

Belang en inrichting van Leven Lang Leren voor onderwijsinstellingen

Een voorzet voor discussie

Context

Het Groene onderwijs staat onder druk. Het aanbod aan leerlingen zal landelijk gezien de komende jaren teruglopen, wat overigens in het MBO meer gevoeld zal worden dan in het HBO. Doelmatigheid staat op de agenda en de groene plus valt weg. Groen onderwijs bediend van oudsher de primaire sectoren, maar de vraag blijft klein en verschuift bovendien steeds meer naar HBO. In sommige sectoren zoals voeding wordt een grote vervangingsvraag verwacht, maar groen onderwijs en m.n. het MBO lijkt niet goed in staat leerlingen te interesseren voor deze opleidingen.

In essentie gaat het om de vraag hoe je bestaansrecht houdt en er tegelijkertijd in slaagt een hoog kennisniveau te behouden bij geringe aantallen leerlingen. In deze context lijkt het zinvol de rol van LevenLangLeren en de manier waarop die nu wordt ingevuld opnieuw te bekijken. Een heldere positionering van LLL kan bijdragen aan het versterken van de positie van de school in de regio, de kwaliteit van onderwijs en het in stand houden van expertise, maar dit vraagt een aantal keuzen. Hieronder een aantal overwegingen bij die keuzen:

- Welke visie heb je op de rol van de school?
- Op welke markt richt je je?
- Welke vormen van dienstverlening zijn kansrijk?
- Welke vorm kun je bieden?
- Wat moet je daar voor organiseren?

Welke visie heb je op de rol van de school?

De meeste scholen hebben een cursus een contractafdeling. Opdracht, omzet en manier van organiseren verschilt sterk in de praktijk. Globaal zien we de volgende drie modellen:

- Doel is vooral bijverdienste, C&C is dan vaak los van de school georganiseerd, bestuurlijke betrokkenheid is meestal gering.
- Doel is kwaliteitsverhoging initieel onderwijs: er wordt gewerkt met docenten uit het initieel onderwijs die door post-initieel meer buiten komen. Wil dit werken dan is een duidelijk bestuurlijke kader nodig gericht op die onderwijskwaliteit. In de praktijk wordt hier vaak niet erg op gestuurd en blijft het effect beperkt, het mond er vaak in uit dat alleen de beste docenten mee doen en daarbij soms geheel uit het reguliere onderwijs verdwijnen.
- Doel is opleidingscentrum van 12 - 67: post-initieel is uitdrukkelijk onderdeel van de strategische positionering, er wordt breed en bewust gewerkt met de eigen docenten. Ook hier is een helder bestuurlijk kader nodig, niet alleen gericht op onderwijskwaliteit maar ook op HRM en verdienmodel. Dit model vraagt ook een actieve positionering door de bestuurders zelf in het netwerk. Waar het lukt ontstaat een nieuwe dynamiek in de school doordat docenten breed naar buiten gaan.

Onder deze keuze ligt een aantal overwegingen. In de eerste ligt er een belangrijk vraagstuk rond de taakopvatting: maatschappelijke taak versus economische taak. De maatschappelijke taak wordt ingegeven door OCW beleid, is leerlinggericht en gaat over het opleiden van leerlingen voor maatschappij en beroep (school). De economische taak, onder meer ingegeven door EZ beleid zoals HCA's, topsectoren e.d., gaat over bijdragen aan de ontwikkeling van economische potentieel en richt zich op sectoren en (regionale) arbeidsmarkt (kenniscentrum). Beide vragen een verschillende dynamiek: zie figuur. De meeste scholen ontwikkelen zich in de richting van kenniscentrum. LLL is daar een logisch onderdeel van. Dit geeft echter wel spanning in de bedrijfsvoering door de verantwoordingskaders OCW en aantrekkingskracht op leerlingen <> responsiviteit en flexibiliteit

gevraagd door bedrijfsleven en arbeidsmarkt. De opgave is te ontwikkelen naar een hybride organisatie. Dit is niet gemakkelijk en moet goed worden doordacht.

School
<ul style="list-style-type: none">• Focus op opleiden voor startkwalificatie met evt. BBL/AD als afgeleide• OCW beleid is leidend• C&C, CvIV etc. ten dienste van initieel onderwijs (kwaliteit docenten, geld)• Beleving leerling als uitgangspunt voor werving en inrichting opleidingen

Kenniscentrum
<ul style="list-style-type: none">• Opleidingscentrum voor 12 – 67 met doorlopende leerlijnen initieel – post-initieel• EZI/sector/regioleidend• C&C, CvIV etc. afgestemd op behoeften bedrijfsleven en ten dienste regio/sector• Regionale & sectorale arbeidsmarkt- en innovatiedoelen als uitgangspunt voor werving en inrichting opleidingen

Veel scholen in het groene onderwijs lijken (nog) geen duidelijke strategische keuze te hebben gemaakt, de meeste contractafdelingen lijken vooral pragmatisch te zijn ontstaan en opereren vaak in concurrentie met elkaar op een relatief kleine markt. Het totaal laat een versnipperd beeld zien: ieder doet het op z'n eigen manier met eigen focus (BBL, trainingen, projecten, bedrijfsopleidingen etc.). Daarbij is veel van de huidige dienstverlening een afgeleide van het curriculum en vaak aanbod en/of bekostiginggestuurd, zie o.a. BBL. Het niveau van ondersteunen op HRM niveau en bedrijfsontwikkeling wordt meestal niet gehaald. Het totale marktaandeel is niet heel groot: het (groene?? nog checken) MBO pakt rond 8% van de totale markt voor post-initieel onderwijs.

Naast de taakopvatting zijn ook het potentieel in de markt en de mogelijkheden/capaciteit van de organisatie bepalend voor de keuze die je maakt. Beide worden hieronder uitgewerkt.

Op welke markt richt je je?

Het groene onderwijs richt zich traditioneel op de groene sectoren. Een paar constatering:

- Landelijk gezien worden tekorten verwacht op de arbeidsmarkt. Brancheorganisaties onderkennen het probleem (zie o.a. LTO, Voeding) maar ontwikkelen (nog) weinig slagkracht. Goede analyses, scenario's en slimme arbeidsmarktstrategieën ontbreken veelal. Veel van de sectoren zijn ook klein, hebben geen cultuur van opleiden en hebben weinig financiële slagkracht. Bedrijven zelf, met name in het MKB, voelen op dit moment nog weinig urgentie en denken op de korte termijn. Problemen worden opgelost als ze zich aandienen (zie inzet Poolse werknemers e.d.). Gevolg van dit alles is veel versnippering en vaak kleine volumes. Uitzondering is de hovenierssector waarop veel wordt geïnvesteerd in scholing. Veel C&C activiteiten richten zich dan ook op deze sector.
- Grote bedrijven zijn wel in staat een structurele, meer langere termijn vraag te formuleren. Zij eisen echter flexibiliteit en deskundigheid, maar vinden vaak dat het onderwijs hierin tekort schiet. Er is een daarom sterke neiging de onderwijsbehoefte zelf in te vullen, om het onderwijs heen (o.a. voeding, bakkerijsector). Onderwijs wordt dan alleen betrokken als er kwalificaties nodig zijn of uit subsidie oogpunt (BBL, zie o.a. rapportage Frank de Jong).
- Veel sectoren hebben geen of een matig tot slecht imago bij leerlingen. Werkgeverschap is niet goed ontwikkeld. Het is daarom niet te verwachten dat groen onderwijs met een sectorgerichte aanpak grote aantallen nieuwe leerlingen zal kunnen trekken. Bedrijven lossen het deels op met zij-instroom. Hier zal wellicht een groeiende behoefte aan opleiding ontstaan. Waarbij aangetekend dat een maar een deel van de behoefte bestaat uit 'groen' opgeleid personeel.
- In de primaire sectoren is een trend zichtbaar waarbij een grotere scheiding ontstaat tussen laaggeschoolde arbeid en hooggeschoold kader. De MBO laag lijkt uit te hollen ten koste van het HBO. Wederom is de hovenierssector uitzondering, dit is m.n. MBO.

- Regionaal speelt een andere dynamiek. Focus ligt op de regionale arbeidsmarkt, arbeidsmobiliteit, arbeidsparticipatie/re-integratie en/of het ketengericht stimuleren van bepaalde bedrijfstakken (Food Valley, High tec campus, mainport, brainport etc.). De mate waarin hier kansen liggen is niet systematisch in beeld gebracht.
- Er is inmiddels wel een initiatief van 7 werkgeversorganisaties in het groen om samen naar o.a. de dialoog met de scholen te kijken. Dit staat nog in de kinderschoenen, maar de focus ligt op het organiseren van de dialoog op regionaal niveau en domeingericht. LLL wordt tot nu toe door de werkgevers sterk gekoppeld aan het AOH. Aansluiting voor de sectoren die AOH bedient (tuinbouw, ...) zal in belangrijke mate via het AOH worden uitgelijnd.
- Hier staat tegenover dat bedrijven vaak meer budget reserveren voor scholing dan in de praktijk wordt benut (Frank de Jong, 2012).

In essentie is er een soort dubbele spagaat. Veel van de traditionele primaire sectoren zijn klein, versnipperd en weinig financieel draagkrachtig. Dit maakt ze voor hun instroom en deels voor het kennisniveau afhankelijk van het onderwijs. De kleinschaligheid maakt het voor onderwijs echter moeilijk om er op te investeren. Tweede spagaat is dat op koepelniveau de urgentie wel wordt gevoeld maar op bedrijfsniveau nog veel minder, terwijl daar de feitelijke opdrachten vandaan komen.

Je zou voorzichtig kunnen zeggen dat met een focus op de traditionele sectoren en een aanbod vanuit het bestaande curriculum groei niet voor de hand ligt. Je zult dus breder moeten kijken naar waar de kansen liggen. Die situatie verschilt echter sterk per sector/regiocombinatie en moet feitelijk afzonderlijk in kaart worden gebracht. M.u.v. de hoveniers is een benadering vanuit de regionale arbeidsmarkt wellicht kansrijker, maar dit moet verder onderzocht worden.

Tegelijkertijd speelt steeds de vraag of je het als instellingen alleen oppakt (en dus vaak in concurrentie met andere aanbieders) of samen met andere kennisinstellingen. Het antwoord op die vraag is sterk afhankelijk van de positie die je kiest als school en de aard en omvang van de vraag.

Welke vormen van dienstverlening zijn kansrijk?

Als je wat breder kijkt dan zijn er echter verschillende initiatieven die succesvol zijn. Deze zitten echter vaak op een aanpak die het groen onderwijs nog niet eigen heeft gemaakt. Als we kijken naar wat goed werkt in de praktijk (o.a. Nieuwenhuis/Gielen en Frank de Jong) dan zien we trajecten waarbij (al dan niet in combinatie):

- Urgentie wordt gevoeld door het bedrijf of een groep bedrijven (o.a. Seeds, Flowers)
- De 'intermediair functie' goed is ingericht: een fysieke persoon die zowel het bedrijfsleven kent als de schoolpraktijk en zo een één op één match kan maken.
- Het overleg tussen werkgever en werknemer goed is georganiseerd.
- Werkgevers en werknemers worden ondersteund met loopbaanadviezen en daar bij worden geholpen door loopbaanadviseurs (zie o.a. Noloc, AFH opleidingshuis).
- Het individu centraal wordt gesteld: het individu mag kiezen i.p.v. dat de baas hem/haar stuurt. Waar het werkt gebeurt dit vaak wel in combinatie met urgentie door reorganisaties (bijv. Wegener) of sectorproblematiek (Bouw).
- Over de grenzen van bedrijf en sector worden heengekeken (arbeidsmobiliteit als uitgangspunt i.p.v. behouden voor bedrijf/sector).
- Bedrijfsverbetering centraal wordt gesteld i.p.v. scholing an sich.
- De school hoogwaardige specialistische kennis kan leveren.

Samengevat zou je kunnen zeggen dat eventuele groei vooral zal zitten in trajecten die veel gebaseerd zijn op strategische samenwerking gekoppeld aan een geïntegreerde aanpak.

Welke vormen van dienstverlening kun je bieden?

Het is belangrijk je af te vragen waar je goed in bent. In de praktijk kunnen drie vormen van LLL behoefte worden onderscheiden:

- a. **Leren voor een kwalificatie:** opleiden voor basis/startkwalificaties t.b.v. loopbaan, dit gebeurt op basis van vastgelegde kwalificaties (o.a. KS). BBL en AD trajecten zijn hier voorbeelden van. Dit soort trajecten sluiten goed aan bij de reguliere bedrijfsvoering van scholen. Opvallend is dat steeds meer branches – m.n. buiten groen- werken aan eigen branchecertificaten.
- b. **Bijscholen:** korte trainingen en cursussen bedoeld om bij te blijven of nieuwe routines aan te leren (nieuwe werkwijze, nieuwe machines e.d.). Dit vereist maatwerk, hoge deskundigheid en flexibiliteit (vraag is structureel grillig) en daarom een andere organisatievorm als initieel onderwijs.
- c. **Leren voor innovatie:** leren om veranderingen en innovaties in gang te zetten. Dit zit op niveau van bedrijfsontwikkeling en zijn onvoorspelbare trajecten. Dit vraagt als onderwijsinstelling partner zij op HRM/bedrijfsontwikkelingsniveau, inrichting van kansrijke leeromgevingen, kunnen organiseren van kennisuitwisseling e.d. en kunnen organiseren van leerprocessen binnen het bedrijf.

Elke vorm stelt uiteraard haar eigen eisen aan de competenties en het organiserend vermogen van de instelling. Dit zal je goed in kaart moeten brengen.

Wat moet je daarvoor organiseren?

Dit is sterk afhankelijk van het niveau waarop je dienstverlening wilt bieden. Naarmate je meer als kenniscentrum wilt opereren worden hogere eisen gesteld aan responsiviteit, deskundigheid en flexibiliteit van de organisatie en haar medewerkers. Ook zal je na moeten denken over leerloopbaan en alumni beleid (moet nog verder uitgewerkt). Een aantal vragen die daarbij spelen:

- Welk business model hanteer je: in de praktijk lijkt focus op één of enkele vormen van dienstverlening risicovol (zie o.a. de focus op BBL die een aantal organisaties nu parten speelt).
- Op welk niveau richt je de samenwerking in: het meest kansrijk lijken duurzame partnerships met bedrijven voor langjarige ondersteuning.
- Op welk niveau positioneer je LLL in de organisatie: het meest kansrijk lijkt borging op niveau van CvB. Dit maakt de dialoog mogelijk over bijdrage van LLL aan kwaliteit van onderwijs en kennisdoorstroom en voorkomt dat de C&C poot een eigen winkel wordt of afdrijft van de organisatie. Tegelijkertijd is een actieve rol van het CvB mogelijk om in het netwerk nodig om de school te positioneren.
- Hoe borg je de samenwerking tussen C&C en de reguliere organisatie: de reguliere organisatie heeft behoefte aan planbaarheid van inzet. C&C aan flexibele inzet. Dit pleit voor een team van docenten die op vaste tijden (bijvoorbeeld een vaste dag in de week) voor C&C worden ingezet. Het vraagt van C&C voldoende volume en goede logistiek.
- Welke opdracht krijgt C&C mee: een puur commerciële opdracht leidt tot afscheiden van de staande organisatie. Een opdracht om met C&C tevens kwaliteit te verhogen in het reguliere onderwijs veronderstelt dat winst alleen niet per definitie altijd voorop staat en dat er gestuurd wordt op deelname van docenten aan C&C.

Een eerste voorzet,

Klaas Boer

Programma LLL, mei 2013