniscirculatie is in handen van TLO Holland Controls (intermediair organisatie tussen onderwijs en arbeidsmarkt), één van partners in de Maatschap IO (Integraal Ontwerpen) / RTO (Revival Technisch Onderwijs)

Inspirerend concept

In RTO is de bedrijfspraktijk vanaf het eerste schooljaar het uitgangspunt. Het gaat om een combinatie van leren en werken. Er wordt met prestaties gewerkt: levensechte opdrachten, waarin het hele proces, van ontwerp tot en met oplevering, in al zijn aspecten aan de orde is. Inclusief de samenwerking met medeleerlingen en de communicatie met de opdrachtgever. Op vmbo niveau spelen de prestaties zich voornamelijk af binnen school en zijn ze gebaseerd op bedrijfssimulaties waarbij het gehele proces van een bedrijf wordt nagebootst. Opdrachtgevers zijn vaak docenten. In een enkel geval komt de opdracht van buiten. Op mbo niveau wordt voor het grootste deel in bedrijven geleerd. De opleiding is opgebouwd langs vier fasen. Na een half jaar school (1^e- oriëntatiefase) gaan leerlingen zich twee keer een half jaar in tweetallen verdiepen in een bedrijf (2^e fase). In de 3^e fase van anderhalf jaar gaan ze drie keer een half jaar naar een bedrijf, om zich verder te verdiepen en een keuze te maken. In de 4^e fase bepalen ze de richting waar ze in verder willen gaan. Een belangrijk uitgangspunt bij RTO is de combinatie van vernieuwing van de vorm, inhoud en organisatie van het onderwijs, die achtereenvolgens getypeerd worden als 'nieuw leren', 'nieuw werken' en 'nieuw organiseren'.

Voor *de vorm* is het concept van Natuurlijk Leren het belangrijkste uitgangspunt. Dit concept vindt zijn basis in het sociaal-constructivisme en heeft als belangrijke kenmerken: het werken met ontwikkelingslijnen en leerlijnen, leer- en werkmeesters als begeleiders van het leerproces, integraal beoordelen op basis van kwaliteiten en prestaties, en zelfsturing door de leerling.

Integraal Ontwerpen (IO) is uitgangspunt wat betreft *de inhoud*. Uitgangspunt vormen de prestaties waarin op basis van eisen en wensen van afnemers producten en diensten worden ontwikkeld. Dit gebeurt vanuit een holistische (multi-dimensionale) benadering waarbij ICT een faciliterende rol speelt.

Gedurende de uitvoering van een projectopdracht is kennis nodig, die op maat – afhankelijk van de EVC's – ter beschikking wordt gesteld. De competentieontwikkeling gedurende de projecten en over de projecten heen wordt door de student bijgehouden in een portfolio. Hierin zijn diverse zaken te vinden zoals een CV, competenties, prestaties en beoordelingen. Het gehele proces wordt door een coach begeleid en kent hierin drie hoofdfuncties: intake, assessment en certificering. De *intake* functie zorgt voor projecttoewijzing, zodanig dat er voor de student een optimale uitdaging ontstaat. Gedurende en na afloop van het project worden assessments georganiseerd om de (tussen)resultaten vanuit zowel de competentie- als productontwikkeling te evalueren. Het bijwerken van de competentieontwikkeling vindt plaats op een zogenaamde competentiekaart, *certificering* genoemd.

Het is niet de bedoeling dat er volgens oude rollen gewerkt wordt waarin de mbo-er het ontwerp doet en de vmbo de oplossing uitvoert. Iedere leerling krijgt tijdens het project problemen aangeboden in alle bedrijfsfase. Bij het uitvoeren van projecten kan bijvoorbeeld de volgende groepsindeling worden gehanteerd.

- 1 BOL 3^{de} of 4^{de} jaars is ondernemer/projectleider en is tutor van de groep
- 2 BOL 1^{ste} of 2^{de} jaars zorgt voor de oplossingen van complexe ontwerp problemen en productie
- 2 VMBO 3 of 4^{de} jaars zorgt voor de oplossing van minder complexe ontwerp problemen en productie.

Het proces waarmee een groep wordt samengesteld is volgens het principe dat een leerling op basis van de eigen competentiebehoefte op zoek gaat naar een project waar hij deze competenties kan verwerven. De leerling zoekt op basis van zijn capaciteiten en leerbehoefte

De doorlopende leerweg op basis van het RTO bedrijfsmodel wordt ondersteund door het doorlopende leerbedrijf. Dit doorlopende leerbedrijf beschrijft ook de procesgang die moet worden gevolgd om projecten tot een goed eind te brengen. Kern van het Doorlopend Leerbedrijf is dat *gelijktijdig* gewerkt wordt aan de *ontwikkeling van competenties* van het individu als aan *concrete bedrijfsproducten* door het werken aan realistische projecten binnen een bedrijfsmodel. Hierin vormen de nieuwe rollen de bindende factor.

Op basis van onderlinge samenhang en projectbeheersingsaspecten zijn de componenten van het Doorlopend Leerbedrijf onderverdeeld in de volgende drie delen: onderwijsomgeving, leer en werkomgeving, kennisomgeving. Naast het doorlopend leerbedrijf wordt binnen het project kenniscirculatie ook een kennisplein ontwikkeld. Dit kennisplein is bedoeld om aanbieders van opdrachten (bedrijven/particulieren) in contact te brengen met leerlingen/cursisten die voor hun onderwijs projecten moeten uitvoeren. Het kennisplein biedt leerlingen cursisten ook de mogelijkheid zich te presenteren doormiddel van een kort portfolio.

Voor *de organisatie* is samenwerking tussen scholen en bedrijven rond de loopbaanontwikkeling van studenten en medewerkers, zoals deze bijvoorbeeld vorm krijgt in projectonderwijs of de werkplekkenstructuur, het uitgangspunt. Dat vraagt om cultuurverandering waar zowel Da Vinci College en Merewade College al een aantal jaren op inzetten: de ontwikkeling van een warme, mensgerichte cultuur waarin kwaliteiten van mensen (leerlingen en personeel) zich kunnen ontwikkelen. Algemene vorming wordt daarin gezien als onlosmakelijk onderdeel van de beroepsvorming. En herontwerp wordt benaderd als een integrale activiteit die de architectuur van het hele onderwijs raakt, inclusief het handelen van alle betrokkenen: van receptioniste tot directeur.

Professionele aanpak

Op het hoogste managementniveau is destijds een visie neergezet op de betekenis van het beroepsonderwijs voor de kennissamenleving. De focus daarin vindt zijn basis in twee problemen die een voorspoedige ontwikkeling van de kenniseconomie belemmeren: de kennisketen die wordt geblokkeerd door schotten tussen de academische wereld en het beroepsonderwijs en tussen beroepsonderwijs en bedrijfsleven, terwijl er in de beroepsonderwijskolom onvoldoende of geen sprake is van doorlopende leerlijnen én de lage instroom en grote uitval in het (technisch) beroepsonderwijs door het ontbreken van aansprekende werkvormen voor jongeren.

Innovaties raken de architectuur van de hele onderwijsorganisatie, en daarmee van het handelen van medewerkers in deze organisaties. In zowel het Merewade College als in het Da Vinci College hebben medewerkers een actieve rol in het innovatieproces. Zij zijn medeontwerpers van de vernieuwingen die worden doorgevoerd. De managementrol is: het verlangen om mee doen activeren en mensen op basis van hun competenties inzetten in het innovatieproces. Daar hoort de er- en onderkenning bij dat er in elke fase van het innovatieproces bepaalde competenties nodig zijn, en daarmee de bereidheid om het stokje door te geven.

Innoveren vraagt om het borgen en verankeren van bereikte resultaten. Innoveren is een broos proces. Je hebt met voorvechters, volgers en tegenstanders te maken, met personeelwisselingen en met ontwikkelingen waarvan de beoogde resultaten en effecten niet gemakkelijk aantoonbaar en bewijsbaar zijn. Borgen en verankeren van resultaten is daarom van belang, en kan zowel vorm krijgen in het documenteren van werkprocessen als in de vertaling van bereikte resultaten in het organisatie- en personeelsbeleid. Essentieel is een integrale methodische aanpak voor het ontwerpen van de innovatie (toekomstige situatie) en de invoering daarvan langs verschillende wegen.

Per deelproject van het project Kenniscirculatie (is gestart met een inventarisatie van de huidige situatie. Daarna is een (integraal) ontwerp gemaakt van de toekomstige situatie. Vervolgens hebben werkgroepen verschillende onderdelen uitgewerkt.

De realisatie van de projectambities van *Kenniscirculatie* gebeurt in kleinschalige pilots die bedoeld zijn om meer inzicht te krijgen in de specificaties waaraan het benodigde instrumentarium dient te voldoen. De pilots binnen het project kenniscirculatie zijn regionaal georganiseerd. De scholen waar de leerlingen “natuurlijk” gezien naar doorstromen zijn de direct betrokkenen. Dit betekent voor de regio Gorinchem in eerste instantie het Da Vinci College (MBO) en het Merewade college (VMBO). Vanuit het Merewade College participeert het team Techniek Breed met 10 à 12 docenten en ongeveer 90 leerlingen. Vanuit het Da Vinci College, locatie Gorinchem is het team Werktuigbouwkunde met 9 docenten en 150 leerlingen betrokken.

Om te komen tot de doorlopende leerweg wordt eerst een koppeling tot stand gebracht tussen vmbo/mbo en mbo/hbo. In een later stadium worden projecten ontwikkeld waarin alle partijen deelnemen. Het is de bedoeling dat de scholen samen werken met bedrijven aan projecten. De vmbo en mbo leerlingen werken, ondersteund door het digitaal leerbedrijf aan projecten die betrekking hebben op het uitvoeringsvlak van de bedrijven. De idee dat is bedrijven actief gaan participeren in de rol van probleem eigenaar.

Prestaties

De pilots verkeren voorjaar 2005 in de opstartfase. De samenwerking tussen de scholen heeft daardoor nog een ontwerp karakter. Teamleiders én docenten zijn actief betrokken bij het ontwerp. De eerste resultaten zijn zichtbaar. Bij het Merewade College is een grote bedrijfsruimte ingericht, waar de prestaties worden uitgevoerd. In deze ruimte vindt het hele ontwerpproces plaats, inclusief de ICT ondersteunende activiteiten.

Leerlingen vmbo en mbo werken nog niet samen, maar dat is uiteindelijk wel de bedoeling.

Leren

Ieder halfjaar wordt een bijeenkomst georganiseerd met alle projectbetrokkenen, waarin de resultaten van de verschillende werkgroepen worden besproken; de zogenaamde kenniscirculatie.

Als de ontwerpfase is afgerond, krijgen betrokkenen een training en zal een kleinschalige proef worden uitgevoerd. Daarna vindt evaluatie plaats, waarvan de resultaten worden gebruikt voor de planvorming 2005/2006.

Innoveren is balans zoeken tussen verdiepen en verbreden van innovaties. Volharding is voorwaardelijk om resultaten in innovatie te boeken. Tegenstanders van innovatie kunnen aan kracht winnen als de innovatierichting die is ingezet, niet voldoende wordt ondersteund door managementsturing en de cultuur in de organisatie. Vrijblijvendheid in de cultuur van de organisatie en wankelmoedigheid in managementaansturing zijn uitingen daarvan.

Da Vinci College heeft de innovatie vorm gegeven vanuit de idee van olievlekwerking: de innovatie langzaam door laten sijpelen naar de totale organisatie. Het initiatief tot innoveren is door het topmanagement genomen. Wie mee wilde doen, kon meedoen en kreeg experimenteerruimte. Een kleine voorhoede ging enthousiast aan de slag, achterblijvers en tegenstanders kregen een plek op de tribune. De eerste jaren ging dat goed, de kentering kwam pas na twee à drie jaar. Effect was een tweedeling: voorstanders en tegenstanders van de innovatie. Het tij is nog niet gekeerd. Tegenstanders in de eigen organisatie winnen aan kracht, en weten de omgeving te mobiliseren. Resultante is dat innovaties op punten zijn teruggeschroefd, om gehoor te geven aan klachten van leerlingen en ouders. In het Merewade College is het innovatieproces geleidelijker verlopen, en worden experimentele ervaringen eerst verbreed naar het totaal van de organisatie. Daarbij heeft men lering getrokken uit ervaringen van het Da Vinci College.

Innoveren is balanceren tussen interne en externe gerichtheid. Interne en externe gerichtheid zijn twee kanten van eenzelfde medaille. Een team dat zelfverzekerd is, kan adequaat naar buiten te treden. Voorwaarde daarvoor is dat team aandacht besteedt aan reflectie. Teambijeenkomsten moeten acties opleveren om problemen aan te pakken. Ze moeten niet gaan over de problemen die docenten zelf kunnen en moeten oplossen maar over de gezamenlijke problemen van het team. De innovatiecultuur van zowel het Merewade College als het Da Vinci College kenmerkt zich door een sterke externe gerichtheid. Vanuit de Maatschap IO/RTO ontstaan keer op keer initiatieven die, bij voldoende weerklank in de betrokken organisaties, leiden tot nieuwe innovatieve projecten. De interne organisatie is hier niet altijd op berekend, waardoor disbalans kan ontstaan. Interne gerichtheid is van belang vanwege tempoverschillen in het eigen maken van innovaties, omdat draagkracht van betrokkenen geen stabiele maar een fluctuerende factor is, omdat er binnen organisaties geen eenduidige maar erg gedifferentieerde contexten zijn waarbinnen innovaties zich voltrekken. In dat verband komt bijvoorbeeld het verschil naar voren tussen sectoren Techniek en Zorg en Welzijn. Deze branches hebben een verschillende bedrijfsstructuur die invloed heeft op de mate waarin innovaties moeilijker of makkelijker landen.

Praktijkvoorbeeld 4 - Study & Work⁶

Het project

Het project Bedrijfsleven Onderwijs Arena (BOA) heeft na anderhalf jaar een transformatie ondergaan. Vlak voor de zomer van 2005 is niet alleen in aanpak, maar ook in bemensing en naamgeving een nieuwe doorstart gemaakt. Study & Work heet het project nu. Het speelveld van het project is de bedrijvensector detailhandel en zakelijke dienstverlening cq onderwijssector economie. Doelen zijn: verminderen van uitval uit het beroeps onderwijs door kwalificatiewinst te boeken. Middelen: een op onderwijsvernieuwing gericht programma dat wordt opgezet als een regionale samenwerkingsstructuur waarin bedrijfsleven en

⁶ Benaming in de oorspronkelijke HPBO aanvraag was OnderwijsArena.

beroepsonderwijs participeren en wat zich richt op deelnemers aan het beroepsonderwijs en op schoolverlaters. De producten van Study & Work zijn CLAS en BOK. CLAS staat voor Centrum voor Loopbaanontwikkeling, Assessment en Scholing dat zich richt op de ontwikkeling van instrumenten voor loopbaanontwikkeling en assessments. BOK is de Beroepsonderwijskamer voor de regio, het instituut waarmee tegemoet wordt gekomen aan de sterk gevoelde schaarste waar het gaat om zinvolle stages en projectopdrachten.

Eigenaarschap

Het oorspronkelijke projectidee is in november 2001 geboren vanuit de nieuwbouwplannen in Zuidoost van de Unit Economie van ROC van Amsterdam en de HES. Een gelegenheid om gezamenlijk nieuw onderwijs te bouwen, en letterlijk en figuurlijk een brug te slaan tussen mbo en hbo. Onvoorziene gebeurtenissen zetten het initiatief tijdelijk stop. Aanvankelijk had het projectidee alleen betrekking op de aansluiting mbo-hbo; in de latere projectaanvraag is ook nadrukkelijk de samenwerking met het bedrijfsleven ingebracht. Het project werd gehonoreerd, maar kwam niet vlot, onder andere door personele wisselingen op directieniveau bij de HES. De opvolger had zijn handen vol aan de fusie tussen HES en HVA. Het BOA project werd één van de lijken die na zo'n periode uit de kast komen rollen. Voor het nieuwe directielid was duidelijk waarom het project niet van de grond was gekomen. Het plan was te weinig concreet, maakte niet duidelijk waar gemeenschappelijke belangen zaten en gaf geen beeld van betrokkenen op korte termijn te doen stond. Van de twee opties die op dat moment open stonden: project stoppen of herstarten, is bewust gekozen voor het tweede. Belangrijk daarin was dat het project betrekking had op een kerntaak van de HVA/HES. Als dat niet het geval was geweest dan was de stekker uit het stopcontact getrokken en het geld teruggegeven.

In het bepalen van de nieuwe opzet van het project zijn gemeenschappelijke belangen op het terrein van de relatie onderwijs-bedrijfsleven leidend geweest. De vrijblijvendheid moest er van af. Deals moesten het worden en geen convenanten. CLAS en BOK zijn de concrete uitwerkingen van de nieuwe aanpak waarin win-win denken voorop staat. Voor het bedrijfsleven zijn de producten op het terrein van assessment en loopbaanontwikkeling, die in het kader van CLAS worden ontwikkeld, interessant omdat ook zittend personeel via EVC procedures gecertificeerd kan worden. Voor het onderwijs zijn diezelfde producten van belang om maatwerk te kunnen leveren en om tot efficiënte trajecten in de aansluiting mbo en hbo te komen. BOK heeft als inzet om stageprojecten te realiseren. Voor het bedrijfsleven heeft BOK de voordelen van het ene loket, voor het onderwijs de extra inspanningen die worden geleverd om stageplekken te werven. BOK richt zich niet alleen op het werven van gewone stageplekken, maar gaat ook speciale projecten ontwikkelen waarin leerlingen de praktijk leren kennen. Ook hierin zijn de gedeelde belangen terug te vinden. Het bedrijfsleven komt via deze projecten jong talent op het spoor, voor het onderwijs levert het de gewenste versterking van duale opleidingstrajecten.

Van een collectieve innovatietraditie is geen sprake. De gezamenlijke vernieuwingsinitiatieven ten spijt, is er in de nieuwbouw van ROC van Amsterdam en de HVA/HES in Zuid-Oost geen

gemeenschappelijke visie of ambitie ter herkennen. Een loopbrug tussen beide panden legt een letterlijke verbinding, maar verder zijn het werelden van verschil.

In de HVA/HES locatie dringt een lange ICT traditie zich op met veel aandacht voor digitalisering en individualisering van het onderwijs. Het gebouw biedt volop ruimte aan individueel en klassikaal onderwijs, en laat ook een bepaalde visie op organisatiebesturing zien. Een visie die overigens niet spoort met de opvattingen van de huidige bestuurder, die de directiekamer te groot, te chique vindt gelegen in de hoogstgelegen uithoek van het pand, waar alleen moedigen hun toegang durven te nemen.

Volstrekt een ander beeld komt naar voren in het gebouw van ROC van Amsterdam, waar de directeur – van buitenaf zichtbaar – zetelt in een kantoortuin die zij deelt met collega-directeuren. Overigens is men met dit aspect van het architectonische concept niet echt tevreden. Geprobeerd wordt om wat meer werkprivacy te krijgen door kasten en kantoorhoge planten te plaatsen, maar het blijft behelpen. Waardering ondervindt wel de wijze waarop de fysieke inrichting de opvattingen over leren, opleiden en organisatiebesturing weerspiegelt: kleurrijk, gevarieerde leerwerkplekken voor zowel leerlingen als docenten, eigenheid in de aankleding van verschillende afdelingen, waaronder de wat zakelijker uistraling van de contractpoot van ROC van Amsterdam.

De samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven was tot voor kort gebaseerd op vrijblijvende gelegenheidcoalities. De ondernemingsvereniging Zuid-Oost heeft altijd, onder alle omstandigheden, meegedaan aan initiatieven van het onderwijs richting bedrijfsleven. Maar het valt niet mee om elkaar te verstaan. Ondernemers zijn praktisch, die hebben niks met uitspraken als een brug slaan tussen onderwijs en bedrijfsleven. Dat is te abstract. Verder is gevoel voor timing nodig. Bedrijfsleven willen dicteren via subsidievoorwaarden werkt niet.. In de nieuwe tripartite samenwerkingsdeal zit de ondernemingsvereniging tot eigen tevredenheid mee aan de knoppen van het programma. De ondernemingsvereniging heeft de afzonderlijke bedrijven niet aan een touwtje. De vereniging kan bedrijven informeren en motiveren, maar uiteindelijk gaat het er om of er in de driehoek bedrijf – school – leerling/werknemer in opleiding de juiste chemie tot stand komt. Het is people business, zeker in kleine bedrijven.

Collectief eigenaarschap ontstaat bij focus op gemeenschappelijke belangen. Als alle betrokken partijen baat hebben bij de projectopbrengsten worden zij probleemhouder, en daarmee (mede)eigenaar van het project. Kosten/baten kunnen geëxpliciteerd worden als de projectactiviteiten betrekking hebben op de core-business – kernactiviteiten – van alle betrokken samenwerkingspartijen. De kracht zit hem in de beperking, de uitdaging om de projectdoelen te richten op die kernactiviteiten die herkenbaar behoren tot de reguliere werkprocessen van de afzonderlijke partners.

De werkafspraken zijn concreet gemaakt, en vertaald naar ieders inbreng: alle partijen leveren voldoende input in vorm van docent- en bedrijfsuren om de activiteiten, bijvoorbeeld het ontwikkelen van EVC-tools, uit te voeren en de doelen te realiseren. Daarmee ligt het probleemhouder- en eigenaarschap in de beleving van betrokkenen bij drie partijen. Onderkend

wordt desalniettemin dat slechts één partij het ondernemersrisico loopt, te weten de penvoerder van het project: de HVA/HES.

Inspirerend concept

Study & Work is de algemene “merknaam” waaronder alle activiteiten in Amsterdam Zuid Oost op het gebied van het beroepsonderwijs (met stages en projecten) en overige werkervaringactiviteiten (bijvoorbeeld voor werkloze schoolverlaters) onder de aandacht van het bedrijfsleven worden gebracht. Daar past de één-loket-benadering bij. Ook voor het beroepsonderwijs vindt men de gesynchroniseerde aanpak van belang. Om te beginnen omdat het bedrijfsleven steeds meer te maken krijgt met op het oog concurrerende initiatieven op het gebied van het beroepsonderwijs en werkervaring. Dit is contraproductief want ondernemers schermen zich van de stroom van verzoeken af en besluiten geen keuzes te maken tussen de veelheid van aanbiedingen. Een eenduidige benadering van het bedrijfsleven is cruciaal, zeker in een setting als Amsterdam Zuid Oost, waar al sprake is van een sterke onderlinge netwerkontwikkeling tussen de bedrijven. Verder moet het beroepsonderwijs overal waar er in de samenleving een scholingsbehoefte gevoeld wordt, actief aanwezig kunnen zijn. In het kader van *life-long-learning* zal het meer regel dan uitzondering zijn dat het beroepsonderwijs in brede zin (vmbo-mbo- hbo) ook betrokken is bij de schoolverlaterproblematiek en bij het verder kwalificeren van de actieve beroepsbevolking.

In Study & Work komen deze ontwikkelingen bij elkaar en zichtbaar in een herkenbaar, fysiek regionaal centrum. Met de keuze voor huisvesting in het pand van de ondernemingsvereniging Amsterdam Zuid-Oost wordt het programma demonstratief gepositioneerd binnen de invloedssfeer van het bedrijfsleven. Hiervoor is bewust gekozen. De huisvesting moet één en al praktijk en werk uitstralen. Het mag niet gezien worden als een verlengstuk van het beroepsonderwijs, maar meer als het voorportaal naar werk en praktijk. Daarmee wordt ook uitdrukking gegeven aan verbreding van de beroepskolom tot 'loopbaan', waarbij het werkveld verantwoordelijkheid neemt voor de invulling van activiteiten met praktijkgerichte competenties en er daadwerkelijke samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs plaatsvindt.

De samenwerkingspartners hebben ook een maatschappelijke drijfveer. Ze willen er in Amsterdam Zuid-Oost alles aan gedaan hebben om deelnemers te begeleiden in hun leerloopbaan, om er voor te zorgen dat ze stevige plek op de arbeidsmarkt krijgen.

Professionele aanpak

In het Study & Work programma staan twee producten centraal om de gestelde doelen te bereiken: Product I: CLAS: Centrum voor Loopbaanontwikkeling, Assesment en Scholing; Product II : BOK Beroeps-Onderwijs-Kamer voor de regio.

Zowel CLAS als BOK worden fysiek in het Study & Work Centrum ondergebracht om de wisselwerking tussen beiden te maximaliseren. Achterliggend idee is dat Study & Work zich zo in de loop van de tijd tot een concept of methodiek kan ontwikkelen, en meer wordt dan een merknaam. Beoogd resultaat is een ingericht centrum met een mentoraatsysteem onderwijs-

bedrijfsleven, begeleidingssysteem mbo-hbo en alumnibeleid; een EVC-assessmentbureau en advisering rond scholing; projectbureau incl. samenwerkingsverband; ingerichte permanente 'beroepsonderwijskamers' (BOK's) bij bedrijven; volgsysteem oud-deelnemers.

CLAS

In CLAS wordt het EVC denken gekoppeld aan ontwikkelingen op het terrein van competentieren. Instrumenten voor loopbaanontwikkeling en assessments zijn voor werkgevers essentieel om een gericht en renderend human capital beleid te kunnen voeren. Op het gebied van EVC worden al beproefde instrumenten gebruikt. Tegelijk blijven werkgevers steeds op zoek naar nog betere tools, om met betrekking tot het personeelsbeleid snel aan veranderingen in de branche en in de economie tegemoet te kunnen komen. Voor het beroepsonderwijs is het van belang om via inzicht in gebruik van deze instrumenten de onderwijspraktijk waar nodig adequaat en flexibel te kunnen inrichten.

In dat kader wordt binnen de kaders van Study & Work een aantal vraagstellingen onderzocht: Welke interne doelen worden met inzet van EVC nagestreefd? Hoe worden de EVC opdrachten uitgezet? Welke criteria worden gehanteerd? Hoe worden de uitkomsten gebruikt? Vanuit deze inzichten wordt binnen CLAS de vertaling gemaakt naar de gewenste startkwalificaties voor zowel studenten als (jonge) werkzoekenden. De analyses binnen CLAS richten zich vooral op de ontwikkeling van het specifieke EVC meetinstrument, de complementariteit tot de gangbare assesment tools en het erkennen en certificeren van de gemeten ervaringskennis.

BOK

De Beroeps Onderwijs Kamer (BOK) is het tweede product van Study & Work waarmee tegemoet gekomen moet worden aan de sterk gevoelde schaarste aan zinvolle stages en aan projectopdrachten om de ervaringscomponent in het beroepsonderwijs te versterken. De bedoeling is dat het begeleidingaspect een centrale plaats krijgt in BOK. Geïntensiveerde mentorbegeleiding wordt niet als wondermiddel gezien, maar als een beproefd middel bij het tegengaan van voortijdig schoolverlaten en gebrekkige doorstroom VMBO-MBO-HBO. Langs de lijn van BOK moet veel kennis van het bedrijfsleven doorsijpelen naar de onderwijspraktijk. Niet alleen studenten, maar ook docenten moeten profiteren van de kennis die door middel van BOK wordt opgedaan. BOK is in essentie het regionale loket waar het bedrijfsleven zoveel als mogelijk haar stagemogelijkheden en haar praktijk-onderzoeksopdrachten ten behoeve van het beroepsonderwijs neerlegt. Aan BOK worden (commissies van) deskundigen gekoppeld, die het aanbod van het bedrijfsleven op deskundige wijze weten te vertalen tot concrete opdrachten voor studenten. Individuele bedrijfs-BOK's worden vooralsnog *niet* haalbaar geacht. Gebleken is dat het binnen het MKB niet haalbaar is permanent een voor stagiaires ingericht werkruimte te reserveren.

Bij Study & Work zijn in totaal 4 stagiaires werkzaam voor zo'n 4 dagen per week, om bij bedrijven stageplekken en projectopdrachten te werven. Verder doen ze administratieve werkzaamheden en bieden ze ondersteuning bij het organiseren van bijeenkomsten e.d. De

studenten zijn van de studierichting marketing en communicatie. Ze zitten in het 2^o leerjaar en volgen een zogenoemde oriënterende stage. Dat wil zeggen dat ze kennis maken met het bedrijfsleven. Bij Study & Work leren ze gesprekken voeren, teksten schrijven, organiseren. Study & Work is een erkend leerbedrijf.

Study & Work als voorportaal naar werk en praktijk is op dit moment nog een idee, dat niet in lijn is met de aansturingprincipes van de staande onderwijsorganisaties. Bij HVA/HES zijn najaar 2005 drie accountmanagers werkzaam die de contacten met de bedrijven onderhouden. Dat is een beleidskeuze, die ook nadelen heeft, want op die manier loop je het risico dat docenten zelf geen contacten meer in de bedrijven hebben. Study & Work moet dat risico op termijn wegnemen door een 'distributiefunctie' te gaan vervullen naar de achterliggende organisatieonderdelen, zijnde de afzonderlijke bedrijven en opleidingen. Voor ROC van Amsterdam geldt als extra aandachtspunt dat de Study & Work initiatieven en opbrengsten geborgd dienen te worden op de strategische en tactische beleidsniveaus van het ROC. Voorkomen moet worden dat Study & Work een speeltje wordt van de contractpoot van het ROC.

Communicatie is een niet te verwaarlozen aspect in het realiseren van innovaties. Vertegenwoordigers van de drie samenwerkingspartners vanuit onderwijs en bedrijfsleven werden steeds weer met hun neus gedrukt op het feit dat zij elkaars "taal" niet bleken te spreken. Veel energie is gestoken in het bespreken van een goed communicatieplan, dat aan twee eisen tegemoet diende te komen: Ten eerste het voorlichten en enthousiasmeren van betrokken onderwijspersoneel van de twee onderwijsinstellingen. Ten tweede het informeren en mobiliseren van de werkgevers voor actieve deelname. Daarover kon maar moeilijk overeenstemming worden bereikt omdat opvattingen over communicatiestrategieën, inclusief de inhoud en het tijdstip van de boodschap, op essentiële onderdelen bleken te conflicteren. Ook het profiel van de projectdirecteur bleek onvoldoende uitgekristalliseerd te zijn, waardoor partijen daar verschillende verwachtingen bij hadden. Met de herstart behoort deze spraakverwarring niet tot het verleden, maar het is nu concreet benoemd als onderwerp waar voortdurend aandacht aan wordt besteed.

Innovatiekracht vereist eenvoud in organisatie en helderheid in beoogde projectopbrengsten. Kenmerkend voor het oorspronkelijke activiteitenplan was dat het sterk was vormgegeven rond de organisatiestructuur en de invulling van de verschillende functies, taakgroepen, project- en werkgroepen, waardoor de doelen als het ware achter de mensen en middelen verscholen gingen. Vastgesteld werd dat dit te complex was en dat het programma veel meer productgeoriënteerd moest worden opgezet om concreet rendement voor zowel beroepsonderwijs als bedrijfsleven te kunnen bieden. Haalbare doelen stellen, zorgen voor successen en van daaruit verbreden lijkt een effectieve innovatiestrategie. Verder is het van belang om op de werkvloer de winst van een project concreet en van tevoren zichtbaar te maken. Daar zit praktijkkennis en moet de uiteindelijke verankering tot stand komen. Verder zijn teams de basis om tot een succesvolle samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven te komen.

De structuur waarbinnen het beroepsonderwijs wordt vormgegeven, is een lastige randvoorwaarde voor innoveren. Meer specifiek is dat lastig als het gaat om het opzetten van projecten, het uitvoeren van actuele activiteiten en het inzetten van mensen uit bedrijven. Exemplarisch is de toewijzing van het project in een lastige fase namelijk na de start van het tweede semester van het studiejaar 2004-2005. Alle mogelijke afspraken voor het inzetten van deelnemers en personeelsleden zijn dan al gemaakt met andere partijen, rond stages, afstuderen, projecten e.d. Ook bleek het niet haalbaar om voor het eerste semester van het studiejaar 2005-2006 harde afspraken met de HVA/HES en ROC van Amsterdam te maken over de inzet van deelnemers, gelet op de relatief lange voorbereidingstijd die daarvoor wordt gevraagd: plekken, werkzaamheden, begeleiding, monitoring en dergelijke.

Prestaties

Doel van de Study & Work activiteiten is het verminderen van uitval uit het beroepsonderwijs door kwalificatiewinst. Men wil willen dat bereiken door middel van een op onderwijsvernieuwing gericht programma dat wordt opgezet als een regionale samenwerkingsstructuur waarin bedrijfsleven en beroepsonderwijs participeren en wat zich richt op deelnemers aan het beroepsonderwijs en op schoolverlaters. De schoolverlaters die in het programma ArenA Study & Work in beeld komen zijn de jongeren die deelnemen aan de werkervaringprogramma's, die het bedrijfsleven in de regio heeft opgezet in samenwerking met CWI, DWI (Centrum voor werk en inkomen en Dienst werk en inkomen) en de gemeente Amsterdam/Stadsdeel Zuidoost.

CLAS wil uiteindelijk alle opleidingen van de HVA/HES en ROC van Amsterdam *EVC-baar* maken. Op die manier kunnen we veel meer opleidingstrajecten wegzetten in bedrijven. Het mes snijdt aan twee kanten. Docenten komen in contact met het bedrijfsleven om te onderzoeken welke tools zij gebruiken; het bedrijfsleven komt in de rol van assessor in contact met het onderwijs. Onder andere het bankwezen van Amsterdam Zuid-Oost is geïnteresseerd in het CLAS product. Die hebben baat bij goed geschoold personeel dat de front office functies kan vervullen, die in Nederland blijven – in tegenstelling tot de back office functies die in toenemende mate in niet Europese landen worden ondergebracht.

Vanuit CLAS liggen er najaar 2005 enkele concrete afspraken. Met drie beveiligingsbedrijven in Amsterdam Zuid-Oost is een start gemaakt met het *EVC-baar* maken van beveiligingsopleidingen en de ontwikkeling van instrumenten voor loopbaanontwikkeling en assessments.

BOK is er op gericht de praktijkervaringcomponent te versterken. Praktijkervaring voor alle categorieën van (potentiële) leerlingen/studenten is essentieel. In Amsterdam Zuid-Oost heeft men op jaarbasis te maken met 4000 leerlingen die een stageplek nodig hebben. De vraag doet zich nu al voor of men in Zuid-Oost voldoende stageplekken gaat vinden, en of men niet ook buiten de regio moeten gaan werven. Dat raakt aan een verder liggende ambitie om samenwerking te krijgen met het Platform Onderwijs en Arbeid, waarin alle Amsterdamse ondernemingsverenigingen participeren. Voorlopig vindt men het belangrijk om over en weer

iets doen aan de ‘onbekend maakt onbemind’ situatie in de relatie onderwijsinstellingen en bedrijfsleven.

Of de doorstart de geplande resultaten gaat opleveren moet de komende periode blijken. Dat betrokkenen er vertrouwen in hebben, staat buiten kijf.

Bedrijven reageren over het algemeen positief op het Study & Work initiatief. Negatieve reacties hebben vooral te maken met de ervaring dat stagiaires onvoldoende begeleid worden vanuit de school.. Voor veel – vooral kleine bedrijven – is dat een drempel. Die houden daar een negatief beeld van het onderwijs aan over.

Leren

Vaststelling van de mate waarin het onderwijs *moet*, en *kan* veranderen is onderdeel van de doelstelling van het project. Daarom worden de procesgang in zowel CLAS als BOK nauwkeurig bijgehouden en regelmatig geëvalueerd en geanalyseerd, zodat de kennis gebruikt kan worden voor verbetering van het beroepsonderwijs, voor adviezen aan het bedrijfsleven en voor reproduceerbaarheid en overdraagbaarheid van deze kennis. Daartoe zijn kenniskringen onderwijs bedrijfsleven ingericht op het terrein van: Versterking structuur beroepskolom/doorlopende leerwegen; Actualiteit leerstof en leermiddelen/kennisontwikkeling docenten en HR personeel; Ontwikkeling stagepraktijk/standaardproducten voor onderzoek/mentorat. De kenniskringen, die gedeeltelijk operationeel zijn, kennen een gemengde samenstelling en hebben een rol in het begeleiden, evalueren en analyseren van het proces. De productverantwoordelijke personen of teams zullen regelmatig in de kenniskringen rapporteren en hun resultaten en bevindingen ter discussie en beoordeling voorleggen. De ruimte die de kenniskringen qua invulling bieden, wordt benut om het benodigde draagvlak te genereren.

Er is een kenniskring geweest waarin stagecoördinatoren uit Mbo en HBO met voornamelijk MKB bedrijven hebben gekeken naar de succes en faalfactoren van stages. Er is samenwerking gestart met de ING Bank die in Amsterdam een intern een stagebureau heeft opgericht om hun vernieuwde stagebeleid tot uitvoering te brengen. Ook wordt gewerkt aan het matchen van studenten met bedrijven die kenbaar gemaakt hebben een stagiair te willen.

Borging van projectopbrengsten in de staande organisaties van de drie samenwerkingspartners is een aspect dat bij alle partijen bijzondere aandacht verdient.

Uit de voortgangsrapportage van het project spreekt dat de eerste anderhalf jaar van het project voor alle partijen leerzaam is geweest. Volgens betrokkenen mag deze niet-materiële opbrengst niet onderschat worden. Een gezamenlijke diepgaande evaluatie van het proces heeft in het voorjaar van 2005 geleid tot een totale herstart, met behoud van de oorspronkelijke projectdoelstelling. Daarbij zijn zowel aan de proceskant als aan de productkant van het project wijzigingen aangebracht op basis van een aantal leerervaringen.

Co-makership vereist aandacht voor invalshoek bedrijfsleven. Bij de evaluatie en herstart van het project is vastgesteld dat het programma teveel was uitgewerkt vanuit de invalshoek en het belang van het beroepsonderwijs. Dit is gecorrigeerd op basis van het argument dat het niet voor de hand ligt dat het beroepsonderwijs vanzelf, autonoom en van binnenuit verandert. Een krachtige externe prikkel is nodig en dit kan volgens betrokkenen niks anders zijn dan de verwachtingen en de eisen van de beroepspraktijk. Géén “tucht van de markt”, want het onderwijs draagt natuurlijk haar eigen, zelfstandige verantwoordelijkheid om niet te vervallen in de waan van de dag, oftewel de eb en vloed van de conjunctuur. Maar wel is de “rationaliteit van de praktijk” leidend, vanuit de aanvaarding dat het beroepsonderwijs flexibeler moet kunnen functioneren, als dat ten goede komt aan de toekomstkansen van de leerlingen en studenten. Het huisvesten van Study & Work in het gebouw van de ondernemingsvereniging Amsterdam Zuid-Oost – en niet bij de HVA/HES – is een uiting van deze organisatiekanteling van het project.

Openhartig wordt gesproken over het niet goed van de grond komen van het project, de ontwikkelingen die zich in de afgelopen anderhalf jaar hebben voorgedaan, en de lering die is getrokken. De vijf projectbetrokkenen vertrouwen er op dat de oorspronkelijke ambities binnen de resterende looptijd alsnog kunnen worden. Voorwaarde was wel dat die ambities concreet zijn gemaakt, de projectorganisatiestructuur drastisch werd ingedikt en er een nieuwe projectleider is aangesteld.

Niet langer plannen maken, maar handen uit de mouwen en producten opleveren is het nieuwe adagium.

Reflecties

Reflecties op het concept van een lerende organisatie

Uit de vier praktijkvoorbeelden is een aantal onderliggende principes te halen, waarmee ‘de schijf van vijf’ kan worden ingekleurd. Er is zowel gekeken naar de betekenis van de vijf kenmerken in het ontwikkelingsproces naar een lerende organisatie, als naar aanscherping en concretisering van de kenmerken.

Activerend eigenaarschap

Uit alle vier praktijkvoorbeelden spreekt dat het cruciaal is, dat het eigenaarschap van de innovatie goed is geregeld. Zonder dat komen innovaties – en dus het leren daarvan – überhaupt niet van de grond. Het project OnderwijsArena (later Study & Work) is in dit verband het meest illustratief. Om het project na een jaar opnieuw vlot te kunnen trekken, is het noodzakelijk gebleken om op het terrein van eigenaarschap tot nieuwe afspraken te komen.

Een eerste principe van eigenaarschap dat uit de praktijkvoorbeelden naar voren komt, is *stuurkracht*: de innovatie in beweging te zetten én houden. In het project Competent Bouwen is de eigenaar van de innovatie die partij is die het stuur in handen heeft: het management. Het managementteam van Stad en Esch is initiatiefnemer van de innovatie én is in de positie om de voortgang van het innovatieproces te sturen en te bewaken. Het eigenaarschap in de andere

projecten is op dit punt diffuus: projectleiding en stuurkracht liggen niet in één hand. Het project Management & Visserij levert daarvan een duidelijke case. De branche, vertegenwoordigd in het productschap Vis, komt weliswaar als probleemhouder voor een nieuwe opleiding op HBO niveau naar voren, maar is niet de centrale actor in de totstandkoming van deze opleiding. Verder is gebrek aan eigenaarschap op management niveau in dit project een wringpunt. Dat laatste geldt ook voor het project Kenniscirculatie, waarbij het projectleiderschap buiten de managementlijn is geplaatst. Ook het project Study & Work wringt op dit punt. De ondernemingsvereniging is één van de probleemhouders in het project, maar stuurt niet de bedrijven die in het project moeten gaan acteren. ROC van Amsterdam participeert met de contractpoot in het project, en niet met de unit Economie waarop het project ook impact heeft.

Een tweede principe van eigenaarschap is de *verandernoodzaak*. In het project Management & Visserij is een zeker urgentiebesef, dat de drive geeft om door te gaan, ondanks tegenvallende resultaten. Wat opvalt is dat dit besef er toe leidt dat bezinning op de resultaten plaatsvindt, en dat naar nieuwe wegen wordt gezocht wordt op de beoogde resultaten alsnog te bereiken⁷. Uit het praktijkvoorbeeld Study & Work spreekt geen urgentiebesef, maar wel een zekere noodzaak om te innoveren: gebrek aan stageplaatsen. In de projecten Competent Bouwen en Kenniscirculatie komt niet zozeer een verandernoodzaak, als wel een verandermotief naar voren: aantrekkelijker beroepsonderwijs en beter vakmanschap.

Een derde principe van eigenaarschap is *gedeeld belang* van verschillende actoren. In het project Management & Visserij ligt hier een duidelijk wringpunt, omdat de betrokken partijen elk hun eigen – deels conflicterende – belangen bij het project hebben, waardoor oorspronkelijke ambities makkelijker worden losgelaten. In het project Study & Work is het zoeken naar gedeelde belangen belangrijk geweest om tot een doorstart van het project te komen. Het project Kenniscirculatie bouwt voort op een bestaand fundament: de Maatschap IO (Integraal Ontwerpen) / RTO (Revival Technisch Onderwijs), waarbij het wel de vraag is of de projectbetrokkenen het gedeeld belang daarin (h)erkennen. Het project Competent Bouwen heeft zich wegbewogen van meervoudig eigenaarschap en zich geconcentreerd op de versterking van het interne eigenaarschap, om van daaruit verbindingen te leggen naar andere partijen in de beroepskolom.

Conclusie: Activerend eigenaarschap lijkt cruciaal in een ontwikkelingsproces naar een lerende organisatie. De toevoeging *activerend* is relevant in zijn dubbele betekenis: het *eigenaarschap voeden* door aandacht te besteden aan urgentie, noodzaak, belang van de innovatie bij betrokken actoren én het *eigenaarschap hebben* door te initiëren, te sturen en te bewaken⁸.

Vraag. Onder welke condities is meervoudig eigenaarschap⁹ een werkzaam principe?

⁷ Deze bezinning vindt overigens niet systematisch plaats. Ook wordt geen gebruik gemaakt van de body of knowledge van vernieuwers in het beroepsonderwijs.

⁸ Te vergelijken met het verschil tussen gelijk krijgen en gelijk hebben.

⁹ Dit principe ligt in feite ten grondslag aan de ambities van het Innovatiearrangement Beroepskolom.

Uitdagend innovatieconcept

Dat een doel (innovatieconcept) voorwaardelijk is voor leren hoeft geen betoog. Vraag is wat kenmerken zijn van een innovatieconcept, dat leren op organisatieniveau teweeg brengt. Een eerste principe dat uit de praktijkvoorbeelden naar voren komt is de *rijkheid* van het innovatieconcept. In de projecten Management & Visserij en Study & Work heeft het innovatieconcept een onderwijsinhoudelijk karakter. In de praktijk van het project Management & Visserij gaat het vooralsnog om de programmatische aspecten daarvan: de inrichting van een opleiding op HBO niveau, met vrijstellingsmogelijkheden voor leerlingen van het MBO. Het innovatieconcept van het project Study & Work is rijker omdat het onderwijsinhoudelijke concept ook veranderingen in het relatienetwerk van de betrokken scholen en bedrijven impliceert. De projecten Competent Bouwen en Kenniscirculatie hanteren integrale concepten, met implicaties voor zowel programmering en inhoud als voor didactiek en begeleiding, leeromgeving en organisatie van het leren. Het innovatieconcept van het project Competent Bouwen is daarin rijker dan het innovatieconcept van het project Kenniscirculatie, omdat dit concept nadrukkelijk voorbij het primaire proces reikt en individueel leren (het leren van de leerling) verbindt met teamleren en organisatieleeren.

Ambitie is een tweede principe. Uit de projecten Management & Visserij en Study & Work spreekt een pragmatische ambitie: binnen een bepaalde projectperiode bepaalde producten of diensten leveren. Uit de praktijkvoorbeelden spreekt dat dit type innovatieconcepten wel richting geeft en betrokkenen inspireert. Vraag is of ze uitdagen tot leren op organisatieniveau, omdat ze vooral een appèl doen op het kortere termijn oplossingsvermogen van betrokkenen. Het doel is bekend, de weg er naar toe kan worden uitgezet, realisatie vraagt om gerichte interventies. De projecten Competent Bouwen en Kenniscirculatie hebben een visionaire ambitie. De activiteiten die in de projecten plaatsvinden, zijn stappen of fasen in een ontwikkelingsgericht proces waarvan alleen de – zich steeds verplaatsende – horizon zichtbaar is. De richting is bekend, de weg er naar toe is een langere termijn kwestie waarin sprake is van continue koers zoeken, realisatie vraagt om regelmatige reflectie om vast te stellen wat relevante volgende stappen in het proces zijn. Dit type innovatieconcepten daagt uit tot leren op organisatieniveau omdat ze een appèl doen op het lerende vermogen van betrokkenen.

Conclusie: Een uitdagend concept lijkt cruciaal in het ontwikkelingsproces naar een lerende organisatie. De toevoeging *uitdagend* is relevant om aan te geven dat het niet om een specifiek te duiden concept gaat, maar om de ingrediënten van het concept die uitdagen tot leren op organisatieniveau.

Vraag: Wat zijn ingrediënten van een innovatieconcept, die maken dat het concept uitdaagt tot leren op organisatieniveau?

Ontwikkelingsgerichte aanpak

Dat innoveren een professionele aanpak veronderstelt vergt evenmin toelichting. Vraag die rest is: waaraan is een professionele aanpak, die uitdaagt tot leren op organisatieniveau, te herkennen?

Cyclisch-iteratief is een eerste principe van de aanpak, dat naar voren komt. Uit de praktijkvoorbeelden is het project Competent Bouwen het meest uitgesproken over terugkerende (cyclische) en zoekende (iteratieve) aspecten van de aanpak. Stad en Esch heeft weloverwogen voor het 'trekkersmodel' gekozen op basis van eerdere ervaringen met innovatie, en kijkend naar ervaringen van andere scholen. In de werkwijze van Stad en Esch lopen terugkijken en vooruitkijken in elkaar over. Reflecteren op ontwikkelingen en daarvan leren is essentieel in de werkwijze. Resultaten van reflecties leiden niet alleen tot bijstelling van activiteiten, planning, inzet van mensen en middelen. Ze leiden ook tot aanscherping of concretisering van ambities. Op ambities zelf wordt niet ingeleverd, tenzij voortschrijdend inzicht daartoe aanleiding geeft. Ook in het project Kenniscirculatie is sprake van een weloverwogen keuze voor een aanpak: integraal ontwerpen. Deze aanpak heeft veel van de kenmerken van het trekkersmodel, maar is scherper in het onderscheiden van uitvoeren, terugkijken en vooruitkijken. Uit de praktijkvoorbeelden van Management & Visserij en Study & Work spreekt geen weloverwogen keuze voor een bepaalde aanpak van het project als geheel. In het project Management & Visserij valt op dat de projectmatige werkwijze¹⁰ die is gevolgd, geen antwoord biedt op de tegenvallende resultaten van de werving voor het HBO programma. Voorzien is dat binnen de vooraf gestelde kaders evaluatie van de resultaten en van de processen die daar ten dienste van staan, plaats vindt. Uitkomsten van deze evaluaties worden gebruikt om het project bij te sturen zodat de beoogde resultaten alsnog bereikt worden. Waar nodig worden ambities bijgesteld op haalbaarheid binnen de geldende randvoorwaarden, zoals die door een externe partij (in dit geval de subsidiegever) zijn gesteld. Uit het praktijkvoorbeeld van Study & Work komt naar voren dat bij de doorstart van het project ook de werkwijze op de schop is gegaan, en dat de projectactiviteiten zich nu concentreren op het opleveren van bepaalde producten: CLAS (Centrum voor Loopbaanontwikkeling, Assessment en Scholing dat zich richt op de ontwikkeling van instrumenten voor loopbaanontwikkeling en assessments) en BOK (Beroepsonderwijskamer voor de regio, het instituut waarmee tegemoet wordt gekomen aan de sterk gevoelde schaarste aan zinvolle stages en projectopdrachten). Noch in het oorspronkelijke plan, noch in de bijgestelde projectopzet is sprake van een aanpak met een cyclisch-iteratief karakter. Opvallend is dat in de dagelijkse uitvoering van het project cyclisch-iteratief werken het leidende beginsel is.

Een tweede principe in de aanpak dat uit de praktijkvoorbeelden naar voren komen is *organisch*. Bij Competent Bouwen en Kenniscirculatie is het project geen losstaande activiteit, maar een initiatief dat voort bouwt op en deel uit maakt van bredere ontwikkelingen. Ontwerpen, experimenteren, evalueren en implementeren zijn niet gescheiden georganiseerd, maar maken deel uit van ontwikkelingsproces waarin verschillende activiteiten sporen gericht zijn op het realiseren van eenzelfde ambitie. Deze activiteiten sporen hebben betrekking op alles wat nodig is om de ambitie te bereiken: de inhoud van de opleiding, de didactiek, de begeleiding van deelnemers, de inrichting van de fysieke leeromgeving, de organisatie van het leerarrangement met verschillende betrokken partijen, de deskundigheid van alle betrokkenen, de financiële en

¹⁰ In deze aanpak worden initiatief, ontwerp, ontwikkeling, experimentele uitvoering, evaluatie, bijstelling, implementatie en nazorg als planbare en controleerbare fasen van een project uitgewerkt. Ontwerpstappen zijn uitgezet volgens een bepaald tijdpad met een vooraf geplande inzet van menskracht en middelen.

organisatorische randvoorwaarden etc. Hoewel het project Management & Visserij vanuit het perspectief van de betrokken partijen als een apart project is neergezet, blijkt dat verschillende projectpartners het project als ‘van nature’ inlijven in hun eigen ontwikkelingsdoelen en -proces. Het project wringt omdat de ontwikkelingsdoelen en – processen van de verschillende betrokken partijen onvoldoende sporen. Opvallend in het project Study & Work is de opstelling van de HvA/HES in de doorstart van het project. De doorstart is gemaakt, omdat de projectdoelen samenvielen met dat wat de HvA/HES tot zijn kerntaken rekende.

Voorwaardenscheppend is een derde principe in de aanpak dat uit de praktijkvoorbeelden spreekt. In het project Competent Bouwen komt dit principe op verschillende manieren tot uitdrukking. Leren op organisatieniveau wordt mogelijk gemaakt, door ‘out-of-the-box’ denken te stimuleren: creatieve oplossingen bedenken voor problemen die vooraf niet voorzien zijn (bijvoorbeeld tegenvallende financiële middelen waardoor de verbouw op eigen kracht gerealiseerd moet worden). Verder zit in de aanpak van het project het ‘leren van fouten’ ingebakken, waardoor er voor betrokkenen ruimte is om te experimenteren, en nog niet gebaande paden op te gaan. Ook het tegenwicht bieden aan ontwikkelingen die de innovatie belemmeren (gemeentelijk huisvestingsbeleid, negatieve publiciteit vmbo, cao-regelingen, wet- en regelgeving) en daarin eigen verantwoordelijkheid nemen is een leervoorwaardenscheppende activiteit in het project Competent Bouwen. Opmerkelijk is het tegenafhankelijke gedrag dat daarmee gepaard gaat: rekening houdend met externe randvoorwaarden eigen verantwoordelijkheid nemen, én randvoorwaarden via adequate kanalen proberen te beïnvloeden. Een ander aspect van het voorwaardenscheppende principe is het creëren van mogelijkheden voor kruisbestuiving. Zo wordt in het project Competent Bouwen een docnet ingezet, die én deel uit maakt van de sector Techniek én de lerarenopleiding waarmee Stad en Esch een samenwerkingsrelatie heeft. Een ander voorbeeld: in de inrichting van de fysieke leeromgeving is gezorgd voor open verbindingen tussen verschillende sectoren. Tot slot is opvallend dat in het project Competent Bouwen competentieontwikkeling van docenten, teamleiders en management parallel aan en ter ondersteuning van de uitvoering van de innovatie wordt ingezet; en dat deze competentieontwikkeling bewust als collectief wordt opgepakt: docenten, teamleiders en management volgen gezamenlijk een scholingstraject. Een groot deel van dit type (leer)voorwaardenscheppende activiteiten is ook terug te zien in de aanpak van het project Kenniscirculatie. In de aanpak van de projecten Management & Visserij en Study & Work zijn deze aspecten niet uitgesproken aanwezig.

Conclusie: Een ontwikkelingsgerichte aanpak van innoveren lijkt cruciaal in het perspectief van een lerende organisatie. De toevoeging *ontwikkelingsgericht* is relevant in een dubbele betekenis: het *ontwikkelen van de aanpak* op basis van ervaringen en voortschrijdend inzicht én het *modificeren van de aanpak* op basis van (niet direct beïnvloedbare) condities en randvoorwaarden.

Vraag: Wat zijn ingrediënten in de aanpak, die maken dat deze uitdaagt tot leren op organisatieniveau?

Toonbare prestaties

In de ontwikkeling naar een lerende organisatie leveren *prestaties* de indicatoren waaraan gespiegeld wordt hoe het staat met de voortgang en met de resultaten en de effecten van de innovatie. Een eerste principe met betrekking tot prestatie-indicatoren, dat uit de praktijkvoorbeelden naar voren komt is *streefwaarden*. In alle vier projecten is sprake van ambities. Er zijn uitgesproken verwachtingen over de bijdrage die het project gaat leveren aan de realisatie van verder gelegen doelen: talentontwikkeling leerlingen, versterking modern vakmanschap, verbetering in de aansluiting onderwijs en arbeidsmarkt, volumegroei stagemogelijkheden. In alle gevallen geldt dat deze streefwaarden niet zijn geconcretiseerd op het niveau van de projectbijdrage aan het realiseren van genoemde ambities. Een tweede principe van prestatie-indicatoren dat in de praktijkvoorbeelden is terug te zien is de *waardering*. Uit alle praktijkvoorbeelden spreekt dat de waardering van betrokkenen een belangrijk aspect in het vaststellen van de voortgang, resultaten en effecten van het project. In geen van de vier projecten is geëxpliciteerd waarin deze waardering tot uitdrukking komt, en hoe deze in het kader van het project wordt ‘gemeten’ (anders gezegd: hoe het proces van ‘zien’ en ‘oordelen’ verloopt, als basis voor ‘handelen’).

Resultaten is een derde principe van prestatie-indicatoren, dat uit de praktijkvoorbeelden spreekt. Ook hiervoor geldt dat er in alle praktijkvoorbeelden aandacht is voor beoogde dan wel bereikte effecten en resultaten van de innovatie, maar dat deze niet in relatie (kunnen) worden gebracht met de beoogde en gerealiseerde projectopbrengsten. Verder valt op dat in geen van de projecten kwantitatieve en kwalitatieve streefcijfers zijn geformuleerd. Noch op het niveau van het innovatieconcept, noch op het niveau van de projectopbrengsten die bedoeld zijn een bijdrage te leveren aan de realisatie van het innovatieconcept.

Conclusie: Toonbare prestaties lijken cruciaal in het ontwikkelingsproces naar een lerende organisatie. De toevoeging *toonbaar* is relevant in zijn dubbele betekenis: aan de voorkant duidelijk maken wat je als organisatie wilt bereiken en waaraan je succes (of falen) afmeet; aan de achterkant kunnen laten zien waarin dat succes (of falen) zichtbaar is.

Vraag: Wat zijn betekenisvolle prestaties op organisatieniveau en hoe kunnen deze toonbaar worden gemaakt?

Collectief leren

In het kenmerk *leren* komt tot uitdrukking hoe op organisatieniveau inzicht wordt verkregen in resultaten en effecten van de innovatie, en hoe op basis van een proces van ‘zien’ en ‘oordelen’ tot ‘handelen’ wordt overgegaan. In het perspectief van een lerende organisatie gaat het hier om de vraag: ‘Hoe organiseren opleidingsorganisaties het leren van hun eigen innovaties?’

Een eerste principe, dat uit de praktijkvoorbeelden naar voren komt is *externe oriëntatie*. In het project Competent Bouwen is dit principe nadrukkelijk aanwezig. Expliciet wordt verwezen naar gebruik van externe bronnen: literatuur, samenwerken in projecten, deelname aan studiedagen, uitnodigen van externen. In het project Kenniscirculatie manifesteert deze externe oriëntatie zich in de Maatschap IO (Integraal Ontwerpen) / RTO (Revival Technisch Onderwijs) waaruit innovaties op regionaal niveau worden aangepakt. De Maatschap IO/RTO zet zich in

voor de verdere ontwikkeling van een innovatief regionaal model om op basis van de economische bedrijvigheid een kennisinfrastructuur vorm te geven waarin scholen en bedrijven intern en extern kennis kunnen uitwisselen. In het project Management & Visserij is de externe oriëntatie wel zichtbaar op het niveau van individuele projectbetrokkenen, maar niet op het niveau van het project en daarin samenwerkende partijen. Study & Work heeft in de kenniskringen, die onderdeel uitmaken van het project, de ‘blik van buiten’ geregeld. Of dat in de praktijk van de grond komt moet nog blijken.

Een tweede principe dat uit de praktijkvoorbeelden spreekt is *sociaal leren*. Het leren van innovaties krijgt vorm als een sociaal leerproces, waarin betrokkenen reflecteren op de resultaten en effecten van de innovatie (en/of het project) en op basis van de bevindingen die deze collectieve reflecties opleveren tot handelen overgaan. Study & Work heeft in het project kenniskringen als voertuig voor leren opgenomen. De routes die tot handelen leiden verschillen van project tot project, maar in geen van de projecten is dit proces geëxpliciteerd.

Conclusie: Collectief leren lijkt cruciaal in het ontwikkelingsproces naar een lerende organisatie. De toevoeging *collectief* is relevant om aan te geven dat het niet gaat om het leren van bij het project betrokken individuen, maar om collectieve vormen van leren die impact hebben op het functioneren van de betrokken organisaties.

Vraag: Hoe krijgt collectief leren op organisatieniveau vorm en met welke impact?

Conclusie

De vier praktijkvoorbeelden ondersteunen de aanname dat ‘de schijf van vijf’ het concept van de lerende organisatie – 1^e orde leren –representeert. Uit de analyse van de praktijkvoorbeelden op de kenmerken blijkt dat alle vijf kenmerken van betekenis zijn in het ontwikkelingsproces naar een lerende organisatie. Validering van voorliggende basisvariant GP is – uitgaande van een cyclische aanpak – nodig op de volgende punten:

- aanscherping en toelichting van ‘de schijf van vijf’ in het perspectief van de ontwikkeling van de lerende organisatie (paragraaf de thematiek van de kenniskring);
- secce representatie van de projecten op ‘de schijf van vijf’ (paragraaf praktijkvoorbeelden);
- waardering (op basis van zelfevaluaties en externe evaluaties) van de projecten op de vijf kenmerken (paragraaf reflecties);
- analyse van de bevindingen uitmondend in een prototype 2006 (paragraaf conclusies).