

De innovatieparadox in het beroepsonderwijs

Tegelijk wel en niet willen vernieuwen

In: Opleiding en Ontwikkeling. Tijdschrift voor Human Resource Development, jan/feb 2005

Jan Geurts

Wie zich in het Nederlandse beroepsonderwijs waagt aan ingrijpende vernieuwingen, merkt al spoedig dat hij/zij zich in een verkeerde context bevindt. Het duurt niet lang of men krijgt het gevoel bezig te zijn met ondernemerschap in het oude Rusland. Dit ondanks veel mooie woorden over de noodzaak van verbeteren, vernieuwen en innoveren. Er mag dan ook worden gesproken van een innovatieparadox in het beroepsonderwijs.

Men wenst tegelijk wel en niet te vernieuwen. Het gevolg laat zich raden: stilstaan. In dit artikel werk ik deze paradox nader uit door het bespreken van ervaringen met herontwerp van het technisch beroepsonderwijs. Vervolgens geef ik aan hoe het beroepsonderwijs zou kunnen stoppen met stilstaan en tot slot zet ik het geheel in een breder kader door een verbinding te leggen tussen innovatie en economisch succes. Het artikel is een samenvatting van mijn intreedende als lector pedagogiek van de beroepsvorming aan de Haagse hogeschool/Th Rijswijk (Geurts, 2004).

Innovatieparadox

Van veel kanten wordt steeds vaker en luider betoogd dat het Nederlandse beroepsonderwijs aan een grondige verandering toe is. De huidige inrichting voldoet onvoldoende aan wensen en behoeften van deelnemers en afnemers in een kenniseconomie. Bovendien staat de vormgeving haaks op moderne pedagogische en onderwijskundige inzichten, die kunnen worden samengevat in de aanduiding "nieuw leren". Niet iedereen deelt overigens de mening dat het nieuwe leren de huidige ontbinding van wensen en behoeften van deelnemers en afnemers in het beroepsonderwijs kan aanpakken. Een pregnant voorbeeld vormt de oproep van de VVD aan het parlement om de vernieuwingspogingen in het vmbo aan de kant te schuiven. Door terug te willen naar de mavo en vakwerkscholen wordt de weg terug, naar de vorige eeuw, ingeslagen en poogt men zo het oude leren te revitaliseren. Aan jongeren, hun ouders en ook de rest van de maatschappij wordt mijns inziens op deze manier een totaal verkeerde koers voorghouden.

Ik heb de afgelopen jaren meegewerkt aan een poging het beroepsonderwijs zo te herontwerpen dat veel beter tegemoet wordt gekomen aan genoemde eisen. Deze activiteiten waren erop gericht een nieuwe architectuur voor het beroepsonderwijs te ontwikkelen die in een zevental basisprincipes kunnen worden samengevat. Deze principes kunnen met elkaar worden verbonden door de metafoor: school voor beroepsonderwijs als loopbaancentrum (zie figuur 1).

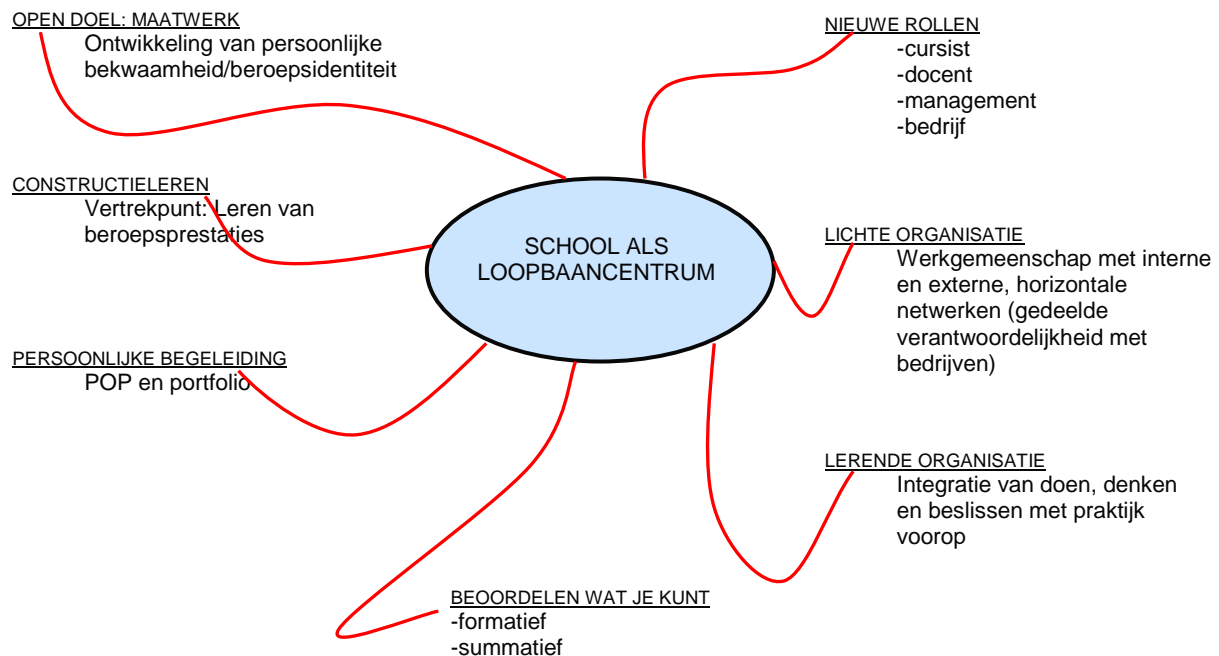
Welke idealen kenmerken de herontwerppogingen? De eerste twee basisprincipes, maatwerk en constructieleren, verwoorden de essentie van de inhoud en de vorm van het leren in het loopbaancentrum. Beroepsvorming wordt niet langer opgevat als het overdragen van een vast opleidingsprogramma, maar als een proces van persoonlijke bekwaamheidsontwikkeling. De school moet daarom zo ingericht zijn dat ze maatwerk kan leveren in plaats van een standaardpakket. Opleidingspaden en lessentabellen horen plaats te maken voor een veel flexibelere organisatie van het onderwijs zodat individuele leertrajecten mogelijk worden. Wat betreft de vorm van leren wordt gekozen voor constructieleren boven instructieleren. Het accent ligt dus niet langer op theoretische kennisoverdracht door de docent, maar op actieve kennisontwikkeling door de cursist op basis van (reflectie op) praktijkervaringen die kenmerkend zijn voor de beroepspraktijk waarop men zich voorbereidt. Ik sta nog kort stil bij de vijf andere basisprincipes.

Persoonlijke begeleiding. Deze zachte kant van het loopbaancentrum moet zorgen voor een stevig houvast en een duidelijke structuur voor de persoonlijke bekwaamheidsontwikkeling van de beginnende beroepsbeoefenaar. Leren wie je bent, wat je kunt en wilt, vraagt om deskundige reflectie op de beroepservaringen. Deze vorm van persoonlijke begeleiding staat tegenover de huidige, vaak afstandelijke studie- en beroepskeuzevoorlichting.

Nieuwe rollen. De nieuwe architectuur vraagt om totaal andere rollen van cursist, docent, manager en ook medewerkers aan de bedrijvenkant dan het traditionele beroepsonderwijs. Ik stip ze zeer beknopt aan. De cursist gaat een actieve rol spelen in zijn / haar eigen leerproces en wordt ondernemer van

de eigen loopbaan. De docent gaat de cursisten hierbij helpen. Behalve op de bekende expertrol, doet het nieuwe leren een beroep op de rollen van coach, begeleider en onderwijsvernieuwer. De manager wordt vooral een beroeps pedagogisch (ver)leider in plaats van een onderwijsfacilitator en -beheerder en bedrijven kunnen zich niet langer opstellen als (kritische) consumenten van het beroeps onderwijs: ze worden (weer) producent.

Figuur 1: Nieuwe architectuur van beroepsvorming



Beoordelen. Ook beoordelen dient bij te dragen aan een stimulerend leerklimaat. Talentontwikkeling is erbij gebaat dat zichtbaar wordt waar men goed in is. Deelnemer en school worden gezien als partners in leren. Om misverstanden te vermijden, een examinering met civiel effect van de bekwaamheidsontwikkeling hoort er ook bij. Beroepsvorming kan niet zonder een erkend diploma. Beoordelen dient daarom in minstens twee varianten voor te komen. De eerste wordt gekenmerkt door zowel transparantie als feedback in het kader van de eigen loopbaanontwikkeling. Formatieve evaluatie en vergelijking zijn daarbij het vertrekpunt. De andere variant laat zich typeren als summatief waarden ofwel beoordelen vanuit een normering van nieuw leren (diploma-eisen).

Lichte organisatie. Een loopbaancentrum kent zo min mogelijk verticale hiërarchie en hierbij behorende definiëring van zo duidelijk mogelijke taken en functies. In plaats van uit te gaan van deze zware organisatie stel ik me een werkgemeenschap voor met veel horizontale interne en externe netwerken waarin de klant centraal staat en waarbij de coördinatie van het werk vooral verloopt via professionele standaarden en normen. Aan de inzet van medewerkers (talent) wordt op een echt andere wijze leiding gegeven dan in industriële organisaties. Niet langer gaat het om sturen, beheersen en monitoren, maar om stimuleren, faciliteren en vooral ook inspireren. Leidinggeven hieraan lijkt het meest succesvol als men niet overstapt van sturing naar zelfsturing, maar er juist voor zorgt dat de spanning tussen deze twee grootheden behouden blijft.

Lerende organisatie. In het verlengde van de lichte organisatie met een professionele cultuur, zou een school als loopbaancentrum zich ook moeten kenmerken als een organisatie die leert door doen, denken en beslissen vast aan elkaar te koppelen. De zoektocht naar een betere praktijk van het primaire proces zou bij dit leren steeds opnieuw het vertrekpunt dienen te zijn.

Goliath en David

Een aantal scholen in het beroeps onderwijs heeft vanuit deze basisprincipes de afgelopen tijd goed practices ontwikkeld die mogen worden beschouwd als bouwstenen voor een school als

loopbaancentrum. De onderwijspraktijk zelf is dus in staat om in elk geval op kleine schaal, projectgewijs, drastische veranderingen te realiseren. Ik ga hier niet verder in op deze meer inhoudelijke kant van het herontwerp van het beroepsonderwijs, omdat het volgens mij belangrijk is de aandacht te vestigen op een geheel andere kant van vernieuwing die veel te weinig wordt belicht. Het gaat me om de context waarin het herontwerp plaats moet vinden. De ervaringen leren dat deze context innovatievijandig is. Herontwerpers krijgen te maken met een strijdtoneel waarop ongelijke krachtsverhoudingen bestaan, zowel op het niveau van het totale systeem, als op het niveau van de school en het niveau van het primaire proces.

Op het systeemniveau van het beroepsonderwijs bestaat geen ruimte voor ingrijpende vernieuwingen. De overheid doet in principe niet mee en vernieuwers hebben het ministerie van OCW en de onderwijsinspectie dan ook veel uit te leggen. Voorts is het zo dat ondanks allerlei ronkende nota's de steun van het georganiseerde onderwijs en bedrijfsleven steeds opnieuw bevochten moet worden. Macht en vernieuwing hebben een moeizame relatie.

Hierbij komt dat vernieuwers het niet gemakkelijk hebben op scholen waar de leiding niet duidelijk voor echte innovatie kiest. Dit is nog veel het geval, een defensieve opstelling is de gangbare. Vernieuwers moeten dan ook op schoolniveau vaak knokken voor een gunstige positie.

Op het niveau van het primaire proces speelt dat alles is gericht op het draaiend houden van de winkel, het lopende proces. Men heeft hieraan de handen vol en er blijft nauwelijks of geen tijd en geld over voor noodzakelijke innovaties.

Kortom: we kennen in Nederland geen uitnodigende innovatiecultuur als het gaat om het beroepsonderwijs. Doorslaggevende zaken zoals de reguliere bekostiging en ook de georganiseerde kwaliteitszorg zijn zo geregeld dat het voortbestaan van het bestaande stelsel voorop staat. Door deze context lopen vernieuwingen, ook al zijn ze als project succesvol geweest en beloftevol afgesloten, grote kans te verzanden. Stilstand wordt zo kenmerkender voor het beroepsonderwijs dan vooruitgang. De ongelijke strijd tussen vernieuwing en stabiliteit wordt nog extra duidelijk wanneer we naar de financiële verhoudingen kijken. Hooguit 2 à 3 procent van de onderwijsmiddelen wordt gestoken in vernieuwingspogingen. Het verschil tussen Goliath en David was kleiner.

Wat moet er gebeuren?

Als een catastrofaal minpunt van het huidige beroepsonderwijs beschouw ik het ontbreken van echte ruimte voor noodzakelijke vernieuwingspogingen. Zonder deze ruimte komen herontwerpers terecht op een strijdtoneel met ongelijke kansen. Ze krijgen vooral negatieve feedback omdat ze het systeem uit zijn evenwicht willen brengen. Wat moet er gebeuren om hier verandering in te brengen? Vier ontwikkelingen wil ik bepleiten.

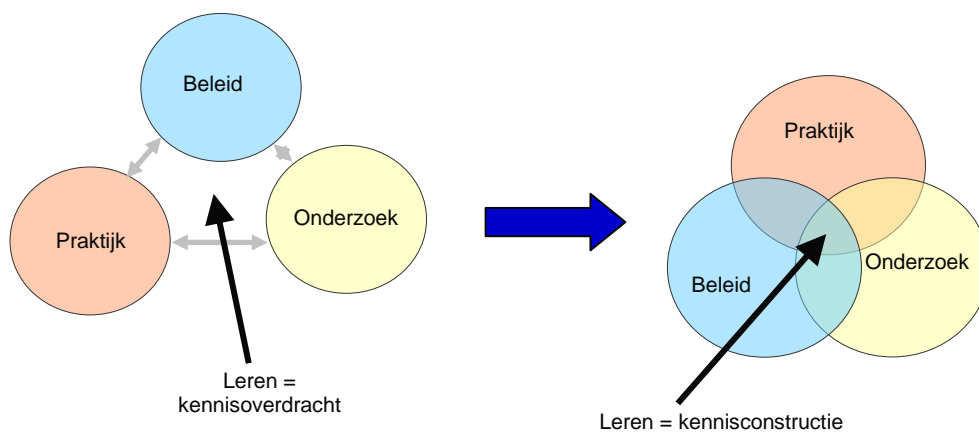
1. De positie van vernieuwers dient versterkt te worden. Tot nu toe kennen we een hapsnap vernieuwingsbeleid. Er wordt van subsidiemaatregel naar subsidiemaatregel gehopt, met als gevolg: geld op, project stopt, en einde van de vernieuwing. Anders gezegd, het beroepsonderwijs moet een veel positievere context gaan vormen voor vernieuwers en hervormers. Dit kan door innovatie- of experimenteeruimte uitdrukkelijk op te nemen in de wetgeving. Noodzakelijke aanpassingen van binnenuit en onderop krijgen dan wel een kans. Het onderwijs hoeft dan niet circa tien jaar of langer te wachten op nieuwe regels die ook nog van buiten en bovenaf komen. Innovatieruimte leidt tot actieve in plaats van passieve scholen die zo weer de baas worden over het onderwijs. Op systeemniveau betekent dit dat er proceswetgeving dient te komen in plaats van de tot nu toe gangbare structuur- of systeemwetgeving. Willem van Oosterom (2004) is van mening dat de gewenste inhoudelijke vernieuwing vraagt om een nieuwe bestuursvisie: ondernemend in plaats van afstandelijk besturen. In dit kader ziet hij de huidige wetgeving als te zeer gericht op een systeem waarin wordt vastgelegd welke eisen er aan het onderwijs gesteld worden. Een wetgeving die vooral de innovatie wenst te bevorderen zou veel meer het karakter moeten hebben van een proceswetgeving. Behalve op een beperkt aantal landelijke regels zou een dergelijke wetgeving vooral geënt moeten zijn op het idee dat innovatie vooral van onderop moet komen. Het primaat voor vernieuwing zou dan ook gelegd moeten worden bij het onderwijsveld zelf. Proceswetgeving is volgens hem een voorwaarde om het respect en het vertrouwen tussen onderwijsveld en ministerie te herstellen.

Ook ideeën over een forse verhoging van investeringen in innovatie zijn meer dan welkom. Ik kan hiervoor verwijzen naar een rapport van de werkgroep van het innovatieplatform (Leijnse, 2004).

2. Er is meer ruimte nodig voor vernieuwende scholen om de eigen onderwijspraktijk in de gewenste richting te veranderen. Ik heb al gewezen op de good practices van herontwerpprojecten die aantonen dat op de werkvloer creativiteit en inzet aanwezig zijn voor het uitwerken van het nieuwe leren. Docenten zouden dan ook meer de ruimte moeten krijgen om zich te profileren als innovator. Ook deze proactieve kant van het werk hoort immers bij hun beroep. Zonder een dergelijke innovatiecultuur en ervaringen met vernieuwing, kunnen docenten in mijn ogen geen goed voorbeeld zijn voor de beroepsvorming (inclusief de ontwikkeling van de beroepsidentiteit) van de deelnemers. Wil herontwerp verder komen dan geduldig papier, dan horen zij de spil te vormen. Volgens mij bestaat er voor het slagen van de herontwerpbeweging een rechtstreeks verband tussen de beroepsvorming van deelnemers, de professionalisering van docenten en de groei van de school als loopbaancentrum. Overigens voor innovatieve scholen gaat hetzelfde op als voor herontwerpers. Voor structureel succes hebben ze een passende context nodig. Op dit moment moeten scholen die ervoor kiezen schoolbreed hun onderwijs te herontwerpen een onmogelijke inspanning leveren. Behalve dat fors investeren in ingrijpende vernieuwingen aan de orde is, moeten ze ook nog bewijzen dat ze aan het bestaande stelsel voldoen. Ze worden zo gedwongen tot een dubbele boekhouding om recht te kunnen breien wat krom is. Daarom moet de gewenste experimenteerterruimte ook zo worden ingevuld dat vernieuwende scholen als totaliteit in aanmerking kunnen komen voor een experimenteer- of proeftuinstatus.

3. Willen we verder komen met de ontwikkeling van een nieuwe beroepspedagogiek dan is een echte integratie van onderwijspraktijk, onderzoek en beleid wezenlijk. Of zo u wilt een integratie van doen, denken en beslissen. De onderwijspraktijk staat hierbij voorop: daar moet de onderwijsvernieuwing waargemaakt worden. Onderzoek en beleid horen vanuit eigen kracht aan de onderwijspraktijk bij te dragen. Ik kleur deze integratie graag in als een partnermodel. Er is dan sprake van een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het herontwerp van het beroepsonderwijs. Dit model staat in schril contrast met het functionarissenmodel dat nu nog in het beroepsonderwijs overheerst: ieder is verantwoordelijk voor zijn eigen gebied (een verdeelde verantwoordelijkheid).

Figuur 2: Lerend innoveren met actieonderzoek



De basis voor dit idee van een noodzakelijke integratie van doen, denken en beslissen wordt gevormd door de nieuwe opvatting over leren die ik al kort heb aangeduid. Het gaat om leren als kennisconstructie versus leren als kennisoverdracht. Volgens mij is het niet alleen voor cursisten aantrekkelijk als in hun beroepsvorming wordt uitgegaan van constructieleren op basis van eigen ervaringen, persoonlijke interesses en capaciteiten (maatwerk), maar geldt dit voor alle partijen binnen (docenten en management) en buiten de school (onderzoek en beleid). De ontwikkeling die ik hier bepleit is, samen met de vierde ontwikkeling die ik voorsta, weergegeven in figuur 2.

4. Waar het de rol van onderzoek aangaat wil ik bepleiten de verloren gegane glorie van actieonderzoek nieuw leven in te blazen. Actieonderzoek stelt de praktijk en praktische toepassing boven de theorie. De onderzoeksaanpak en -methode zijn dienstbaar aan de praktijk. Vooral het hbo

met zijn lectoren zou zich kunnen opwerpen als ontwikkelaar, beschermer en pleitbezorger van dit soort onderzoek ten behoeve van de vernieuwing van het beroepsonderwijs. Van de universiteiten heeft het beroepsonderwijs minder te verwachten. Zij kiezen voor een meer discipline/theoriegerichte rol. Ter illustratie: in een nog niet zo lang geleden uitgebracht zwaarwichtig advies aan de regering valt te lezen: "de invloed van onderwijsonderzoek op de onderwijspraktijk is over het algemeen erg klein. Aan de kwaliteit van het onderwijsonderzoek ligt dit niet!". Ter stimulering pleit ik voor een aparte en dus eigen financiering van actieonderzoek ten behoeve van het beroepsonderwijs. Aan lectoren die zich bezighouden met het beroepsonderwijs zou gevraagd kunnen worden hiervoor een programmakader te ontwikkelen en zo een voorzet te geven voor een passende onderzoeksagenda.

Nieuwe beroepsvorming en economisch succes

Nieuwe beroepsvorming en economisch succes kennen een nauwe band. In wezen is het immers de bedoeling om deelnemers aan het beroepsonderwijs kennisproductiever te maken. Het huidige beroepsonderwijs heeft een te sterk kennisconsumptieve inslag. Cursisten moeten veel leren en weten, maar ze hebben nog te veel moeite om deze kennis om te zetten in bekwaam handelen. Kessels & Tjepkema (2002) formuleren de wenselijke relatie als volgt. In een kennismaatschappij zijn leren, kennisontwikkeling en economisch succes aan elkaar gekoppeld. Wil Nederland die kant opgaan dan versterkt dit de economische noodzaak tot vernieuwing van onze leer- en opleidingsactiviteiten in scholen en bedrijven. Anders gezegd, wanneer de innovatie van het beroepsonderwijs verzandt, dan stopt ook de ontwikkeling naar economisch succes. Waar het volgens mij omgaat, is of het toenemende belang van talentontwikkeling zichtbaar is te maken in economisch succes voor zowel individu als maatschappij. Nu de industriële bureaucratie op zijn retour is, zijn mensen niet langer een verlengstuk van machines of louter functionarissen. Traditionele factoren als kapitaal, grondstoffen en arbeid bepalen niet langer de productiviteit, maar talent en persoonlijke bekwaamheid. Het verband tussen talentontwikkeling en productiviteitsgroei aantonen, zie ik als de belangrijkste stimulator van het nieuwe leren en de nieuwe beroepsvorming. Bij het volgen van allerlei ingrijpende vernieuwingspogingen verdient dit onderwerp dan ook bijzondere belangstelling. In verband met deze vernieuwingspogingen denk ik vooral aan de zogeheten regionale projecten herontwerp van het Deltapunt bèta/techniek en aan de vernieuwingsprojecten van *het* platform beroepsonderwijs. Slagen deze projecten erin scholen en bedrijven zo te laten samenwerken dat (in de regio) nieuwe kennisproductiviteit wordt gerealiseerd?

Literatuur

Geurts, J. (2004). Herontwerp beroepsonderwijs. Een strijdtoneel. In: W. Breebaart, J. Geurts & F. Meijers: Beroepsonderwijs: Van opleidingenfabriek naar loopbaancentrum. Den Haag, Haagse hogeschool/Th Rijswijk, december. De rede is ook te lezen op site van de hogeschool onder lectoraat Pedagogiek van de Beroepsvorming, zie: <http://www.haagsehogeschool.nl/HaagseHogeschool/Lectoraten/Pedagogiek/index.xml>

Kessels, J. & S. Tjepkema (2002). Een economische grondslag voor leren en ontwikkelen. In: M. Rondeel & S. Wagenaar (red). Kennis maken, leren in gezelschap. Schiedam, Scriptum.

Leijnse, F., e.a. (2004). Beroepswijs onderwijs. Den Haag, Innovatieplatform.

Oosterom W. van (2004). Van regels en afspraken in de nationale polder naar innoveren en samenwerken in de regio. Delft, Axis.