

Samen innoveren en onderzoeken

In: Onderwijsinnovatie. Open Universiteit, Heerlen, 2011

Jan Geurts

De auteur is oud-lector Pedagogiek van de Beroepsvorming aan Haagse Hogeschool. Afgelopen november bracht hij aan het platform beroepsonderwijs (HPBO) het advies uit met als titel: 'Kwaliteitsverbetering beroepsonderwijs in de knel. Pleidooi voor een doorbraakmethode die werkt'. Dit artikel is daarvan een bewerkte samenvatting.

Reacties op dit artikel kunnen gestuurd worden naar: j.a.geurts@xs4all.nl

Innovatie en onderzoek gaan slechts zelden goed samen en de kloof tussen onderwijspraktijk en onderzoek gaapt wijder dan ooit. Een nieuwe manier van werken zou die kloof kunnen slechten. Volgens Geurts zou de 'doorbraakmethode' een aanpak kunnen zijn die de kennisontwikkeling in het beroepsonderwijs extra kan versterken.

Ondanks vele initiatieven en pogingen zijn er nog weinig voorbeelden van 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 geëvalueerd¹. 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. Audits van de projecten in uitvoering tonen een en ander aan².

Wat opvalt is dat:

- onderzoek naar innovatiepogingen tijdens de projectperiode vaak niet wordt afgerond. Hierdoor worden de resultaten van de innovatie niet duidelijk zichtbaar. Innoveren om het innoveren staat dan voorop en wordt zo het doel in plaats van een middel;
- de manier waarop het onderzoek wordt uitgevoerd nogal eens functioneert als een rem op een vernieuwing omdat het te afstandelijk en te ver af van de vragen en behoeften van de praktijk zijn vorm krijgt;
- 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.

Afgedwaald

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 leeft in de toepasbaarheid van resultaten van onderwijsonderzoek. Deze wetenschap is te ver van de realiteit afgedwaald³. In zijn inaugurale rede als hoogleraar onderwijswetenschappen onderstreept prof. Martens deze zaken nog eens⁴. In het programma van het Ruud de Moor Centrum van de OU is men dan ook met prio-

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.

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

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

riteit op zoek naar meer praktijkrelevant onderzoek. Al eerder hebben de Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid (AWT) en Commissie van Overleg Sectorraden (COS) in een grondige studie gewezen op deze kloof⁵. 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 dichterbij elkaar te staan 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.

Nieuwe manier

De te weinig kennisproductieve verhouding tussen innovatiepraktijk en onderzoek bracht HPBO er toe 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; 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? 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. Ten slotte komen we terug op de centrale kwestie: brengt de doorbraakmethode ons verder bij het zoeken naar praktijkrelevante, bruikbare kennis voor kwaliteitsverbetering van het beroepsonderwijs?

Typering van de doorbraakmethode

De doorbraakmethode is oorspronkelijk ontwikkeld in de VS door het Institute for Healthcare Improvement in Boston. De grondlegger is prof. Donald Berwick, directeur van dit instituut⁶. 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. 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 en ervaring over verbetering van de gezondheidszorg te 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.

Het 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 een tijdelijk samenwerkingsverband. De teams werken aan het bereiken van een doorbraak op een van te voren 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 topdown en bottom-up

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

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, 2003.

innoveren is kenmerkend voor de methode. Topdown 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. De volgende criteria hiervoor gelden: 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. Een tweede criterium is dat er concrete voorbeelden van goed werken (best practices) beschikbaar zijn en kunnen worden overgenomen door anderen. Ten derde: gewenste resultaten dienen binnen relatief korte tijd (acht tot twaalf maanden) te kunnen worden behaald. Tot slot. Er dient voldoende inhoudelijke en methodische deskundigheid beschikbaar te zijn om teams te begeleiden.

Drie stappen

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, een verkenning uitgevoerd naar bestaande kennis en kunde en naar best practices, 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 op hun eigen instelling of 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.

Onderzoeksaanpak

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 onderzoeksaanpak. De drie vragen zijn:

1. Wat willen we bereiken? De teams krijgen de opdracht hun doelstellingen SMART te formuleren: 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. Zonodig 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 procent van de professionele settings succesvol (met bewezen gunstige effecten) een innovatie doorvoert dan is de veronderstelling dat de andere 80 procent 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.

Interactie en communicatie

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 studies⁷ wijzen erop dat naarmate de thematiek waarom het gaat complexer of meer ongestructureerd 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 gebruiken van de opbrengst. Antwoorden op de vraag: wat werkt voor beter beroepsonderwijs, moeten dan ook meer dan tot nu gebeurt, worden gezocht in de verbetering van 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.

⁷ Verwezen wordt naar de al genoemde publicaties van de OU en van AWT/COS. Verder wordt gewezen op: RMNO 'Knowledge co-creation: interaction between science en society. A transdisciplinary approach to complex social issues', Den Haag, 2008.

Vijf lessen

De doorbraakgedachte gaat uit van de maakbaarheid van innovatie⁸. Het doel is om in relatief korte tijd een forse kwaliteitssprong te maken in het werk dat men doet. 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 aanpak die werkt als het gaat om een versterking, van de kennisontwikkeling in het beroepsonderwijs?

Ervaringen met de doorbraakprojecten laten zien dat er nog een flink aantal kanttekeningen kan 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 doorbraakmethode breekt met oud handelen en via innoveren wordt op zoek gegaan naar verbetermogelijkheden. We geven in vijf lessen kort aan waarmee volgens ons terdege rekening moet worden gehouden bij het verder oppakken en uitbouwen van de nieuwe aanpak waarin doorbreken met resultaten, voorop staat.

Les 1. Minder avontuur en meer co-creatie

Op de eerste plaats is 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 wat niet alleen tot allerlei onduidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden heeft geleid, maar ook het leidinggeven aan de doorbraakprojecten lastig en moeilijk heeft gemaakt.

Les 2. Juiste keuze van onderwerp

Voor verder 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. Ook is belangrijk bij de keuze van onderwerpen dat vooraf voldoende inhoudelijke en methodische deskundigheid beschikbaar is voor het te starten doorbraakproject.

Les 3. Vak kennis en proces moeten samen het werk doen

Tijdens een doorbraakproject is het de bedoeling dat partijen intensief leren. Zij krijgen vak-kennis over het onderwerp aangereikt van experts, leren gericht te veranderen via de iteratieve ontwerpstrategie en de gezamenlijke evaluatie van behaalde resultaten. De veronderstelling is dan dat toepassing van kennis als vanzelf tot verbetering van de praktijk leidt. Bij eenvoudige problemen is de kans hierop groter is dan bij complexere. Ook hierbij geldt echter dat dit lang niet altijd het geval is. Daarom zijn interactie en communicatie tussen partijen van groot belang.

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

⁸ J. Geurts: 'Maakbaar innoveren in het beroepsonderwijs', in Gids BVE, 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.

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.

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 werkzame aanpak voor het beroepsonderwijs.

Met Van den Berg, Hengeveld en Van der Weiden⁹ 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, vervolgens de werkelijkheid hieraan aan te passen en niet andersom te werk te gaan, zoals zou moeten.

⁹ N. van den Berg, F. Hengeveld en M. van der Weiden: 'Meer co-makership tussen onderwijs en onderzoek. Stimulansen voor benutting van kennis over, voor en door beroepsonderwijs'. Paper voor de Onderwijssociologische conferentie op 29 en 30 november 2007.