

Kwaliteitsverbetering beroepsonderwijs in de knel

Pleidooi voor een doorbraakmethode die werkt

Jan Geurts, In: Gids BVE, april 2011.

1 Kennisontwikkeling versterken

Kwaliteitsverbetering van het beroepsonderwijs vereist een goed samenspel van innovatie en onderzoek. Vanaf zijn start heeft *Het Platform Beroepsonderwijs (HPBO)* daarom veel waarde gehecht aan een stevige band tussen deze twee grootheden. Zo zijn de eerste tranches van de regeling Innovatiearrangement meerjarig en uitvoerig geëvalueerd.¹ Ook is deze meer klassieke evaluatiebenadering aangevuld met een praktijknabij design van monitoring van de voortgang. Onderzoek heeft hierdoor ongetwijfeld een steeds belangrijker plaats gekregen in de projecten. Desalniettemin stelt de opbrengst over wat wel en niet werkt tot nu toe toch teleur, evenals het gebruik van wel beschikbare kennis. Zo blijkt uit audits van projecten in uitvoering² dat:

- onderzoek naar innovatiepogingen tijdens de projectperiode vaak niet wordt afgerond. Hierdoor worden de resultaten van de innovatie niet duidelijk zichtbaar. Het innoveren om het innoveren staat dan voorop. Innoveren wordt zo het doel in plaats van een middel ten behoeve van meer kwaliteit;
- de manier waarop het onderzoek wordt uitgevoerd, nogal eens functioneert als een rem op vernieuwen. Het onderzoek staat te ver af van de vragen en behoeften van de praktijk. 'Voor u maar zonder u' blijkt vaak het motto;
- op veel thema's van het Innovatiearrangement de projecten een te versnipperd bestaan leiden. De praktijk profiteert te weinig van al bestaande kennis en ervaring. Ook onderzoekers brengen deze vooraf, bij het ontwerp van het project, niet in. Projecten worden zo gedwongen steeds weer opnieuw het wiel uit te vinden.

De kloof tussen onderwijspraktijk en onderzoek is overigens een veel algemener verschijnsel. Er worden dan ook steeds vaker conferenties gewijd aan deze problematiek. In een recente overzichtstudie wijzen medewerkers van de Open Universiteit (OU) erop dat zowel bij docenten als bij beleidsmakers weinig vertrouwen is in de toepasbaarheid van resultaten van onderwijsonderzoek. Deze wetenschap is te ver van de realiteit afgedwaald.³ In zijn inaugurale rede als hoogleraar onderwijswetenschappen onderstreept R. Martens deze zaken nog eens.⁴ In het programma van het Ruud de Moor Centrum van de OU is maakt men zich dan ook sterk voor meer praktijkrelevant onderzoek.

Al eerder hebben de Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid (AWT) en de Commissie van Overleg Sectorraden (COS) in een grondige studie gewezen op deze kloof.⁵ Volgens de commissie is het wenselijk dat naar een andere manier van onderwijsonderzoek wordt gezocht. Naast gedegen empirisch onderzoek zou meer onderzoek moeten plaatsvinden in nauwe samenwerking met betrokken partijen in het onderwijsveld. De kennisinfrastructuur behoeft verbetering omdat de keten van onderzoek, leerplanontwikkeling, innovatie, implementatie en begeleiding te weinig samenhang tussen de schakels vertoont. De werelden van het weten (onderzoek), willen (beleid en politiek) en kunnen (scholen en bedrijven) horen dichter bij elkaar te staan

¹ Zie bijvoorbeeld J. Hermanussen e.a., 'Evaluatiearrangement Beroepskolom 2004', Den Bosch, 2009.

² Zie bijvoorbeeld het eerste advies van de auditcommissie, 'Lerend vernieuwen verbeteren. Een onmiskenbare noodzaak' van december 2008. Voor de integrale tekst wordt verwezen naar de site van HPBO. Een overduidelijk voorbeeld van het niet gebruiken van kennis geeft de beoordelingscommissie van HPBO. Men constateert dat het competentiegericht onderwijs zorgt voor een hausse aan projectaanvragen die het leren op de werkplek centraal stellen. Al bestaande kennis over de condities van werkplekleren wordt echter niet meegenomen. Vragen als welke zaken leer je nu het best in de praktijk en welke in het theorielokaal worden niet gesteld in de aanvragen, laat staan beantwoord.

³ Zie Sj. Stijnen, R. Martens en A. Dieleman, 'De moeilijke weg naar praktijkrelevant onderwijsonderzoek', *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs* 2009/4.

⁴ R. Martens, 'Zin in onderzoek. Docentprofessionalisering', Heerlen, mei 2010.

⁵ Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid (AWT) en Commissie van Overleg Sectorraden (COS), 'Schoolagenda 2010. Kennis van educatie', Den Haag, maart 2003.

waardoor de ontwikkeling en verspreiding van kennis niet meer gescheiden zijn. De onderzoeker wordt dan co-innovator en leren wordt zo een vanzelfsprekend onderdeel van innoveren.

De te weinig kennisproductieve verhouding tussen innovatiepraktijk en onderzoek bracht HPBO ertoe op zoek te gaan naar een nieuwe manier van werken. Het platform heeft ruim twee jaar geleden het initiatief genomen om in het beroepsonderwijs te gaan experimenteren met de zogeheten 'doorbraakmethode'. Deze methode, die zich kenmerkt door een innige band tussen kennisverwerving en -toepassing, bewijst al sinds begin 2000 in de gezondheidszorg haar waarde. Meer evidence based handelen staat voorop. Tevens wordt erop gemikt het proces van eilandinnovatie te doorbreken en te zorgen voor massa, dat wil zeggen opschaling in de breedte van professioneler handelen. In dit artikel waarderen we de ervaringen met de doorbraakmethode in het beroepsonderwijs en stellen we ons de vraag: hebben we te maken met een aanpak die de kennisontwikkeling in het beroepsonderwijs extra kan versterken?

In paragraaf 2 gaan we nader in op de grondslagen van deze methode. De belangrijkste onderdelen worden beschreven. Onze aandacht gaat vooral uit naar de wijze waarop in de doorbraakmethode innovatie en onderzoek met elkaar worden verbonden. De methodologische interesse staat dus voorop. De feitelijke ervaringen met de doorbraakmethode in HPBO-projecten staan centraal in paragraaf 3. Dit jaar hebben twee omvangrijke doorbraakprojecten op verzoek van HPBO hun voortgangsverslag opgesteld en zijn bezocht door de auditcommissie van het platform. We concentreren ons vooral op de vraag hoe onderzoek wordt ingezet om het innovatieproces te voeden en te evalueren en hanteren hierbij het referentiekader dat de doorbraakmethode biedt. In paragraaf 4 wordt dieper ingegaan op de problematiek van kennisontwikkeling die is aangesneden in paragraaf 2. Ik ga met inmiddels een flink aantal studies en adviezen mee die erop wijzen dat naarmate de thematiek waarom het gaat complexer en ongestructureerder is, wat bij veel onderwijsthema's het geval is, het gezamenlijk leerproces van practici, beleidsmensen en onderzoekers van beslissende betekenis is als het gaat om het gebruik van kennis. Duidelijk wordt gemaakt dat dit forse consequenties heeft voor de onderzoeksmethodologie en overigens ook voor de manier waarop tegen professionalisering van de praktijk wordt aangekeken.

In de slotparagraaf (par. 5) kom ik terug op de centrale kwestie: brengt de doorbraakmethode ons verder bij het zoeken naar praktijkrelevante, bruikbare kennis voor kwaliteitsverbetering van het beroepsonderwijs? Hoewel de ervaringen niet onverdeeld gunstig zijn, meen ik dat de doorbraakprojecten het beroepsonderwijs verder kunnen brengen mits geconstateerde leemtes in de methodologie worden opgevuld. Ik beschrijf in een vijftal lessen hoe dit kan gebeuren en beveel aan, gezien de huidige relatie tussen innovatie en onderzoek, stap voor stap naar nieuwe werkwijzen te zoeken.

2 Typering van de doorbraakmethode

De doorbraakmethode is oorspronkelijk ontwikkeld in de VS door het Institute for Healthcare Improvement in Boston. De grondlegger is Donald Berwick, directeur van dit instituut.⁶ Het Kwaliteitsinstituut voor de gezondheidszorg (CBO) heeft zich sinds 1999 ingespannen om deze methode ingang te doen vinden in de Nederlandse zorgsector. Het succes van de methode heeft vervolgens andere sectoren geïnspireerd om hiervan ook gebruik te gaan maken. Zoals gezegd ziet HPBO de doorbraakmethode als een mogelijke versneller voor innovatieprocessen in het beroepsonderwijs. Aanleiding voor de ontwikkeling van de methode was voor Berwick dat veel artsen met te veel argwaan tegen kwaliteitsmanagement aankeken. Naast dit geringe enthousiasme zag hij ook dat de kennis van en ervaring met verbetering van de gezondheidszorg te

⁶ Voor een uitgebreide beschrijving en verantwoording van de methode zie P. van Splunteren e.a., *Doorbreken met resultaten. Verbetering van de patiëntenzorg met de Doorbraakmethode*, Assen: Van Gorcum 2003.

weinig verspreiding vonden. Een oplossing zocht hij in een methode die beter zou aansluiten bij wensen en behoeften van artsen en tevens voldeed aan criteria als resultaatgerichtheid, voldoende gebaseerd op bestaande kennis en inzichten, en gebruikmakend van best practices.

Doel van de doorbraakmethode is om in relatief korte tijd een forse kwaliteitssprong te maken in het werk dat men doet. Hiervoor vormen een aantal teams (8-15) een tijdelijk samenwerkingsverband. De teams werken aan het bereiken van een doorbraak op een van tevoren geselecteerd onderwerp in hun eigen instelling of regio en worden daarbij begeleid door inhoudelijk (vakgebied) en methodisch deskundigen (doorbraakmethode). Vervolgens wordt in concurrentie met elkaar gezocht naar de beste oplossing. Een mengsel van top-down en bottom-up innoveren is kenmerkend voor de methode. Top-down wil zeggen dat van tevoren het onderwerp en de hoofddoelen en ook de werkwijze zijn bepaald. Bottom-up betekent dat binnen deze kaders teams de in hun situatie passende doelen kiezen en bepalen in welk tempo en langs welke weg ze de doelen wensen te bereiken. Een juiste selectie van onderwerpen vormt een essentieel onderdeel voor succes van de methode. Hiervoor gelden de volgende criteria:

- 1 Er is een duidelijke kloof tussen de dagelijkse praktijk (wat men doet) en de aanwezige kennis (wat men weet) en belangrijke actoren vinden het urgent om het onderwerp aan te pakken. Er moet iets gebeuren, het kan zo niet langer doorgaan.
- 2 Er zijn concrete voorbeelden van goed werken (best practices) beschikbaar die kunnen worden overgenomen door anderen.
- 3 De gewenste resultaten dienen binnen relatief korte tijd (acht tot twaalf maanden) te kunnen worden behaald.
- 4 Er dient voldoende inhoudelijke en methodische deskundigheid beschikbaar te zijn om de teams te begeleiden.

Kijken we naar de stappen die moeten worden gezet, dan valt op dat de doorbraakmethode een strak gestructureerde manier van innoveren inhoudt. Drie stappen worden onderscheiden. In de voorbereidingsfase wordt het onderwerp geselecteerd, wordt een verkenning uitgevoerd naar bestaande kennis en kunde en naar best practices, en worden experts op het onderwerp gezocht en teams geselecteerd op motivatie, voldoende evenwichtige samenstelling naar disciplines (multidisciplinair) en op commitment van het hoger management. Daarna start de uitvoering. De teams worden vertrouwd gemaakt met de principes van de doorbraakmethode en met de in de voorbereiding verzamelde deskundigheid. Ze dienen vervolgens een plan van aanpak te maken dat in essentie bestaat uit een beschrijving van de knelpunten in hun beginsituatie, de te bereiken doelstellingen, de indicatoren om de voortgang te bewaken en een overzicht van de in te voeren innovaties met een tijdspad.

Gedurende het project vinden regelmatig conferenties plaats waarbij alle deelnemende teams opgedane ervaringen uitwisselen en van elkaar leren hoe innovaties het best kunnen worden aangepakt. Tussen de conferenties werken teams aan hun eigen instelling of in hun eigen regio aan het realiseren van het plan van aanpak en voeren ze metingen uit om te zien of de innovatie verbeteringen oplevert. Tijdens het project sturen teams periodiek voortgangsrapportages op naar het kernteam. Dit bestaat uit experts (inhoud) en methodisch deskundigen die de teams begeleiden gedurende het gehele project. De derde stap bestaat uit nazorg. De nadruk ligt nu op de borging van de innovatie in instelling en/of regio. De nieuwe werkwijzen worden vastgelegd in afspraken en protocollen en men blijft met behulp van de indicatoren meten of verbetering behouden blijft en zich verder ontwikkelt.

Onderzoek speelt een centrale rol in de doorbraakmethode. Het is het belangrijkste hulpmiddel voor teams bij het invoeren van de innovatie en geeft hen houvast om de doelen en de vorderingen van het project steeds in de gaten te houden. Een set van drie vragen en de bekende plan-do-study-act cyclus (PDSA-cyclus) vormen het hart van de onderzoeks aanpak.

De drie vragen zijn:

- 1 Wat willen we bereiken? De teams krijgen de opdracht hun doelstellingen SMART te formuleren, dat wil zeggen: specifiek, meetbaar, appellerend, resultaatgericht en tijdgebonden.
- 2 Hoe weten we dat een innovatie een verbetering is? Deze vraag dwingt het team na te denken hoe de resultaten zichtbaar te maken, te meten. Confrontatie van de metingen met de doelstellingen geeft het team informatie of en in hoeverre de innovatie ook leidt tot het beoogd effect.
- 3 Welke innovaties kunnen we invoeren die resulteren in een verbetering? Het team dient zich af te vragen welke bestaande deskundigheid en best practices kunnen worden gebruikt om kans op succes van innoveren te verhogen.

De PDSA-cyclus is het tweede onderdeel van de onderzoeks aanpak. Van teams wordt verwacht dat ze zich de 'rapid cycle improvement' eigen maken. Dit betekent dat de teams de innovatie eerst op kleine schaal uitproberen. Dit gebeurt net zo lang totdat de betrokkenen het idee hebben dat de innovatie zover is dat op een verantwoorde manier grootschaliger invoering kan plaatsvinden.

Elke verbetercyclus bestaat uit de volgende vier stappen:

- A *Plan*. Kiezen van de innovatie en de wijze van uittesten.
- B *Do*. Testen van de innovatie.
- C *Study*. Evalueren van het proces en het effect van de innovatie. Zo nodig bijstellen van de innovatie.
- D *Act*. Opnieuw uittesten van de innovatie, of, bij positieve effecten, invoeren van de innovatie op grotere schaal.

Uitgangspunt van de doorbraakmethode is dat de cliënt er aantoonbaar beter van wordt en dat de werkers met meer plezier hun beroep of professie uitoefenen. De gedachte erachter is dat bij succes het vanzelfsprekend is dat de innovatie wordt opgeschaald en zo niet alleen toepassing in de diepte maar ook in de breedte kent. Als je in 20% van de professionele settings succesvol (met bewezen gunstige effecten) een innovatie doorvoert, dan is de veronderstelling dat de andere 80% van de professionele setting het nodig vindt te volgen. De methode geeft antwoord op vragen over het hoe van innovatie. Hoe krijg je innovatie doorgevoerd? Hoe ziet daarbij de rol van nieuwe kennis en kunde eruit? Hoe krijg je mensen mee? Hoe meet je resultaten? De invoering van evidence-based richtlijnen en de toepassing van elders gebleken voorbeelden dienen te zorgen voor verduurzaming van de innovatie. Hierbij wordt overigens opgemerkt dat de ervaring leert dat voor verankering en verspreiding van de nieuwe werkwijzen extra aandacht noodzakelijk is voor: het betrekken van het management; het vastleggen van de nieuwe processen; beschrijven van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden; ontwikkelen van en monitoren met indicatoren; ondersteuning door middel van trainingen, uitwisseling (netwerken), publicaties en gerichte begeleiding.

Zoals al gezegd, heeft het CBO de doorbraakmethode in 1999 in Nederland in de zorg geïntroduceerd. Sindsdien is een flink aantal projecten uitgevoerd met veelal een positieve opbrengst. Patiënten profiteren van de gerealiseerde verbeteringen: er is sprake van pijnreductie na een operatie; wachttijden worden korter; ligdagen worden teruggebracht en het aantal infecties vermindert door striktere naleving van procedures. Ook blijkt dat deelnemende teams enthousiast en gemotiveerd zijn. De methode motiveert om zich in te zetten voor verbetering van de zorg in de eigen instelling of regio. De opzet wordt gewaardeerd, de deelname aan werkconferenties, de onderlinge uitwisseling van ervaringen, het contact met de experts, het op kleine schaal testen van de innovaties en het meten van de resultaten. De methode leidt tot meer zelfreflectie en geeft concrete aangrijpingspunten voor professionele zelfsturing. Wel wordt hierbij opgemerkt dat deelname veel tijd, kosten en inspanning vraagt. Ook worden kanttekeningen gezet bij de positieve opbrengst. Niet alle teams boeken fraaie resultaten. Sommige kunnen nog geen verbetering aantonen. Er zijn kritische opmerkingen te plaatsen bij validiteit, betrouwbaarheid en ook vergelijkbaarheid van de

resultaten. Bijzondere aandacht verdient ook het feit dat projecten plaatsvinden onder gunstige omstandigheden (o.a. extra tijd, geld, deskundigheid en begeleiding). Dit roept vragen op over de borging en spreiding van de resultaten onder reguliere omstandigheden. De ervaringen maken duidelijk dat de aanname van een vanzelfsprekende overname van succesvolle innovaties te optimistisch is geweest. De borging en spreiding van de resultaten wordt dan ook wel de achilleshiel van de doorbraakmethode genoemd. Als innovaties niet over lange tijd beklijven, kun je je afvragen of het allemaal wel de moeite waard is geweest. Het CBO is daarom ijverig op zoek naar een nieuwe aanpak voor verduurzaming. Over de doorbraakmethode zelf is men positief. Het instituut vindt deze meer dan de moeite en inspanningen waard. de volgende succesfactoren kunnen worden genoemd:

- het bundelen van bestaande kennis en ervaring die al tot succes hebben geleid;
- het uitwisselen van deze kennis en ervaring met experts en teams die worstelen met dezelfde problematiek;
- resultaatgerichte sturing van teams;
- concrete formulering van doelen en monitoring van de voortgang;
- het organiseren van interactie over ervaringen en opbrengsten;
- onderlinge competitie tussen de teams en tijdsdruk om te moeten presteren;
- samenwerking binnen teams en enthousiaste en kundige projectleider;
- betrokkenheid en steun van eigen organisatie, vooral ook van management;
- voldoende faciliteiten (tijd, geld en menskracht);
- ruimte en aandacht voor explicitering en borging van opgedane kennis en ervaring.

Wanneer het gaat om een positiebepaling van de doorbraakmethode in de verbetering van de gezondheidszorg wordt erop gewezen dat de methode wel een bijdrage levert, maar uiteraard niet het antwoord geeft op alle bestaande problemen. De methode, mits goed toegepast, leert teams, instellingen en regio's op een gestructureerde wijze bestaande, relatief eenvoudige knelpunten te analyseren en in hun context aan te pakken. Maar wanneer het gaat om complexere problemen (ze zitten dieper en zijn ingewikkelder) is de kans op een goed resultaat veel minder. De doorbraakmethode wordt opgevat als een multi-facet-interventie. Ze biedt de deelnemers hierbij verschillende soorten ondersteuning zoals inzet van opinieleiders en experts, een leeromgeving, interactieve educatie, begeleiding en feedback. Het niveau van interventie is vooral het zorgproces en veel minder het beïnvloeden van het gedrag van individuele zorgverleners of het veranderen van organisatiestructuren, laat staan de beïnvloeding van de omgeving van de zorg, zoals wet- en regelgeving. Dit maakt de bereikte resultaten niet minder belangrijk, maar wel kwetsbaar zoals we gezien hebben, vooral als het gaat om borging en spreiding.

3 Werkplekieren en Excellent Leren – Excellent Organiseren

Binnen het Innovatiearrangement van HPBO zijn inmiddels een viertal grote doorbraakprojecten gestart. Twee van deze projecten zijn inmiddels halverwege hun projecttijd. Ze zijn anderhalf jaar of langer onder weg en daarmee voorlopers in het beroepsonderwijs. Het gaat om zeven deelprojecten op het onderwerp werkplekieren (WPL). De penvoerders hiervan zijn het ROC Eindhoven, ROC Leiden, ROC Midden Nederland, ROC Zadkine, ROC Twente en ROC de Leijgraaf. Op eigen initiatief en buiten het Innovatiearrangement om participeert de Politieacademie in het doorbraakproject werkplekieren. Aan het doorbraakproject met als onderwerp Excellent Leren – Excellent Organiseren (ELEO) doen vier ROC's mee, ROC Aventus, ROC Eindhoven, ROC de Leijgraaf en ROC Twente.

In het doorbraakproject WPL wordt geëxperimenteerd met verschillende varianten van werkplekieren en deze varianten worden opengesteld voor vergelijkend landelijk onderzoek. Op het niveau van de deelprojecten zoeken regionale samenwerkingsverbanden (beroepskolom en bedrijfsleven) systematisch naar eigen

optimale, contextgebonden interventies om het werkplekleren in de regio te versterken. Op landelijk niveau wordt gezamenlijk met het IVA van de Universiteit van Tilburg gezocht naar empirisch bewezen handelingsvoorschriften voor een effectievere vormgeving van werkplekleren. In het doorbraakproject ELEO is het onderwerp: slimme bedrijfsvoeringsmodellen die het primaire proces optimaliseren. Elk ROC werkt in eerste instantie zijn eigen model uit met inzet van interne ontwikkel- en onderzoekscapaciteit. Daarnaast wordt gezamenlijk met het IVA gezocht naar uitwisselbare elementen door middel van landelijk vergelijkend onderzoek.

Dit jaar hebben tien deelprojecten van de twee doorbraakprojecten hun voortgangsverslag opgesteld en zijn bezocht door de auditcommissie van HPBO (6 WPL-projecten en 4 ELEO-projecten).⁷ Voorts is op landelijk niveau de voortgang van de twee doorbraakprojecten in kaart gebracht en zijn ook op dit niveau audits uitgevoerd. De bevindingen en waardering van de voortgang zijn vastgelegd in individuele adviezen aan de (deel)projecten.⁸ Voor de beoordeling van de projecten gebruiken HPBO en de auditcommissie de inmiddels bekende vijf succescriteria voor innoveren.⁹ Naast deze multi-facet-aanpak hanteert de commissie ook een multi-actor-perspectief. In de reflectie op de voortgang van het doorbraakproject wordt gesproken met alle belangrijke partijen: projectleiding, bestuur, docenten, bedrijven, scholen uit de beroepskolom en ook met studenten die deelnemen aan het project.

We bespreken in deze paragraaf opvallende punten die zichtbaar worden bij de bestudering en vergelijking van de voortgangsrapportages en de auditadviezen. We concentreren ons hierbij op de methodologie. In plaats van vragen over het 'wat' staan dan vragen naar het 'hoe' centraal. Hoe wordt binnen de twee projecten de doorbraakmethode en met name het onderzoek ingezet om het innovatieproces te stimuleren en te ondersteunen? De bespreking vindt op hoofdlijnen plaats en we maken onderscheid tussen het landelijk en regionaal niveau.

De start van de twee doorbraakprojecten is te kenschetsen als chaotisch. Al snel bleek dat het gebruik van deze methode voor alle partijen volstrekt nieuw was. Er werd van hun een optreden en een manier van samenwerken verwacht waarvan nog geen voorbeelden of routines in het beroepsonderwijs bestonden. Waardering verdient het dat, al is het met horten en stoten, gaandeweg een stabielere structuur en werkbare vorm van samenwerking is gevonden. Het eigenaarschap en wie welke taken op zich zou moeten nemen, was in het begin geen uitgemaakte zaak. Nu is in formele zin de eindverantwoordelijkheid voor het totale project belegd bij de stuurgroep, waarvan de CvB's van de participerende ROC's lid zijn, er is voorts werkoverleg tussen de projectleiders van de deelprojecten en van de landelijke en regionale onderzoekers. De regionale deelprojecten, waarvoor de eindverantwoordelijkheid ligt bij het desbetreffende ROC, werken mee aan vergelijkend onderzoek en de afspraken tussen landelijk en regionaal niveau vloten steeds beter en winnen ook aan helderheid. De stuurgroep zet zich in om zo veel mogelijk waar te maken van de oorspronkelijke ambitie van de doorbraakprojecten: meer evidence based practice. Hierbij leert men van opgedane ervaringen en van adviezen van projectleiders- en onderzoekersoverleg over wat mogelijk is in de huidige context. Een opvallend punt is dat men de complexiteit van WPL en ELEO reduceert tot onderzoekbare thema's.

⁷ Ten tijde van het schrijven van dit paper had de Politieacademie nog geen voortgangsverslag gemaakt en was dus ook nog niet bezocht door de auditcommissie van HPBO. Deze academie is dan ook niet betrokken bij het beschrijven van de ervaringen met het doorbraakproject WPL.

⁸ De individuele voortgangsverslagen en auditadviezen zijn niet openbaar. Voor een nadere kennismaking en uitgebreide verantwoording van de voortgang van de doorbraakprojecten verwijzen we naar rapportages van het IVA. Het gaat om: L. Nieuwenhuis e.a., 'Een doorbraak forceren voor werkplekleren', Tilburg 2009. J. Bakker e.a., 'Tussenstand 2009. HPBO doorbraakproject Excellent Leren Excellent Organiseren', Tilburg 2009. P. den Boer e.a., 'Maatwerk in uitvoering. Rapportage 2e jaar Excellent Leren Excellent Organiseren', Tilburg 2010.

⁹ Voor een eerste uitwerking van de vijf criteria zie: J. van de Berg en J. Geurts, *Leren van innoveren. Vijf sleutels voor succes*, Den Bosch: CINOP 2007.

Zo is in het WPL-project ervoor gekozen om de tweede helft van het project meer te focussen op een centraal thema van werkplekieren. In dit geval: wat is de impact van begeleidingsnetwerken op de kwaliteit van werkplekieren? Een set empirisch onderbouwde handelingsvoorschriften voor opleidingsteams en hun partners in de praktijk worden op basis hiervan ontwikkeld. Ook wordt erop gemikt dat via netwerkieren binnen en tussen de deelprojecten voor deze protocollen draagvlak en acceptatie ontstaat.

In ELEO wordt met de vereenvoudiging niet zover gegaan als in WPL. Men kiest voor twee onderzoeklijnen: een integrale weergave van de voortgang van de deelprojecten via longitudinale casestudies en voor een thematische vergelijking over de deelprojecten. Een drietal thema's is geprioriteerd. De vier deelprojecten worden vergeleken op de wijze waarop ze in hun beroepsonderwijs worden uitgevoerd: intake en overdracht; domein-versus module-indeling en tot slot de standaardisering. Ook hier wordt door werkconferenties erop gemikt dat de onderzoeksgegevens omgezet worden in een professionelere praktijk.

Het geeft vertrouwen in de voortgang van de twee deelprojecten dat men (de stuurgroep, projectleiders en onderzoekers) verwacht dat de huidige bijgestelde ambities zullen worden gehaald. Behalve deze inhoudelijke opbrengst geeft men aan op basis van opgedane ervaringen de eigen methodiek van doorbraak nader te willen uitwerken. Een derde belangrijk punt dat houvast biedt voor een succesvolle afronding van de doorbraakprojecten is dat het landelijk niveau hun deskundigheid zal inzetten om de deelprojecten te versterken. Uitgangspunt hierbij vormen de individuele adviezen van de auditcommissie aan de deelprojecten. Naast waardering heeft deze commissie nogal wat kanttekeningen gezet bij de regionale deelprojecten. Voordat we hierop ingaan, plaatsen we een drietal principiële opmerkingen bij de opzet op landelijk niveau van de doorbraakprojecten.

Terugkijkend met de bril van de doorbraakmethode uit de gezondheidszorg valt op dat men in het beroepsonderwijs niet strikt is uitgegaan van deze methode en hieraan heeft vastgehouden. Er is voor gekozen met vallen en opstaan zelf te gaan pionieren. Ten minste drie zaken laten zien dat het beroepsonderwijs op eigen wijze op zoek is gegaan naar praktijkrelevante kennis.

- Op verzoek van HPBO heeft in het begin het landelijk onderzoek de leiding genomen. Met gevolg dat in beide doorbraakprojecten voor toegepast onderzoek is gekozen in de benadering van de problematiek. Het gat tussen kennis en praktijk wil men overbruggen door achtereenvolgens via een divergerende en dan een convergerende fase tot meer evidence based practice te komen. Wat betreft de aanpak wordt in de doorbraakprojecten van de gezondheidszorg niet het onderzoek maar juist de innovatiestrategie de belangrijkste plaats gegeven. Het gaat om een iteratieve ontwerpstrategie en onderzocht wordt met welke interventies een team de beste praktijkresultaten bereikt.

- Ook kan worden aangetekend dat in de twee doorbraakprojecten van het beroepsonderwijs vooral het verwerven van inhoudelijke kennis voorop wordt gesteld om praktijkrelevantie te realiseren. De bedoeling is dat deze wordt omgezet in protocollen en voorschriften voor professioneler handelen. Minder dan in de gezondheidszorg krijgt zo de methodiek zelf ofwel het leren door middel van onderzoek de aandacht. Professionals dienen dan meer actief te worden betrokken bij het ontwerp en de uitvoering van het onderzoek.

- Een derde kwestie betreft de keuze van onderwerpen en partijen die hiermee aan de slag gaan. We hebben in de vorige paragraaf gezien dat hiervoor duidelijke criteria gelden. De ervaringsgegevens waarover we beschikken laten zien dat deze niet of nauwelijks zijn toegepast bij de start.

Op regionaal niveau is een eerste punt waarop we willen wijzen dat in meer dan de helft van de regionale projecten de onderzoekskant onvoldoende is uitgewerkt en opgepakt. Men blijkt zich veel te afhankelijk te hebben opgesteld van het landelijk onderzoek. Deze,

vooral voor doorbraakprojecten, opvallende omissie heeft ongetwijfeld te maken met de grote onduidelijkheid over deze nieuwe manier van werken in de moeilijke startfase. De voortgang van deze projecten heeft hieronder (sterk) te lijden gehad en wordt in de audits dan ook als onvoldoende gewaardeerd. Adviezen zijn aangereikt om in de tweede helft van het project de eigen regionale innovatieambities meer te gaan waarmaken en de band tussen innovatie en onderzoek aanzienlijk te versterken. Wanneer men er niet in slaagt een en ander adequaat uit te werken, wordt in overweging gegeven om te stoppen met het deelproject.

De overige projecten kennen wel een uitgewerkte regionale onderzoekscomponent en de gekozen onderzoeksaanpak blijkt in veel gevallen de voortgang van het deelproject te stimuleren en te ondersteunen. De voortgang wordt dan ook intern en extern (veel) positiever gewaardeerd dan die van de groep hierboven. Wel zijn er flinke verschillen in de verhouding tussen innovatie en onderzoek tussen de deelprojecten en deze verschillen blijken samen te hangen met de scores op de vijf succescriteria voor innoveren. Zo wordt duidelijk dat door een innovatiegerichte inzet van het onderzoek niet alleen het zicht op het al dan niet bereiken van gewenste effecten verbetert, maar ook de versterking van eigenaarschap, de visieontwikkeling en niet te vergeten de kans op borging en spreiding van resultaten wordt verhoogd. Dit punt geeft daarom houvast om in eindrapportages niet alleen stil te staan bij inhoudelijke opbrengsten, maar uitdrukkelijk ook bij de methode van werken als het gaat om de band tussen innovatie en onderzoek. Cruciaal hierin lijkt te zijn de mate van interactie en communicatie die tussen partijen plaatsvindt.

De rol van leidinggeven aan innovatie met behulp van de doorbraakmethode is een ander punt dat nader aandacht verdient zowel op niveau van de (deel)projecten als op niveau van het beroepsonderwijs (HPBO en sector). Het avontuur om op zoek te gaan naar een eigen wijze van doorbraak heeft deze rol en verantwoordelijkheid extra moeilijk gemaakt. In het auditproces is door betrokkenen herhaaldelijk aangegeven dat men goed leidinggeven nogal eens als erg lastig heeft ervaren. Dit pleit ervoor om meer duidelijkheid te verschaffen over de regie en organisatie van de doorbraakprojecten en om spoed te zetten achter het uitwerken van een meer gestandaardiseerde wijze van werken en hierover training en begeleiding te verzorgen.

We komen hierop terug in de laatste paragraaf.

Een positief punt uit de deelprojecten is dat het gevaar van te weinig borging en spreiding van opgedane ervaringen niet zo groot lijkt als in de gezondheidszorg. Dit omdat veel van de deelprojecten direct aansluiten op wat de deelnemende ROC's als hun kernstrategie en hoofdtaken zien. Het gaat er dus vooral om dat de doorbraakprojecten de scholen voor beroepsonderwijs een evidence based én begaanbare weg wijzen. De tweede helft van de projecten zal leren in hoeverre dit lukt.

Uit de deelprojecten komt ten slotte naar voren dat de verhouding tussen landelijk onderzoek en projecten niet comfortabel is geweest en tot veel misverstanden heeft geleid. Belangrijk is dat ook vanuit de deelprojecten wordt aangegeven dat in de loop van de tijd een meer positieve relatie is gegroeid. Men heeft geworsteld en heeft samen een werkbare vorm van innoveren gevonden. Landelijk niveau en regio's zijn het meer en meer eens geworden over wat doorbraakprojecten moeten opleveren en welke inbreng van een ieder mag worden verwacht. Waardering is er vooral voor kennisuitwisseling die op gang is gebracht op landelijk niveau tussen de deelprojecten.

Wanneer we in meer algemene zin de voortgang van de doorbraakprojecten beschouwen, kunnen we niet om een dubbel gevoel heen. Het beroepsonderwijs heeft door deze projecten de kans en mogelijkheid gekregen om ervaring op te doen met meer evidence based werken. Een manier van professionaliseren die veel te veel is verwaarloosd en waarin men in tegenstelling tot de gezondheidszorg geen stevige traditie kent.¹⁰ Twee vraagstukken dringen om de voorrang. Wat is de stand van de kennis en kunde als het gaat om het geven van goed beroepsonderwijs en hoe geef je met deze basis verder vorm aan de ontwikkeling van de professionaliteit in de sector? In de doorbraakmethode

¹⁰ Zie bijvoorbeeld Onderwijsraad, 'Naar een meer evidence-based onderwijs', Den Haag, 2006.

worden deze vraagstukken niet los of in concurrentie met elkaar opgevat maar juist gekoppeld. Het gaat erom een juiste balans te vinden. Onderzoek, scholen en HPBO blijkt het veel moeite te kosten om de methodiek voor professioneler handelen handen en voeten te geven. Je kunt zeggen dat het te weinig opschiet en dat er te weinig voortgang is geboekt. Zo leert een vergelijking van de audits van de tien regionale deelprojecten met audits van 'reguliere' innovatieprojecten van HPBO dat de doorbraakprojecten gemiddeld lager scoren op de vijf succescriteria van succesvol innoveren. Ze hebben halverwege het project hun innovatiepogingen minder goed op orde volgens de commissie. Tegenover dit half lege glas kan een halfvol glas worden gezet. In het Innovatiearrangement heeft HPBO een flinke ruimte gemaakt voor het zoeken naar meer evidence based beroepsonderwijs. Hierdoor worden op redelijk omvangrijke schaal partijen in het beroepsonderwijs geconfronteerd met nieuwe eisen en standaarden als het gaat om professionele kennisontwikkeling. Gegeven de moeilijke startsituatie en gezien het enthousiasme van deze partijen is er een bodem gelegd voor innovatie van het werk. Het gaat erom in de nabije toekomst deze nieuwe kennisinfrastructuur verder uit te bouwen en een sociale innovatie op gang te brengen die cultureel en structureel leidt tot willen professionaliseren en beroepstrots.¹¹

We willen deze paragraaf niet afsluiten zonder te wijzen op het belangrijke effect van extra instrumenten die HPBO inzet om de kwaliteit van zijn innovatieprojecten te bevorderen. Het gaat om voortgangsverslagen en audits die ook bij de doorbraakprojecten zijn ingezet om meer greep op de voortgang te krijgen. Deze interventies hebben geleid tot een intensieve interne gedachtewisseling over het verloop van deelprojecten en vaak tot de nodige bijstellingen. Ook op het landelijke niveau van de doorbraakprojecten heeft tussen partijen en HPBO nader overleg plaatsgevonden ten behoeve van verbeteringen in de aanpak. De reacties van (deel)projecten op de auditadviezen leren dat men zich in grote lijn erin kan vinden en ook stevig aan de slag gaat met bijstellingen die moeten leiden tot meer evidence based werken. Een van de onderzoekers verwoordt dit als volgt: 'De tweede helft van het doorbraakproject zal, mede dankzij de kleedkamerinterventie van de auditcommissie, een geconcentreerde wedstrijd worden.' Uit de eindrapportages moet straks (over anderhalf jaar) blijken in hoeverre de afgesproken verbeteracties zijn geëffectueerd en ook in de werkelijkheid tot de gewenste resultaten hebben geleid.

4 Tweezijdige interactie en communicatie meer centraal

Belangrijke ervaringen met WPL en ELEO zijn in de vorige paragraaf beschreven. Zoeken naar een methodologie die werkt, vormt de kijkrichting voor het leren van opgedane ervaringen. Wat is de plaats van deze projecten in de kennisontwikkeling over beter beroepsonderwijs: zorgen ze voor een doorbraak? Voordat we onze reflectie omzetten in geleerde lessen (par. 5), vullen we eerst het conceptueel model aan dat is uitgewerkt in paragraaf 2. We kunnen zo ons denken over de doorbraakmethode verdiepen.

Als een essentiële factor voor kennisproductiviteit die wel wordt genoemd in de doorbraakmethode maar daar te weinig aandacht krijgt, voeren we de tweezijdige interactie en communicatie tussen belanghebbende partijen op. De audits van HPBO en ook recente studies¹² wijzen erop dat naarmate de thematiek waarom het gaat (denk aan werkplekleren en excellent organiseren) complexer of ongestructureerder is, het gezamenlijk leerproces of de dialoog met en tussen belanghebbende partijen van meer beslissende betekenis blijkt voor het te bereiken resultaat en vervolgens het willen

¹¹ Zie voor een nadere uitwerking J. Geurts, 'Professionalisering als sociale innovatie. De sleutel voor beter beroepsonderwijs', in: *Kookboek Sociale Innovaties. Visies en Verhalen*, Den Bosch: Greenfield groep oktober 2008. Voor een stand van zaken over professionaliteit in het mbo, zie Olaf C. McDaniel, Hoogste tijd voor (het) onderwijs', *Ecbodimensies 2*, Den Bosch, oktober 2010.

¹² Ik verwijst naar de in de inleiding al genoemde publicaties van de OU en van AWT/COS en in het bijzonder op RMNO, 'Knowledge co-creation: interaction between science en society. A transdisciplinary approach to complex social issues', Den Haag 2008.

gebruiken van de opbrengst. Antwoorden op de vraag: wat werkt ten behoeve van beter beroepsonderwijs, moeten dan ook meer dan tot nu gebeurt, worden gezocht in de onderlinge interactie en communicatie tussen verschillende belanghebbenden. Dit heeft grote consequenties voor de onderzoeksmethodologie. Niet langer dient dan de afstandelijke en objectieve houding voorop te staan met een gereedschapskist voor vooral kwantitatieve methoden en instrumenten, maar een participatieve en invoelende houding. Kwalitatieve methoden en instrumenten liggen dan meer voor de hand. Steeds grotere twijfels over de kennisproductiviteit van de gangbare wetenschappelijke aanpak, leiden tot een opwaardering van het belang van ervaringskennis en verhalen uit de praktijk. Zonder hier uitgebreid op deze discussie te kunnen ingaan, vragen we op basis van de genoemde literatuur voor een drietal hoofdlijnen de aandacht.

Ten eerste. Enigszins gechargeerd kan worden gezegd dat het gangbare onderwijsonderzoek lijdt aan eenzijdig eenrichtingsverkeer. De natuurwetenschappelijke dominantie zorgt ervoor dat wordt getracht de zeer complexe sociale werkelijkheid te vangen in een beperkt aantal variabelen. In plaats van een gesprek van mens tot mens over de voortgang, komen sterk gekwantificeerde benaderingen die de kijk op de werkelijkheid verengen en misvormen. Ook worden vaak analyses en rapportages nodeloos ingewikkeld en ontoegankelijk gemaakt. Hierbij hoort voorts dat de praktijk (scholen en docenten) alleen interessant is als leverancier van proefpersonen en dat - in ideale zin - alleen dat waar is wat direct observeerbaar is. De subjectieve mening en ervaringen doen er minder toe. Het gevolg is resultaten en aanbevelingen waar de praktijk weinig aan heeft. Een oplossing voor dit eenrichtingsverkeer ligt nog niet op tafel. Een methodologie die wel werkt wordt gezocht in: meer vertrouwen op gezond verstand, meer tweezijdige interactie en communicatie, de voeten in de modder van de praktijk durven zetten en meer kwalitatief en participatief te werk gaan. Een belangrijke structurele impuls voor meer praktijkgericht onderzoek is gegeven door het invoeren van lectoraten in het HBO.¹³

De stap van eenzijdige actie naar tweezijdige interactie vraagt om een interpretatieve benadering van innovatie. Innovatie wordt dan minder gezien als een informatieoverdracht en het accepteren van de boodschap (denk aan het bekende RDD-model) maar meer als sociaal constructieproces. Mensen geven betekenis aan allerlei informatie die op hen afkomt. Ze toetsen dit aan wat ze al weten en reageren daarop. Aldus construeren partijen samen een bepaalde intersubjectieve werkelijkheid en zullen daarnaar handelen. En wat ze vervolgens waarnemen hangt weer af van wat ze doen. Zo ontstaat een cirkel die zichzelf versterkt.¹⁴ Onderzoek heeft te weinig oog voor deze 'onderhandelingscultuur' als het gaat om kennisontwikkeling. We menen dat dit niet alleen vanuit het oogpunt van implementatie een manco is, maar ook om inhoudelijke redenen. Het gangbare onderzoek trekt zich te weinig aan van de wetenschappelijke waarde van praktijkkennis. Hiermee komen we terecht in de discussie over modus 2-onderzoek als alternatief voor modus 1-onderzoek.

Onder modus 1 wordt het dominante onderzoeksmodel verstaan met een hiërarchische relatie tussen theorie en praktijk. Onderzoekers maken kennis en dissemineren deze. In de modus 2-benadering is er een meer gelijkwaardige relatie tussen onderzoekers en toepassers. Een partnerschapmodel is uitgangspunt waarin theorie en praktijk samenwerken. Beide zijn probleem eigenaar. Mensen uit de praktijk worden zo aangezet tot verdieping, professionalisering en kritische reflectie op het eigen functioneren en

¹³ Er kan hiervoor verwezen worden naar het forum voor praktijkgericht onderzoek (<http://www.lectoren.nl/>), maar ook naar veel andere publicaties. Ik geef er een paar: S. Bolhuis e.a., *Dat zoeken we zelf wel uit*, Meso focus 73, Alphen aan den Rijn: Kluwer 2009. P. Ponte, *Onderwijs van eigen makelij*, Nelissen: Soest, 2002. T. Kallenberg e.a., *Ontwikkeling door onderzoek* Utrecht/Zutphen: ThiemeMeulenhoff 2007. J. McNiff and J. Whitehead, *All you need to know about Action Research*, London/Thousand Oaks, CA: Sage 2006. S. Verdonschot e.a., *Samen vernieuwen in de praktijk*, Houten: Bohn Stafleu van Loghum 2009. T. Abma en G. Widdershoven, *Responsieve methodologie. Interactief onderzoek in de praktijk*, Den Haag: Lemma 2006. G. Smid en E. Rouwette (red.), *Ruimte maken voor onderzoekende professionaliteit*, Assen: Van Gorcum 2009.

¹⁴ Zie bijvoorbeeld E. Reijnders, *Interne communicatie voor de professional. Naar een interactie-visie*, Assen: Van Gorcum 2006.

onderwijsonderzoekers horen af te dalen uit hun ivoren toren en moeten zich engageren om het praktijkprobleem mee helpen op te lossen en onderzoek zo inzetten dat dit hieraan een bijdrage levert. Is de verhouding bij modus 1 zo dat de samenwerking tussen onderzoek en praktijk geen verandering inhoudt in de wijze van werken van beide partijen, bij modus 2 is dit juist wel het geval. Beide partijen gaan actief op zoek naar de beste manier om complexe problemen aan te pakken en dat proces maakt onderdeel uit van de wetenschappelijke kennisontwikkeling. Behalve op evidence die is gebaseerd op theorievorming, ontstaat zo uitdrukkelijk ook ruimte voor practice-based evidence.¹⁵

De onderzoekers van de OU pogen de praktijkgerichtheid van het onderwijsonderzoek te verbeteren door aan te sluiten bij de modus 2-benadering zonder concessies te doen aan de wetenschappelijkheid. Wil deze aanpak een succes worden, dan moeten volgens hen niet alleen de onderzoekers veranderen maar ook de onderwijsprofessionals. Deze moeten nieuwsgieriger worden naar al bestaande kennis, voortdurend bereid zijn hun functioneren kritisch te onderzoeken en kunnen optreden als volwaardig gesprekspartner van de onderzoeker. De omgeving zal hen hiervoor moeten faciliteren. Denk bijvoorbeeld aan het mogelijk maken deel te nemen aan kennisgemeenschappen. Ook betekent het dat de practici ondersteuning dienen te krijgen bij het expliciteren en vastleggen van hun ervaringen. Belangrijk is ook dat er extra aandacht is voor de verbinding van praktijkkennis met theorie en andersom. Deze transfer verloopt niet automatisch. Onderwijsonderzoekers moeten op hun beurt communicatiever en meer pragmatisch worden om zowel aan de eisen van de praktijkgerichtheid als de theorie te kunnen voldoen. Het vinden van de juiste balans vereist evenwichtskunst. Als voorbeelden van beloftevolle benaderingen worden opgesomd: educational design research, actieonderzoek en triangulatie. Opvallend is dat erop wordt gewezen dat de modus 2-benadering vraagt om een veel uitgebreidere onderwijservaring dan onderzoekers nu meestal hebben. Voor praktijkgericht onderzoek dient men kennis te hebben van het onderwijs van binnenuit.

Een uitgewerkte methodologie biedt Verschuren.¹⁶ Hij geeft aan dat goed praktijkgericht onderzoek een eigen methodologie vraagt om aan wetenschappelijke eisen en bruikbaarheid te kunnen voldoen. Men moet geen leentjebuur gaan spelen, zoals nu vaak gebeurt, bij het toegepaste wetenschappelijke onderzoek. Er is meer professionele ruimte noodzakelijk. Bruikbaarheid vereist dat het onderzoek voldoet aan eisen van acceptatie en interdisciplinariteit, een holistische kijk kent en contextspecifiek is. Begrijpbaarheid en democratisch handelen zorgen voor acceptatie. Problemen kunnen niet disciplinair worden benaderd omdat ze altijd multidisciplinair zijn. Voorts is in plaats van een reductionistische een holistische benadering nodig en dient niet generalistische kennis voorop te staan maar juist contextspecifieke kennis. Omdat wetenschappelijk onderzoek niet bruikbaarheid maar de waarheid voorop heeft staan, botsen de opgesomde eisen met de gangbare methoden van wetenschapsbeoefening. Verschuren schuwt dan ook de aanval niet tegen het dominante onderzoeksmodel in zijn pleidooi voor praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek. Belangrijk is nog dat hij wat betreft soort van onderzoek sterk afwijkt van de huidige wetenschappelijke aanpak. Zijn voorkeur gezien de eisen van bruikbaarheid, gaat uit naar kwalitatief en vooral ook participatief onderzoek. In de modus 1-benadering staat kwantitatief onderzoek ver voorop.

5 Doorbreken met resultaten: vijf lessen

De doorbraakgedachte gaat uit van de maakbaarheid van innovatie.¹⁷ Het doel is om in relatief korte tijd een forse kwaliteitssprong te maken in het werk dat men doet. Om de

¹⁵ Voor een duidelijke uitwerking van dit onderscheid kunnen we verwijzen naar T. van Yperen en J.W. Veerman, *Zicht op effectiviteit. Handboek voor praktijkgestuurd effectonderzoek in de jeugdzorg*, Delft: Eburon 2008.

¹⁶ P. Verschuren, *Praktijkgericht onderzoek. Ontwerp van organisatie- en beleidsonderzoek*, Amsterdam: Boom Academic 2009.

¹⁷ J. Geurts, 'Maakbaar innoveren in het beroepsonderwijs', in Gids BVE, E 1-11, juni 2009. Ook recent onderzoek laat wijzen op de uitvoerbaarheid van innoveren wanneer men rekening houdt met belangrijke succesfactoren. Zie TNO, 'Innovatie die werkt', Hoofddorp 2010.

kans op succes te vergroten, is in de gezondheidszorg deze methode van innoveren ontwikkeld. Het beroepsonderwijs experimenteert binnen het Innovatiearrangement van HPBO nu twee jaar met deze manier van werken. De kern is dat op een gestructureerde wijze innoveren en presteren met elkaar worden verbonden. Op basis van beschikbare kennis over een bepaalde problematiek worden interventies ingezet en vervolgens wordt gekeken of de oplossing dichterbij komt. Het ontwikkelen van handelwijzen die een bewezen kwaliteit kennen, staat voorop. De kernvraag die we ons hebben gesteld, is of de doorbraakmethode kan zorgen voor een extra impuls, een versterking, van de kennisontwikkeling in het beroepsonderwijs.

We hebben gezien dat het belangrijk is bij het beantwoorden van deze vraag niet alleen naar de inhoud, meer kennis, te kijken maar ook naar de methodiek. De doorbraakgedachte ontleent vooral ook haar waarde aan de wijze waarop ze een structuur en cultuur van professioneler handelen mogelijk maakt. Er wordt gepoogd zowel tot minder omstreden werkwijzen te komen, alsook een rechtstreekse bijdrage te leveren aan een beroepspraktijk die zichzelf verder professionaliseert. De weg naar beter beroepsonderwijs wordt gezocht in *practice based evidence* naast de meer gebruikelijke vorm via *evidence based practice*.

Daarnaast behoeft de methode op een hoofdpunt bijstelling. Het is zaak om de doorbraakmethode uit de gezondheidszorg aan te vullen met meer oog voor de interactie en communicatie tussen partijen. Onderwijsinnovatie is vaak complex en dat vereist veel aandacht voor de relationele kant van kennisontwikkeling. In de bestaande methode blijft dit onderbelicht. Hier wel voldoende aandacht aan geven, komt zowel ten goede aan de acceptatie van de methode en de implementatie van de resultaten alsook aan het proces van kennisontwikkeling zelf. De professionalisering wordt rijker omdat er meer waarde wordt gehecht aan praktijkkennis: het geheel van veelal impliciete bekwaamheden (kennis, kunde en vaardigheden) waarover een professional beschikt om het werk goed uit te voeren. Door het wegdrukken van dominantie van de huidige wetenschappelijke kijk, ontstaat meer ruimte voor ervaring en gezond verstand, wat de maakbaarheid van innovatie ten goede komt. Een multidisciplinaire en holistische visie op op te lossen problemen krijgt meer kans en ook wordt het belang van contextspecifieke kennis op de voorgrond geplaatst. Minder abstract gezegd: professioneler werken vraagt de durf om wetenschappelijke kennis te gebruiken in plaats van slaafs te volgen.¹⁸ Zo leert de ervaring dat open beoordeling- en auditgesprekken van ervaringsdeskundigen met innovatoren waardevolle kennis oplevert voor beide partijen over de opzet en voortgang van innovatie die onderzoek nu vaak niet biedt.

De beschreven ervaringen met de doorbraakprojecten laten zien dat er nog een flink aantal kanttekeningen kunnen worden gezet bij de toepassing van de methode. Hiertegenover staat dat het gaat om een krachtig en beloftevol concept en dat de kennisinfrastructuur en -cultuur van het beroepsonderwijs zo een nieuwe impuls tot innoveren krijgt die haar waarde elders al heeft bewezen. De methode brengt zowel op regionaal (ROC's) als op landelijk niveau (mbo-sector) belangrijke partijen bij elkaar in een omgeving die sterk prikkelt tot nieuw gedrag en omgangsvormen. Men kan zo ontsnappen aan de formule $D2 = K2$. In woorden: als je doet wat je altijd deed, dan krijg je wat je altijd kreeg.¹⁹ De doorbraakmethode breekt met oud handelen en via innoveren wordt op zoek gegaan naar verbetermogelijkheden. De gegeven reflectie laat zien dat er nog belangrijke leemtes zijn als het gaat om uitwerken van de methodologie. Onder de conditie van forse aanpassingen in de aanbesteding en sturing van doorbraakprojecten, meen ik toch dat het meer dan de moeite waard is om door te gaan met het experimenteren. Het afbreken van bestaand gedrag en aanleren van nieuw gedrag, een nieuwe innovatietraditie, blijkt immers altijd veel meer tijd en inspanning nodig te hebben dan tevoren gedacht. Hierna geef ik in een vijftal lessen kort aan waarmee terdege rekening moet worden gehouden bij het verder oppakken en uitbouwen van de

¹⁸ G. Huttschemakers e.a., *Weg van professionalisering. Paradoxe bewegingen in de gezondheidszorg*, Wolfheze: GRIP-De Gelderse Roos 2006.

¹⁹ Ton Bruining (red.), *De logica van vraaggericht leren*, Antwerpen/Apeldoorn: Garant 2008.

nieuwe innovatietraditie: doorbreken met resultaten. De lessen zijn te beschouwen als ontwerpprincipes voor het optimaliseren en versterken van de doorbraakmethode in het beroepsonderwijs.

Les 1 Minder avontuur en meer cocreatie

Op de eerste plaats is het belangrijk dat bij het verder experimenteren met de doorbraakmethode strikter wordt vastgehouden aan de essentiële kenmerken van deze aanpak zoals die zijn uitgewerkt binnen de gezondheidszorg. Voorop hoort te staan een zichtbare verbetering van de kwaliteit van het beroepsonderwijs. Nu is dat te weinig het geval geweest en heeft men te veel voor een gezamenlijk avontuur gekozen zonder heldere doelen. Dat heeft niet alleen tot allerlei onduidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden geleid, maar ook het leidinggeven aan de doorbraakprojecten moeilijk gemaakt. Essentieel is dat het concept van resultaatgericht innoveren met de daarbij horende iteratieve ontwerpstrategie als leidraad geldt zowel voor de deelprojecten (teams) als voor het gehele project. Onderzoek speelt hierin een belangrijke rol maar niet de hoofdrol bij de opzet, uitvoering, evaluatie van het (deel)project en bij de borging van de opbrengsten. Wel horen de werelden van handelen en onderzoek dicht bij elkaar te staan (cocreatie) waardoor de ontwikkeling en verspreiding van kennis niet langer gescheiden circuits zijn. Onderzoekers zijn zo mede verantwoordelijk voor het slagen van de innovatiepogingen. Dit betekent dat in doorbraakprojecten het innovatiedesign (hoe is de effectiviteit van de uitvoering te verbeteren) voorop dient te staan en niet het onderzoeksdesign (hoe effectief is de uitvoering).

Aangegeven is dat dit praktijkgerichte onderzoek vraagt om een eigen methodologie en ook om de inzet van meer kwalitatief en participatief onderzoek. Voorts is het voor goed samenspel niet voldoende wanneer alleen de onderzoekers veranderen. Ook is gewenst dat praktici kiezen voor meer reflectief en lerend gedrag en dat hun omgeving dit stimuleert en faciliteert. Innoveren vraagt er immers om dat alle partijen met ander gedrag experimenteren ten behoeve van een beter beroepsonderwijs.

Les 2 Juiste keuze van onderwerp

Om verder te gaan met de doorbraakmethode is het nodig dat het beroepsonderwijs meer dan tot nu toe de onderwerpen zorgvuldig kiest. Hiermee wordt bedoeld dat de methode voor innovatiesucces vraagt om keuzes die gebaseerd zijn op een duidelijke kloof tussen bestaande kennis en dagelijkse praktijk waardoor er een heldere visie bestaat over de oplossingsrichting. Hieraan dienen zowel eenvoudige als complexe innovaties te voldoen. We hebben erop gewezen dat de keuze voor meer of minder complexe onderwerpen aanzienlijke gevolgen heeft voor de wijze van samenwerken in het doorbraakproject. Bij eenvoudige onderwerpen kan meer worden vertrouwd op eenrichtingsverkeer, de klassieke wijze van kennisoverdracht. Bij complexe onderwerpen wordt meer interactie en communicatie tussen partijen vereist (zie ook les 3). Voorts is het nodig dat er bij alle actoren duidelijk eigenaarschap aanwezig is van het gekozen onderwerp. Men wil zo niet langer blijven doorgaan. Er moet beslist iets gebeuren. En wat bovendien geldt: er dienen al best practices te bestaan die kunnen worden overgenomen. Anders gezegd: er zijn al begaanbare en effectieve wegen om problematiek aan te pakken. Behalve gemeenschappelijke visie, eigenaarschap en de beschikbaarheid van handreikingen voor ander rolgedrag is ook nog nodig dat binnen relatief korte tijd (binnen de projecttijd) resultaten zichtbaar kunnen worden gemaakt. Tot slot is nog belangrijk bij de keuze van onderwerpen dat vooraf voldoende inhoudelijke en methodische deskundigheid beschikbaar is voor het te starten doorbraakproject. We hebben in de bespreking van de ervaringen gezien dat tot op heden deze criteria nog niet of nauwelijks zijn toegepast.

Les 3 Vakkennis en proces moeten het werk doen

Tijdens een doorbraakproject is het de bedoeling dat partijen intensief leren. Zij krijgen vakkennis over het onderwerp aangereikt van experts, leren gericht te veranderen via de iteratieve ontwerpstrategie en de gezamenlijke evaluatie van behaalde resultaten.

Daarnaast wordt via onder andere werkconferenties onderling kennis uitgewisseld. Dit alles kan op een meer klassieke manier van kennisoverdracht. De veronderstelling is dan dat toepassing van kennis als vanzelf tot verbetering van de praktijk leidt. Aangegeven is dat bij eenvoudige problemen de kans hierop groter is dan bij complexere. Ook hierbij geldt echter dat dit lang niet altijd het geval is. Meer interactie en communicatie tussenpartijen is daarom van groot belang. Behalve vakkennis moet ook het proces het werk doen, omdat dit niet alleen acceptatie en implementatie van verworven kennis vergemakkelijkt, maar ook omdat zo het proces van kennisontwikkeling zelf een essentieel voertuig wordt voor verbetering van beroepsonderwijs. Vragen stellen is even belangrijk als antwoorden geven. Het zet aan tot reflectie en dialoog en toont respect voor praktijkkennis en -ervaring. Tweerichtingsverkeer resulteert in een leeromgeving die uitnodigt tot rijkere kennisontwikkeling.

Les 4 Het resultaat telt naar inhoud en methode

Onderwijsprofessionals laten zich op de eerste plaats aanspreken op het programma, de opleiding, die ze verzorgen en niet op de output en outcome van hun werk. Het spannende van de doorbraakmethode is dat ze met deze beperkte opvatting van professionaliteit breekt en de twee grootheden innovatie en resultaat bij elkaar brengt en ze zelfs wederzijds afhankelijk van elkaar maakt. Er wordt een relatie verondersteld tussen resultaat en interventie en gevraagd om deze band zo goed mogelijk te onderbouwen en te bewijzen. Men dient verstand te hebben van zijn/haar vak en dit te kunnen aantonen via een evidence based wijze van werken. De doorbraakmethode kan daarom worden gezien als een prikkel of vorm van beloning voor prestaties die men levert maar ook voor professioneel werken op zichzelf. Wordt deze band tussen innoveren en presteren niet gelegd, dan kan het doorbraakproject als mislukt worden beschouwd en blijven de twee werelden van innoveren en onderzoek naast elkaar bestaan. Er is al op gewezen dat op een betrouwbare en valide manier praktijkgericht onderzoek doen een eigen methodologie vereist en dat we die nog maar sporadisch hebben aangetroffen. Waar dit wel het geval was, bleek de relatie tussen onderzoek en innovatiepogingen positief. Het voorgaande betekent nogal wat voor de waardering van innovatie. Vooral bij complexe vraagstukken kan men de innovatie te kort doen wanneer uitsluitend wordt gekeken of tevoren gestelde doelen zijn bereikt. Het gaat er bijvoorbeeld ook om of men heeft geleerd professioneler te werk te gaan, of men tevreden is over de opbrengst van het project en of sprake is van verduurzaming van relaties zodat er een basis is om verder te innoveren.

Les 5 Meer regie op de methodiekontwikkeling

De doorbraakprojecten vallen in het Innovatiearrangement van HPBO en dit platform heeft het initiatief genomen om als extra impuls voor de kwaliteitsverbetering van het beroepsonderwijs hiermee te starten. Terugkijkend kan worden gezegd dat het platform zelf meer regie over de methodiekontwikkeling had moeten nemen. Dit was mogelijk geweest door bij de start duidelijker te maken wat het concept van de doorbraakmethode inhoudt en aan wat voor criteria partijen dienen te voldoen die hun innovatie via deze methode wensen vorm te geven. Wil men succesvol kunnen doorgaan met de doorbraakmethode dan zijn forse bijstellingen nodig en deze dienen met voorrang te worden uitgewerkt tot een methodiek voor het beroepsonderwijs. HPBO lijkt op dit moment de aangewezen partij om te zorgen dat deze inhaalslag wordt gemaakt. Vanzelfsprekend dient hierbij te worden geprofiteerd van de ervaringen die op regionaal en landelijk niveau zijn opgedaan. De kennisoverdracht wat betreft inhoud en methode dient de volle aandacht te krijgen. De afronding van de lopende projecten maakt het mogelijk de deskundigheid die op deze twee gebieden is opgebouwd, zichtbaar te maken.

HPBO zou niet alleen aan de voor- maar ook aan de achterkant van doorbraakprojecten de methodiekontwikkeling meer dienen te regisseren. Dit kan door extra aandacht te geven aan borging en spreiding van resultaten op landelijk niveau. Hierbij kan worden geprofiteerd van regionale ontwikkelingen. Geconstateerd is dat WPL en ELEO op dit punt er beter voor lijken te staan dan de doorbraakprojecten in de zorg, omdat ze gaan over

kernissues van de ROC's die participeren en deze scholen zullen maar al te graag bruikbare resultaten inzetten in de verdere regionale vormgeving van hun onderwijsbeleid. Belangrijk is ook om te bezien of de doorbraakmethode niet beperkt blijft tot een eenmalig project, maar dat ROC's bereid zijn om duurzaam te investeren in een kennisgemeenschap over het gekozen onderwerp. Op landelijk niveau zou het zonde van alle tijd, geld en moeite zijn als de doorbraakmethode niet overeind blijft. De kans hierop bestaat omdat zoals we hebben gezien de veronderstelde vanzelfsprekendheid van overname van resultaten die voorlopers boeken, in twijfel is getrokken. Overigens gaat het bij borging en spreiding om meer dan het doorgeven van verworven deskundigheid. Training en opleiding en wijzen op het grote belang van de juiste condities voor toepassing van de methode, horen er nadrukkelijk ook bij.

Met Van den Berg, Hengeveld en Van der Weiden²⁰ kan tot slot worden gezegd dat het hierboven geschetste perspectief van doorbreken met resultaten mogelijk nog te ver van de huidige praktijk en ontwikkelingsfase van de sector en de daarbij behorende kennisinfrastructuur en cultuur afligt om als reëel beeld te kunnen worden gehanteerd. Een incrementalistische benadering verdient daarom de voorkeur bij het verder experimenteren met de doorbraakmethode waarbij stap voor stap wordt toegewerkt naar professioneler beroepsonderwijs. Deze meer bij-de-grondse aanpak voorkomt bovendien de neiging, om als eenmaal een aanstekelijke visie met planning is gemaakt, de werkelijkheid hieraan aan te passen en niet andersom te werk te gaan, zoals zou moeten.

²⁰ N. van den Berg, F. Hengeveld en M. van der Weiden, 'Meer co-makship tussen onderwijs en onderzoek. Stimulansen voor benutting van kennis over, voor en door beroepsonderwijs', Paper voor Onderwijssociologische conferentie op 29 en 30 november 2007.