

Kennis uit de kringen

Tips, inzichten en adviezen over
innovaties in het beroepsonderwijs

*Uitgave van Het Platform Beroepsonderwijs
Driebergen, november 2007*

*Samenstelling en bewerking:
Rens Oosthoek (HPBO)
Herman Radstake (Chapeau Claque Communicatie, Utrecht)*

*Illustraties:
Willem Ritstier (www.ritstier.nl)*

Inhoud

Voorwoord	6
Inleiding	8
Leeswijzer	10
1. Wat is een competentie?	12
2. Wat is competentiegericht leren en opleiden (CLOP)?	14
3. Ontwerp een competentiegericht leerarrangement	18
4. Ontwerp de leeromgeving	22
5. Zorg voor maatwerkbegeleiding	26
6. Coach lerenden	28
7. Modelleer	30
8. Pas scaffolding toe	32
9. Monitor de voortgang	33
10. Ontwerp competentiegericht beoordelingsmethoden	34
11. Beoordeel leerlingen competentiegericht	38
12. Maak doorlopende leerwegen: vmbo-mbo en/of mbo-hbo	42
13. Monitor de doorlopende leerwegen	44
14. Werk aan professionalisering gericht op innovatie	46
15. Schep een loopbaangerichte leeromgeving	50
16. Dialoog in de loopbaanleeromgeving	52
17. Werk als school/onderwijs en bedrijfsleven samen	54
18. Werk samen aan een actuele opleidingsinhoud	58
19. Werk samen aan de vormgeving van opleidingen	60
20. Werk samen aan de uitvoering van opleidingen	62
21. Werk samen aan de loopbaan van de lerende	64
22. Onderhoud netwerken	66
23. Organiseer de communicatie tussen school en bedrijf	68
24. Ontwikkel een loopbaancentrum	70
25. Word een lerende organisatie	72
26. Leer van innoveren	74
27. Zorg voor helder eigenaarschap	76
28. Een inspirerend concept maakt het verschil	78
29. Pak projecten professioneel aan	80
30. Maak duidelijke afspraken	82
31. Leer als organisatie leren	84
Bronnen	86
Noten	87

Voorwoord

Voor u ligt de publicatie 'Kennis uit de kringen', een verslaglegging van ervaringen die zijn opgedaan met innovatiearrangementen in de beroepskolom.

De samenleving is voortdurend in verandering en verandert bovendien steeds sneller. Technologische ontwikkelingen, globalisering van de wereldeconomie, toenemende migratie zijn maar een paar voorbeelden van ontwikkelingen die van invloed zijn op de arbeidsmarkt en de beroepspraktijk. Dat vraagt een flexibele organisatie en voortdurende aanpassing van de inhoud van beroepsopleidingen. Immers het onderwijs leidt jongeren op voor een plaats in deze veranderende wereld. Ook de jongeren die nu het onderwijs binnenkomen zijn niet meer de jongeren van vroeger. Hoe vanzelfsprekend bijvoorbeeld is *chatten* en sms'en voor jongeren nu, in vergelijking met hun leeftijdsgenoten van tien jaar geleden?

Al met al een forse uitdaging voor de onderwijssector om op die veranderingen in te spelen en bovendien te anticiperen op de toekomst. Het beroepsonderwijs kan er niet mee volstaan jongeren toe te rusten met voldoende en actuele beroepsgerichte kennis en vaardigheden. Bedrijven vragen óók van het beroepsonderwijs om ondernemende, creatief denkende en op samenwerking gerichte werknemers op te leiden. Dit vergt complexe veranderingen die de hele organisatie en opzet van het beroepsonderwijs raken. Bedrijven en onderwijsinstellingen zullen hierin intensief samen moeten optrekken, met respect voor ieders verantwoordelijkheden.

Het Platform Beroepsonderwijs (HPBO) startte een paar jaar geleden samen met de Stichting van de Arbeid en het Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap met het Innovatiearrangement Beroepsonderwijs. De ambitie van het Innovatiearrangement is driedelig: het aantrekkelijker maken van het beroepsonderwijs voor zowel leerlingen, deelnemers en studenten als bedrijven en instellingen, de doorstroom naar beroepsonderwijs bevorderen en het terugdringen van uitval uit het beroepsonderwijs.

Geïsoleerde vernieuwingsacties zetten weinig zoden aan de dijk. Daarom is ervoor gekozen om intensieve samenwerking tussen vmbo-instellingen, roc's, hogescholen en het bedrijfsleven tot stand te brengen: de zogenaamde innovatiearrangementen. Sindsdien hebben zij gezamenlijk vernieuwende onderwijstrajecten vormgegeven, zijn nieuwe pedagogisch-didactische praktijken ontwikkeld en is het innovatief vermogen van de onderwijsinstellingen in de regio's versterkt.

Het Platform Beroepsonderwijs wil vernieuwing kracht bij zetten door kennis en inspirerende voorbeelden beschikbaar te stellen. Kort na de start van het Innovatiearrangement heeft CINOP Expertisecentrum in samenwerking met HPBO daarom als verdiepings- en verbredingsinstrument zogeheten 'kenniskringen' opgericht. Deze kringen zijn samengesteld uit projectleiders van innovatiearrangementen en andere betrokkenen. In deze kringen vindt uitwisseling plaats van en reflectie op ervaringen in de projecten. De verslaglegging daarvan vormde de basis voor de publicatie 'Kennis uit de kringen' die hier voor u ligt.



Doekle Terpstra
Voorzitter *Het Platform Beroepsonderwijs*

Inleiding

Kort nadat de Innovatiearrangementen van start gingen, heeft CINOP Expertisecentrum in samenwerking met Het Platform Beroepsonderwijs (HPBO) als verdiepings- en verbredingsinstrument in 2003 zogeheten 'kenniskringen' opgericht. Deze nieuwe evaluatievorm kreeg gestalte in de kenniskringen 'Competentiegericht leren en opleiden', 'Doorlopende leerwegen in de beroepskolom', 'Lerende organisatie', 'Loopbaanontwikkeling van de deelnemer' en 'Samen opleiden: partners in kennis'. Drie kringen hebben zich specifiek gebogen over de vernieuwing van de pedagogisch-didactische praktijk. De overige hebben zich gericht op vragen naar de verankering van innovaties binnen de onderwijsinstellingen en op de samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven.

Op dit laatste terrein heeft zich de afgelopen jaren ook een verkenningsgroep bewogen. Deze verkenning van bestaande samenwerkingsverbanden tussen onderwijs en bedrijfsleven beoogde om ervaringen, voorbeelden van *good practice* en knelpunten op te sporen. De inzichten zijn gebundeld in het werkdocument 'Onderwijs en bedrijfsleven: Samen slimmer worden'.

De bedoeling van deze kenniskringen was om vertegenwoordigers van vergelijkbare innovatieprojecten bij elkaar te brengen om kennis op te bouwen over de werking van innovatieprocessen op basis van de ervaringen, inzichten en kennis van de betrokkenen. Zij hebben thematisch gereflecteerd op de ervaringen in de innovatiepraktijken. De kenniskringen vervulden hiermee enerzijds een lokale ondersteuningsfunctie (kennisdeling), anderzijds fungeerden ze als voertuig voor de meer algemene kennisontwikkeling ten dienste van de sector. Dat laatste gebeurde door de lokale ervaringen en inzichten te vergelijken en te waarderen in het perspectief van de *'state of the art'*.

De eindverslagen van vier van deze gezelschappen kwamen in de loop van 2007 tot stand³. Vanuit de kenniskring 'Loopbaanontwikkeling van de deelnemer' verscheen al in 2006 een publicatie⁴.

Uit de verslagen van de Kenniskringen rond de Innovatiearrangementen komt vooral naar voren dat elke ingrijpende verandering in inhoud, vormen en werkwijzen onvermijdelijk aanpassingen in andere aspecten van de schoolorganisatie meebrengt. Welke aanpassingen en wie hiervoor initiatief kan nemen of verantwoordelijkheid draagt, verschilt uiteraard per lokale situatie. Daarom ook kan alleen voortgaande gezamenlijke reflectie en dialoog van alle betrokkenen leiden tot gedragen experimenten en blijvende innovaties.

Het doel van deze publicatie is om beroepsonderwijs tot stand te brengen waarin lerenden⁵ met een grote diversiteit aan eigen kennis en ervaring, persoonlijke kwaliteiten en ambities competent worden en naar tevredenheid van bedrijven⁶ in hun beroep kunnen functioneren.

Het Platform Beroepsonderwijs heeft in deze publicatie een selectie van de inzichten, resultaten en aanbevelingen willen bundelen. De eindverslagen van de vijf genoemde kenniskringen en het rapport van de verkenningsgroep Samenwerking onderwijs-bedrijfsleven vormden hierbij de belangrijkste bron van informatie en inspiratie. Omwille van de ruimte en de hanteerbaarheid van het boekje, was het verlies van nuances en vaak ook van onderwijskundige precisie niet te vermijden. Belangstellenden kunnen hiervoor uiteraard terecht in de betreffende publicaties zelf. HPBO hoopt toch dat onderwerpen en de manier waarop ze zijn beschreven, bruikbaar zullen blijken in allerlei situaties, gesprekken, overleggen en bijeenkomsten waar onderwijsinnovatie op de agenda staat.

Leeswijzer

Deze publicatie bestaat uit 31 tips, adviezen en inzichten, beschreven volgens dezelfde opbouw, namelijk:

Ieder onderwerp begint met een *korte beschrijving van het onderwerp* - wat is het? waarover hebben we het? - en iets over relevante randvoorwaarden of kritische succesfactoren.

Waarom

Waarom houden we ons hiermee bezig? Dit kan de aanleiding zijn, de motivatie of de maatschappelijke of politieke werkelijkheid.

Hoe

Hoe kunt u met het advies aan de slag? De inzichten en aanbevelingen van de kenniskringen zijn omgewerkt tot puntsgewijze opsomming van acties of checklisten.

Waar toe

Naar welk resultaat streven we? Waaraan zien we dat we het doel bereiken? Wat is het perspectief?

Bron(nen)

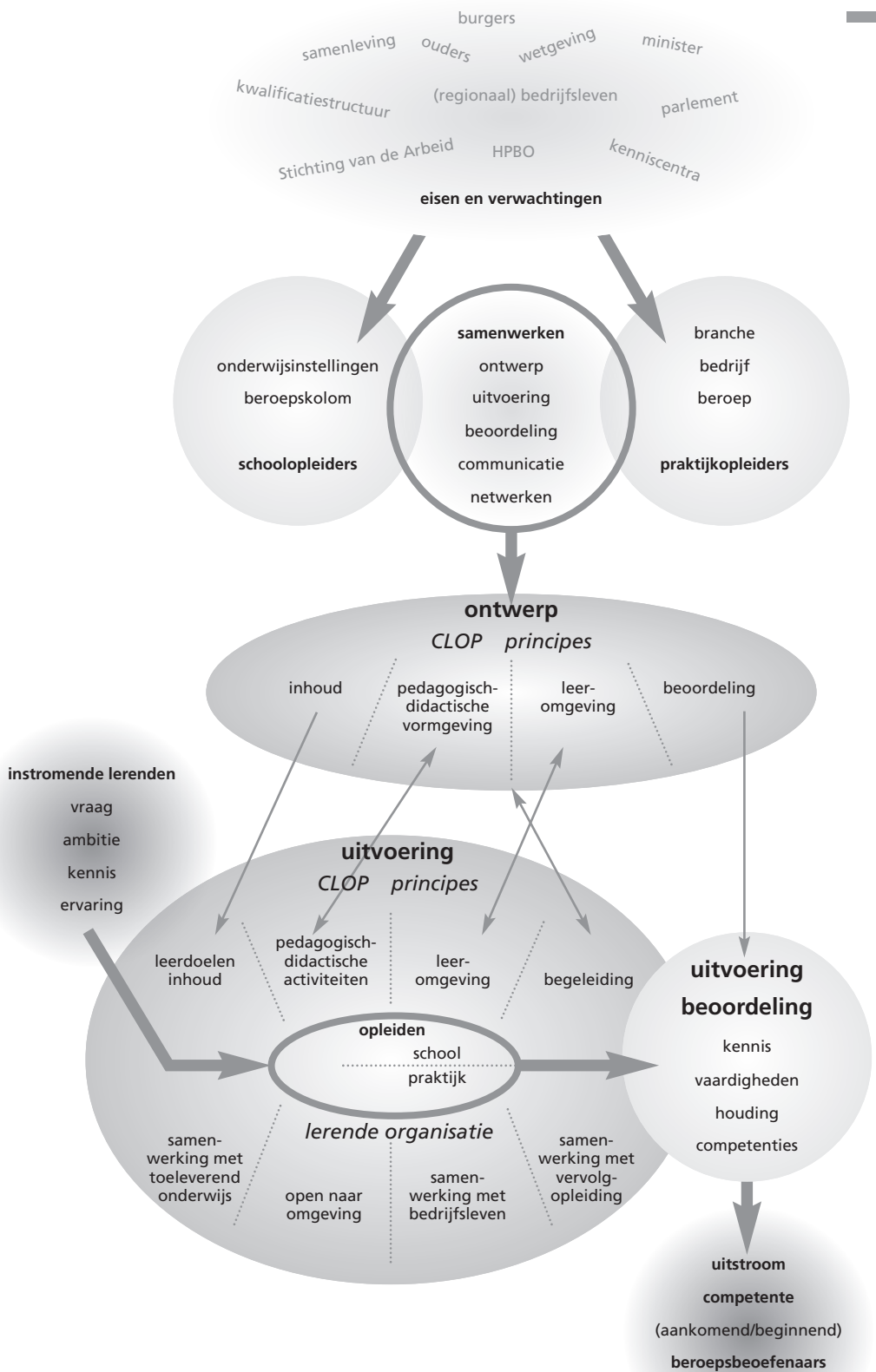
Hier vindt u verwijzingen naar de producten van de Kenniskringen.

Volgorde van de onderwerpen

De adviezen, inzichten en tips beginnen bij het ontwerp van opleidingen, gevolgd door uitvoerings- en begeleidingsactiviteiten rond het directe contact tussen opleiders en leerlingen. In de loop van de publicatie neemt de afstand tot het primaire proces toe naar - uiteindelijk - het niveau van de organisatie. Een enkele keer is ervoor gekozen om een onderwerp niet als tip weer te geven maar inhoudelijk te beschrijven, zodat de eenduidigheid van de dialoog daarover kan toenemen. Zo treft u als eerste items een uitleg aan van de centrale begrippen 'competenties' en 'competentiegericht leren en opleiden' (CLOP).

Het opleidingsproces

Om optimaal competentiegericht te kunnen leren en opleiden, moeten veel randvoorwaarden worden vervuld, zowel op individueel begeleidingsniveau als op het niveau van de school als organisatie en de samenwerking van scholen en bedrijven. Hiernaast is de samenhang geschetst.



1

Wat is een competentie?

Een competentie is het vermogen van een individu om in relevante (beroep)situaties op adequate wijze product- en procesgericht te handelen.

Er zijn vele definities⁷ van competenties. De nadruk ligt steeds op *handelen*, doen. In aansluiting op een van de kenniskringen is gekozen voor de competentie als samengesteld geheel van de elementen *weten*, *kunnen*, *willen* en *zijn*. Bij *weten* gaat het om kennis en inzichten (vaktechnisch, methodisch, inhoudelijk, mentale modellen), bij *kunnen* om vaardigheden (cognitief, motorisch, technisch, sociaal, basisvaardigheden op het gebied van bijvoorbeeld taal en rekenen), bij *willen* om motivatie en bij *zijn* om persoonlijke eigenschappen en kwaliteiten.

Competent worden vereist naast het ‘ingroeien’ in beroep en maatschappij een persoonlijk groeiproces. Competenties zijn nooit af.

Voorbeelden van competenties

leercompetenties	■ plannen van leeractiviteiten ■ zoeken van informatie ■ vastleggen van informatie ■ benutten van informatie, het leerresultaat, het product etc. ■ in staat tot permanent leren
werkcompetenties	■ klantgericht handelen ■ resultaatgerichtheid ■ ondernemende houding (voor eigen loopbaan en voor bedrijfsproces)
sociaal-communicatieve competenties	■ adequaat kunnen samenwerken (in multidisciplinaire teams) ■ presenteren ■ communiceren
persoonlijke competenties	■ probleemoplossend vermogen ■ zelfstandigheid ■ flexibiliteit, initiatief en creativiteit ■ leiderschap ■ verantwoordelijkheid nemen
loopbaancompetenties voor loopbaanzelfsturing en arbeidsidentiteitsontwikkeling⁸	■ <i>Capaciteitenreflectie</i>: beschouwing van capaciteiten die van belang zijn voor de loopbaan, reflecteren op aanwezige werkcompetenties. ■ <i>Motievenreflectie</i>: beschouwing van de wensen en waarden die van belang zijn voor de eigen loopbaan. ■ <i>Werkexploratie</i>: onderzoek van werk en mobiliteit in de loopbaan. De oriëntatie op het inzetten van werkcompetenties staat hierin centraal. ■ <i>Loopbaansturing</i>: loopbaangerichte planning en beïnvloeding van het leer- en werkproces: Het plannen van en het onderhandelen over de ontwikkeling en het inzetten van werkcompetenties voor de loopbaan. ■ <i>Netwerken</i>: contacten opbouwen en onderhouden op de interne en externe arbeidsmarkt gericht op loopbaanontwikkeling.

Waarom

In de kwalificatiestructuur voor het mbo zijn voorheen via langdurige procedures vele gedetailleerde kwalificaties vastgesteld. Dit werkte remmend op de toepassing ervan. Competentiegerichte kwalificaties laten meer flexibiliteit en eigen invulling van het onderwijs toe omdat ze globaler zijn. Er zijn minder kwalificatiebeschrijvingen nodig.

Daarnaast vinden bedrijven en organisaties te vaak dat gediplomeerden in de praktijk onvoldoende kunnen en weten⁹. Het opleidingsniveau en de -inhoud staan te ver van de praktijk. In competentiegericht leren en opleiden is de afstemming tussen opleiding en de arbeidsmarkt juist een essentieel onderdeel. Het sluit ook beter aan bij de wens van veel leerlingen om in de praktijk te leren in plaats van op school.

Hoe

Mensen worden competent door kennis en vaardigheden toe te passen in de praktijk. Door competentiegericht op te leiden, biedt het beroepsonderwijs een structuur om optimaal praktijk en theorie, kennis en vaardigheden om te zetten in competenties.

De kenniskringen ontwikkelden op vele aspecten hiervan inzichten, adviezen en tips. In deze publicatie komen die aan de orde.

Bronnen

- Handelen van opleiders in competentiegericht leren en opleiden. Product van de kenniskring
- Krachtige loopbaangerichte leeromgevingen in het (v)mbo: hoe werkt het?

**“HET IS DE GROOTSTE DWAASHEID, DINGEN TE LEREN,
DIE MEN LATER WEER MOET VERGETEN.”**

ERASMUS, NEDERLANDS HUMANIST EN FILOSOOF (1469-1536)

2

Wat is competentiegericht leren en opleiden (CLOP)?

Het leren van de leerling en het opleiden van de school en het opleidingsbedrijf zijn gericht op het verwerven van competenties.

Ofwel: 'Competent' is het doel, het leren van de lerende en het opleiden van docenten (en praktijkopleiders e.d.) is de weg waarlangs dit doel wordt bereikt. Competentiegericht leren en opleiden is niet een specifieke pedagogisch-didactische methodiek of werkvorm. De afgelopen jaren heeft onderzoek en theorieontwikkeling wel inzicht gebracht welke omstandigheden gunstig zijn om competent te worden.

Competentiegericht leren en opleiden ontleent veel aan het sociaal-constructivisme, een (filosofische) benadering van leren en kennisontwikkeling¹⁰. Ook 'natuurlijk leren' wordt er soms aan verbonden.

Waarom

Het beroepsonderwijs mag beter aansluiten op de eisen van de steeds veranderende kennissamenleving. Beroepsonderwijs moet flexibel zijn, in staat om 'mee te ademen' met de dynamische (regionale en landelijke) bedrijfseconomische en maatschappelijke ontwikkelingen en tegelijkertijd in staat om adequaat in te spelen op de toenemende diversiteit van de leerlingpopulatie. CLOP is de passende sleutel, omdat het uitgaat van *maatwerk* - in plaats van standaardcursussen en -opleidingen.

Het ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap (OCW), de sociale partners en branches streven daarom gezamenlijk naar CLOP als centraal kenmerk van het beroepsonderwijs. Het Innovatiearrangement Beroepsonderwijs maakt projecten mogelijk om hiermee te kunnen experimenteren. Ook kan het beroepsonderwijs haar onderwijsprogramma's meer inrichten vanuit het perspectief van de ontwikkeling - oftewel de leerloopbaan - van leerlingen.

Hoe

Opleiders en onderwijsontwikkelaars structureren de inhoud, vormgeving en leeromgeving zo dat het leerrendement in competenties maximaal is.

Congruentie (overeenstemming) tussen de manier van leren, begeleiden en beoordelen, op school en op de leerwerkplek, is essentieel (*"Teach as you preach"*). Onderzoek toont bijvoorbeeld aan dat de manier van beoordelen het leergedrag van leerlingen

en de rolinvulling van opleiders sterk beïnvloedt. Opleidingsontwerp, uitvoering en beoordeling moeten daarom op dezelfde principes berusten. De kenniskring benoemde zes richtinggevende principes:

principes	tips bij ontwerp, uitvoering en beoordeling
authenticiteit	Competentieontwikkeling is een contextgebonden, actief, constructief leerproces. Sluit zoveel mogelijk aan bij levensechte, betekenisvolle beroeps- en loopbaansituaties en zet activerende leer- en begeleidingvormen en activiteiten in die uitnodigen tot exploratief en reflectief leren.
integratie	Ondersteun de ontwikkeling van geïntegreerd handelen door vakinhoudelijke kennis en -vaardigheden in samenhang met bijvoorbeeld sociale, communicatieve, organisatorische, methodische vaardigheden en leervaardigheden te laten ontwikkelen
sociaal leren	Bed leer- en beoordelingstrajecten van individuele leerlingen in in groepsprocessen, op school en op de leerwerkplek, in opleidingen en samenwerkingsverbanden die (beroeps)domeinen en niveau's (vmbo, mbo, hbo) overschrijden.
ontwikkelingsgericht	Competenties zijn nooit af. Daag leerlingen - passend bij de zone van naaste ontwikkeling - uit om ze te ontwikkelen. Biedt ondersteuning op maat. De kern hiervan is <i>adaptiviteit</i>¹¹ (aanpassingsvermogen). Houd rekening met: ■ individuele kenmerken (bijvoorbeeld vooropleiding, interesses, motivatie, leerstijl, voorkennis) ■ eisen van de arbeidsmarkt ■ ontwikkelingen in leerprocessen en -trajecten van leerlingen. Een maatwerk leerarrangement is gedifferentieerd en gevarieerd en tegelijkertijd voor leerlingen en werkveld voldoende transparant: samenhang in de verscheidenheid. Daarom vinden ontwerp en uitvoering grotendeels gelijktijdig plaats, gaandeweg opgebouwd rond leervragen en ontwikkelbehoeften. Ontwerpen, diagnosticeren, evalueren zijn onlosmakelijk verbonden met begeleiden en beoordelen. Docenten en praktijkopleiders krijgen hierdoor meer taken¹².
zelfsturing	Laat leerlingen stapsgewijs en op maat leren verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen leerloopbaan en de effectieve regulering ervan, zowel het leren zelf (verwerven, integreren, expliciteren) als hun opleidingsrichting.
samenwerken	■ Werk bij de vormgeving en uitvoering van opleidingen samen met collega-docenten en praktijkopleiders van de beroepspraktijk (afstemming tussen de verschillende leer-/werkplekken) en met collega's van andere onderwijsinstellingen (doorlopende leerwegen). Om coherente, systematische (maatwerk)trajecten vorm te geven, is inbreng vanuit verschillende vakdisciplines en synergie tussen werkprocessen en taken (zoals begeleiden en ontwikkelen) nodig. ■ Laat vaste opleidingsteams de gehele keten van werkzaamheden die bij het opleiden en begeleiden van bepaalde groep leerlingen hoort, integraal voor hun rekening nemen¹³. ■ Werk samen met leerlingen om hen geleidelijk in toenemende zelfregulatie een co-ontwerpende rol te geven. Verbeter de opleidingspraktijk door waardevolle tips of suggesties van leerlingen serieus te nemen¹⁴. ■ Opereer als opleider als een professionele teamspeler.

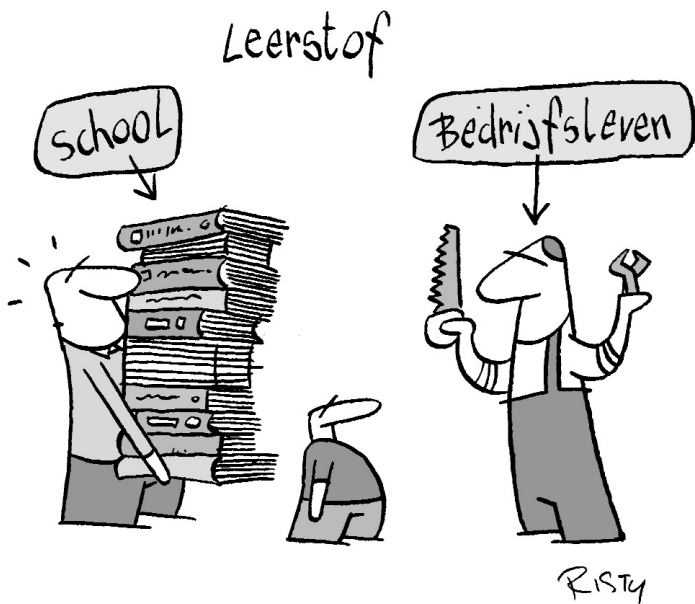
Waartoe

Competentiegerichte leerarrangementen hebben tot doel de ontwikkeling van responsief vakmanschap en leer/loopbaanzelfsturing. Lerenden ontwikkelen gericht en gaandeweg competenties. Persoonlijke talenten, kwaliteiten en levens- en werkervaring zijn bij binnenkomst uitgangspunt van opleiden (te meten via EVC/assessment e.d.). Lerenden ontwikkelen hun ambities en talenten maximaal én zijn zich bewust hoe hun ambities en talenten passen bij de eisen en verwachtingen van de arbeidsmarkt.

Wensen, ambities en talenten worden aangesproken om lerenden optimaal en gemotiveerd competentier te maken (de leerling centraal). Gediplomeerden hebben minimale afstand tot de beroepsuitoefening. Lerenden worden zo moderne vaklieden die hun loopbanen zelf richting geven. De school brengt leerlingen en de arbeidsmarkt bij elkaar¹⁵.

Bronnen

- Handelen van opleiders in competentiegericht leren en opleiden. Product van de kenniskring.
- Doorleren in de beroepskolom. Product van de kenniskring.



“MEN MOET DE MENSEN NIET LEREN WAT ZE MOETEN DENKEN, MAAR HOE ZE MOETEN DENKEN.”

G. C. LICHTENBERG, DUTS SCHRIJVER EN NATUURKUNDIGE (1742-1799)

Stimuleer netwerkvaardigheden bij leerlingen

Netwerken is contacten opbouwen en onderhouden op de interne en externe arbeidsmarkt gericht op loopbaanontwikkeling.

Waarom

Er zijn weinig aanwijzingen dat in opleidingen aandacht is voor het kunnen 'netwerken'. Uit onderzoek naar loopbaancompetenties van werknemers blijkt dat juist netwerken leidt tot loopbaansucces. Werknemers die netwerken zijn meer tevreden over hun werk, ze verdienen meer, hebben vaker promoties en worden vaker aangenomen bij sollicitaties. Bovendien blijkt uit onderzoek onder leerlingen dat gevoelens van thuis horen bij en solidariteit met een beroep afhangen van het netwerk van relaties dat tijdens leren voor het gekozen vak wordt opgebouwd. Als voorbereiding op het werknemerschap zou 'netwerken' als vaardigheid daarom in de opleiding aandacht moeten krijgen.

Bron

Krachtige loopbaangerichte leeromgevingen in het (v)mbo: hoe werkt het?

3

Ontwerp een competentiegericht leerarrangement

Opleiders (docenten en praktijkopleiders) zijn de spil bij het ontwerpen en uitvoeren van het primaire proces van opleidingen: het competentiegerichte leerarrangement.

Bij ontwerpen gaat het om:

- Opleidings- en beoordelingsprogramma's (keuze van de doelen en inhouden: van *wat* wordt geleerd en *wat* wordt beoordeeld, wanneer en in welke volgorde).
- Leeromgeving (keuze van de pedagogisch-didactische aanpak: van *hoe* het leren wordt georganiseerd, met hulp van welke leer-situaties, taken, leermiddelen, leervormen- en activiteiten en begeleidingsvormen). Bij CLOP verschuift het accent naar actief en construerend leren. Lerenden leren zelf richting te geven aan het eigen leer- en ontwikkelproces.
- Beoordelingsprocedure (keuze van *hoe* de beoordeling wordt vormgegeven en middels welke beoordelingsituaties, methodieken, instrumenten).

Uitvoeren van opleidingen gaat over het begeleiden en beoordelen in direct contact met de lerende. Competentiegericht opleiden betekent vaak inhoud en vormgeving ontwikkelen tijdens de uitvoering. Om ontwerpende opleiders gemotiveerd te houden moeten organisaties passende condities en randvoorwaarden scheppen.

Waarom

De benadering van opleiden verschuift van aanbodgestuurd naar vraaggestuurd:

- de vraag van de lerende
- de vraag vanuit de beroepspraktijk en maatschappij.

Het ontwikkelingsproces - de leerloopbaan - en de competentie-ontwikkeling van de lerende komen centraler te staan. Daarnaast moet beroepsonderwijs de ontwikkelingen in bedrijven sneller volgen. Leren in de beroeps- of praktijkcontext wordt daarom belangrijker.

Deze vragen bepalen het kader voor het ontwerp en uitvoering van de opleidingstrajecten, zoals de rolinvulling en routines van opleiders. Ook komen er nieuwe rollen en taken bij¹⁶. Deze verschuivingen maken het nodig opnieuw te denken over ontwerp en uitvoering van opleiden en (zodanig) te ontwikkelen wat hiervoor nodig is.

Hoe

De zes richtinggevende principes leveren in de praktijk dilemma's op, waarin steeds een keuze nodig is. In onderstaand overzicht zijn deze vraagstukken per principe samengevat. Het rapport van de kenniskring gaat hierop veel dieper in.

principes	ontwerp competentiegerichte programma's, leeromgeving en beoordelingsprocedure	uitvoering begeleiding en beoordeling op interactieniveau
authenticiteit	■ Verbinding realiseren tussen breed en bedrijfs/functie specifiek ■ Balans vinden tussen contextualiseren en re-contextualiseren	■ Verbinding realiseren tussen handelen en reflectie, denken en doen, constructie en re-constructie
integratie	■ Verbinding realiseren tussen domeinspecifiek en generiek	■ Verbinding realiseren tussen het geheel en de delen
sociaal leren	■ Inbedden van processen van individuen in groepsprocessen (niveau, domein- en leerplek overstijgend) ■ Borgen van individuele prestaties binnen groepsprestaties	■ Faciliteren van individuele ontwikkeling binnen groepsontwikkeling
ontwikkelingsgericht	■ Balans vinden tussen differentiatie (maatwerk) en standaardisatie; voorstructureren en geleidelijk invullen ■ Verbinden van maatwerk aan domeinlogisch opbouw	■ Functioneel verbinden van vraaggericht en aanbodgericht
zelfsturing	■ Balans vinden tussen ruimte bieden en verantwoording/rekenschap	■ Balans vinden tussen sturen en loslaten
samenwerking	■ Realiseren van co-creatie (input vanuit verschillende expertisegebieden) en synergie tussen leer/werkplekken en werkprocessen	■ Realiseren van co-operatie (niveau, domein en leer/werkplek overstijgend)

■ *Maak het concept van CLOP vanzelfsprekend onderdeel van de persoonlijke werktheorieën- en beroepsconcepties.* In innovatieprocessen bij bedrijven gaan nieuwe concepten pas echt werken wanneer ze min of meer een vanzelfsprekend onderdeel zijn van de onderliggende persoonlijke werktheorieën en beroepsconcepties van de werknemers¹⁷. Naar verwachting geldt dit ook voor een innovatie van het onderwijs als CLOP.

- De opleidingstrajecten moeten toeleiden naar landelijk erkende diploma's met civiele waarde. Check de landelijke wetgeving, kwalificatiestructuur en afspraken over de opleiding.
- Voer regelmatig overleg met (regionale) bedrijven en instellingen om de relevantie en actualiteit van de doelen en inhoud te bewaken.
- Formuleer de beoogde eindopbrengsten en vertaal deze naar de benodigde leerinhouden, de programmering, didactiek en beoordeling. Kijk hierbij over de grenzen van je eigen vak heen en durf dit zonodig los te laten.
- Gebruik voor de vormgeving van de inhoud en de didactiek de zes richtinggevende principes (zie pagina 15).
- Maak op alle niveaus heldere resultaatafspraken over proces en product.
- Ruim voor het ontwikkelen en ontwerpen een vast dagdeel in de week in.
- Verdeel de taken binnen de ontwikkelgroep helder en rekening houdend met persoonlijke kwaliteiten.

Waar toe

Competentiegericht leerarrangementen staan primair ten dienste van de ontwikkeling van responsief vakmanschap en leer/loopbaanzelfsturing. Competente beroepsbeoefenaren die hun talenten en ambities hebben ontwikkeld, die zich (kunnen) blijven ontwikkelen én weten hoe zij hun ambities en talenten kunnen vormgeven binnen de eisen en verwachtingen in de wereld van arbeid en beroep.

Bron

Handelen van opleiders in competentiegericht leren en opleiden.
Product van de kenniskring.



**“ALS JE EEN SCHIP WIL BOUWEN, ROEP DAN GEEN MANNEN
BIJ ELKAAR OM HOUT TE VERZAMELEN, HET WERK TE
VERDELEN EN ORDERS TE GEVEN. IN PLAATS DAARVAN,
LEER ZE VERLANGEN NAAR DE ENORME EINDELOZE ZEE.”**

ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY, FRANS SCHRIJVER (1900-1944)

4

Ontwerp de leeromgeving

Een leeromgeving bestaat uit alle leersituaties die mensen helpen te leren: leermiddelen, leervormen, begeleidingsvormen en leerplekken, zowel op school als in de beroepspraktijk.

Hiermee is een leeromgeving onderdeel van een pedagogisch-didactisch ontwerp. Het vormgeven van de (krachtige) leeromgeving is een van de centrale taken van opleiders. Toevoegingen zoals competentiegericht, loopbaangericht, krachtig en dialogisch leggen accenten. Ontwerpers van de leeromgeving kunnen zelf een keuze maken voor een of meer van deze accenten.

Ook bij het ontwerp van de competentiegerichte leeromgeving gelden de zes richtinggevende principes (zie pag. 15).

Voor een loopbaangerichte leeromgeving worden drie accenten gelegd:

krachtig

- Theorie kan in de praktijk worden geleerd en geoefend.
- Realistische praktijkproblemen met een 'echte' probleem-eigenaar sturen het leren.
- Opleiders bieden de theorie die nodig is om de praktijkproblemen op te lossen.

'dialogisch'

- Lerenden voeren een dialoog met zichzelf (ervaringen en keuzes verbinden met eigen kwaliteiten en motieven) en een dialoog met anderen (ervaringen en keuzes verbinden met waarden en mogelijkheden die voorkomen in werk en leren).
- Vertrouwen tussen lerenden en hun docenten is nodig.
- In gesprekken staan gedachten en gevoelens van de leerling over ervaringen en keuzes centraal.

vraaggericht en praktijkgericht

- Vraaggericht: de leerling krijgt medezeggenschap in zijn leerproces, vooral door het bieden van keuzemogelijkheden.
- Praktijkgericht: de leerling kan vele en verschillende stages lopen in het bedrijfsleven.

Waarom

De ontwikkeling van het beoogde competentieprofiel vraagt om een krachtige leeromgeving. Opleiders (docenten en praktijkopleiders) vormen ook de spil in de vormgeving van de leeromgeving. Om lerenden optimaal in staat te stellen zich competenties eigen te maken, is de opleider de 'eerste lijn' om alle aspecten van de context optimaal op de lerende in te richten.

Investerings in een loopbaanleeromgeving leveren rendement op, zo blijkt uit onderzoek. Leerlingen ontwikkelen loopbaancompetenties en een arbeidsidentiteit en kwalificeren zich voor een arbeidsmarkt waar employability en zelfsturing steeds belangrijker worden. Ze maken aantoonbaar betere keuzes voor praktijkopdrachten en stages, maar ook voor beroepsspecialisaties en vervolgopleidingen. Hierdoor worden ze dus beter en sneller vakbekwaam (competent). Leerlingen zijn bovendien beter gemotiveerd en minder geneigd hun opleiding voortijdig af te breken.

Hoe

De richtinggevende principes bij de inrichting van de leeromgeving zijn levensechtheid, sociaal leren en zelfsturing.

Levensechtheid

- Schep een leercontext die reëel is, zonodig via simulatie, waar de beroepspraktijk direct wordt benut en waar de omstandigheden vergelijkbaar zijn met de context waarin het geleerde (later) moet worden toegepast.
- Ontwerp leersituaties zo dat ze uitnodigen tot exploratief leren en tot stimulering van de reflectieprocessen.

Sociaal leren

Sociaal leren helpt de ontwikkeling van een arbeids-/beroepsidentiteit, leercompetenties en persoonlijke groei.

- Bed leerprocessen van individuele leerlingen - zoveel mogelijk - in in groepsprocessen.
- Bied leersituaties die uitdagen tot samen leren.
- 6 tot 8 groepsleden is optimaal.
- Stel een groep gevarieerd samen (leerstijl, ontwikkelniveau, persoonlijkheidstypen).
- Stel een groep heterogeen samen (opleidingsniveau, studierichting). Dit is gunstig voor kennisverbreding, integraal denken, ontwikkelen vereiste beroepsrollen.
- Breng variatie in ideeën, inzichten, werkwijzen en (oplossing) strategieën (van elkaar leren).

- Bied maatwerk (ontwikkelingsmogelijkheden, -wensen en -doelen van individuele leerlingen).
- Gebruik zo nodig portfolio en POP als instrumenten bij groepsindeling (persoonlijkheid, opleidingsfase).
- Stel als voorwaarde dat leerlingen een basis aan sociaal-communicatieve en leervaardigheden hebben.
- Organiseer leersituaties waarin algemene en specifieke competenties in samenhang aan de orde komen, om samenwerkend te laten leren.
- Stimuleer individuele verantwoordelijkheid voor eigen leren.

Zelfsturing

Ondersteun zelfsturing:

- Laat leerlingen verslagen maken.
- Vraag leerlingen hun keuzes te verantwoorden.
- Laat leerlingen aantonen wat ze geleerd hebben.
- Nodig hen uit na te denken over wat goed en minder goed gaat.
- Stel hoge eisen.
- Neem de leerling serieus.
- Begeleid op maat (zie Tip 5 en volgende).

Om een krachtige leeromgeving in te richten:

- Organiseer een ‘*plan, do, study en act*-cyclus’.
- Werk samen in docententeams.
- Draag gezamenlijk verantwoordelijkheid voor alle aspecten in de leeromgeving, ook het oplossen van problemen en knelpunten.
- Ondersteun integrale ontwikkeling.
- Werk aan een veilige en open leercultuur.
- Schep vertrouwen en veiligheid zodat de leerling een dialoog kan aangaan over zijn leerervaringen.
- Help leerlingen hun eigen opleidingstraject op te zetten.
- Geef leerlingen invloed op de opleidingsinhoud.
- Zet leerlingen ertoe aan zelf hun voortgang te sturen.
- Nodig leerlingen uit zelf hun loopbaanleerproces te evalueren.

Waar toe

Het doel is de leerling/deelnemer competent te maken en zijn (levens)loopbaan actief vorm te geven. Daarnaast ondersteunt en motiveert een krachtige leeromgeving het leerproces van alle betrokkenen.

Bronnen

- Handelen van opleiders in competentiegericht leren en opleiden.
Product van de kenniskring
- Krachtige loopbaangerichte leeromgevingen in het (v)mbo: hoe werkt het?

**“EEN GOEDE LERAAR IS IEMAND DIE IETS UIT JE HAALT
IN PLAATS VAN IETS IN JE STOPT.”**

N. D. WALSCH, SCHRIJVER VAN GESPREKKEN MET GOD

5

Zorg voor maatwerkbegeleiding

De opleider houdt rekening met de leerdoelen en de verschillen tussen de deelnemers, geeft de juiste ondersteuning op het juiste moment (ontwikkelingsgericht, just-in-time) en begeleidt op maat.

In de uitvoering van onderwijs begeleiden en beoordelen opleiders in contact met lerenden. Maatwerkbegeleiding bestaat uit een samenhangend pakket aan activiteiten. Afhankelijk van de leer-situatie en leer/ontwikkelvraag van de leerling kunnen opleiders de meer klassieke activiteiten als groepsgewijze instructie, kennis-overdracht, modelleren en 'sturen', functioneel verbinden met nieuwere vormen van begeleiden als vraaggericht kennis aan-reiken, coachend begeleiden, monitoren, *scaffolding* en 'loslaten'

Waarom

Waar in competentiegericht opleiden de leerling steeds meer centraal staat, is maatwerk in opleiding en begeleiding, aansluiting bij de eigen ambities en mogelijkheden, kennis en ervaring nodig, onder meer door in begeleiding en individuele trajecten zo veel mogelijk aan te sluiten bij de 'zone van naaste ontwikkeling'. Maatwerk wordt van belang geacht, maar is nog weinig aan de orde. De organiseerbaarheid vormt een belangrijke beperking.

Hoe

De zes richtinggevende principes (pag. 15) gelden ook voor de uitvoering van de begeleiding. Goede afstemming tussen de begeleiding op school en in de beroepspraktijk is een belangrijke succesfactor. Let daarbij op de volgende aspecten:

- Zorg voor synergie tussen de begeleidingsvormen en het feitelijk handelen in contact met leerlingen.
- Daag uit, prikkel, anticipeer op zones van naaste ontwikkeling van deelnemers en bedrijven/instellingen en arbeidsmarkt. Meer zelfstandigheid van leerlingen betekent niet: 'u vraagt, wij draaien'.
- Ondersteun samenhangende ontwikkeling door leerlingen structuren (modellen, methodieken) en middelen (bijvoorbeeld ICT-middelen, instructiematerialen, studiewijzers) aan te reiken.
 - Enerzijds ter ondersteuning van algemene leer- en ontwikkelprocessen (PGO-model: leercyclus).
 - Anderzijds domeinspecifieke processen (ontwerpcirkels, integraal ontwerpen, methodisch handelen, beroepsrollen) zoveel mogelijk als innovatieve productie-/werkbenaderingen in de beroepspraktijk.

- Stem de aanpak op school en in de beroepspraktijk op elkaar af: dit versnelt en vergroot het effect bij het aanleren van structuren voor zelfsturing.
- Wees niet de alwetende docent. Kijk met leerlingen mee.
- Zorg voor echte opdrachten van bedrijven.
- Geef de leerling de ruimte om mee te denken in het onderwijsprogramma.
- Zet coachen, modelleren, scaffolding en monitoring in samenhang in (zie uitwerking in tip 6-9).

Waartoe

Lerenden ontwikkelen exploratief, integratief, reflectief en sociaal leren en zelfsturing.

Bronnen

- Handelen van opleiders in competentiegericht leren en opleiden. Product van de kenniskring.
- Krachtige loopbaangerichte leeromgevingen in het (v)mbo: hoe werkt het?



**“EEN LERAAR MOET VOOR ALLES ZIJN LEERLINGEN
HET VERLANGEN BIJBRENGEN OM TE WETEN WAT
HIJ HUN WIL LEREN.”**

HORACE MANN (1796-1859), ‘VADER VAN HET AMERIKAANSE ONDERWIJS’

6

Coach lerenden

Opleiders kunnen leerlingen begeleiden bij het exploratief/reflectief leren, het samenwerkend leren en bij het ontwikkelen van een eigen leer- en werkhouding en beroeps- en arbeidsidentiteit.

Het helpen bij het formuleren van leervragen, kennisdelen en reflecteren en het geven van feedback zijn belangrijke coachingsactiviteiten. Het scheppen van een veilige, open leeromgeving geldt daarbij als overkoepelende activiteit.

Waarom

Coachen is een onmisbaar instrument om individuele lerenden op maat te stimuleren, uit te dagen en te laten reflecteren.

Hoe

Coachen kan uitstekend plaatsvinden in verbinding met klassieke groepsgewijze instructie en kennisoverdracht. Belangrijk is dat opleiders begeleidingsactiviteiten flexibel en 'just in time' inzetten afhankelijk van de behoeften en kenmerken van de deelnemer. Verhelderen, het helpen bij kennis delen en reflecteren, en het geven van feedback zijn belangrijke coachingsactiviteiten.

Coachingsvaardigheden zijn onder meer

- Stel gericht vragen over de voortgang van concrete taken en werkzaamheden, zowel op individueel als op teamniveau.
- Vraag en vraag door.
- Stimuleer peercoaching.
- Leer van en met elkaar.
- Reflecteer op elkaars functioneren.

Mogelijke vragen van de coach

Hoe is het gelopen, is datgene wat je had gepland gelukt? Wat ging er goed en waarom? Waar liep je tegenaan? Hoe zou je dat volgende keer anders, beter kunnen doen, wat zijn je leerpunten? Hoe verliep de samenwerking? Vraag aan een groepslid of collega kan zijn: hoe zou jij gehandeld hebben in zijn of haar situatie? Waarom op die manier, kun je dat toelichten met voorbeelden? Welke tips kun je geven?

Welke begeleidingsinterventies werken?

- Schenk vertrouwen.
- Geef leerlingen daadwerkelijk experimenteerruimte: fouten maken mag, maar is niet vrijblijvend.

- Richt begeleiding erop dat leerlingen fouten gaan oppakken als leermomenten.
- Maak onzekerheden, twijfels en conflicten in de groep bespreekbaar. Dat zijn goede kapstokken om het trainen van specifieke (leer- en samenwerkings-)vaardigheden aan op te hangen. Bijv. leren omgaan met kritiek.
- Schep een sfeer waarbij het geven en ontvangen van feedback normaal is.
- Schep een sfeer waarin het normaal is dat je elkaar aanspreekt, bijvoorbeeld op het niet nakomen van afspraken.
- Geef zelf het goede voorbeeld (*'teach as you preach'*).

Van belang is dat er voldoende ruimte is voor leerlingen om samen met de coach - in een open, ongedwongen sfeer - te reflecteren op kernproblemen en dilemma's in de beroepsuitoefening. Maar ook door de vraag te stellen of dit type werk wel past bij de persoon die de leerling wil zijn/worden? Dit voortdurend onderzoeken en diagnosticeren moet een vanzelfsprekend onderdeel van het handelen worden. Coachingsgesprekken vinden niet alleen gepland maar vooral ook ongepland plaats, zowel op school als in de beroepspraktijk.

Waar toe

- De competentiegroei van individuele leerlingen is het primaire doel.
- Leerlingen kunnen hun (praktijk)ervaringen omzetten in nieuwe leervragen en leerdoelen.
- Lerenden beseffen dat het leer- en ontwikkelproces door reflectie op fouten in een stroomversnelling komt en dat ze hierin zelf een belangrijke hand, c.q. verantwoordelijkheid hebben.

Bron

Handelen van opleiders in competentiegericht leren en opleiden.
Product van de kenniskring.

**“IK LEER VAN MIJN LEERLINGEN MEER DAN
ZIJ VAN MIJ LEREN.”**

INAYAT KHAN (1882 – 1927), OPRICHTER SOEFISME.

7

Modelleer

Leerlingen leren door te zien hoe een expert handelt en dat na te doen.

Bij modelleren treedt de opleider op als expert. Dat kan zowel domeinspecifiek als op het vlak van leren: aan leerlingen laten zien hoe het moet. Zo wordt voor leerlingen inzichtelijk hoe een expert handelt als hij/zij een relevant vraagstuk of probleem in de vingers wil krijgen. Of hoe hij/zij omgaat in relevante (beroeps)situaties. Het toont de effectiviteit van gedragskenmerken, omgangsvormen, taalgebruik, kleding en andere uiterlijke kenmerken in verschillende situaties.

Modelleren is wezenlijk iets anders dan overnemen en oplossen klaar leggen. De opleider biedt gerichte ondersteuning als het leerproces moeizaam loopt of stopt. Juist die momenten zijn constructieve aangrijpingspunten om het leerproces van de leerling op een hoger plan te brengen. Modelleren is onlosmakelijk verbonden met diagnosticeren: voortdurend de balans opnemen.

Waarom

Voor de beroepsidentiteitsvorming is het leren van beroepsgedrag in beroepssituaties van bijzonder belang.

Hoe

In de modelleringrol helpt een opleider bijvoorbeeld bij:

- informatie verwerven
- selecteren (hoofd- en bijzaken onderscheiden)
- integreren (verbinden met eerder verworven kennis en vaardigheden)
- generaliseren (verbreden naar andere contexten en toepassingsmogelijkheden)
- ontwikkelen van oplossingsstrategieën en
- methodisch handelen.

Belangrijke methoden die de opleider kan gebruiken:

- kennis aanreiken
- demonstreren/voordoen
- hardop voordenen
- bediscussiëren van gekozen oplossingsstrategieën.

Waartoe

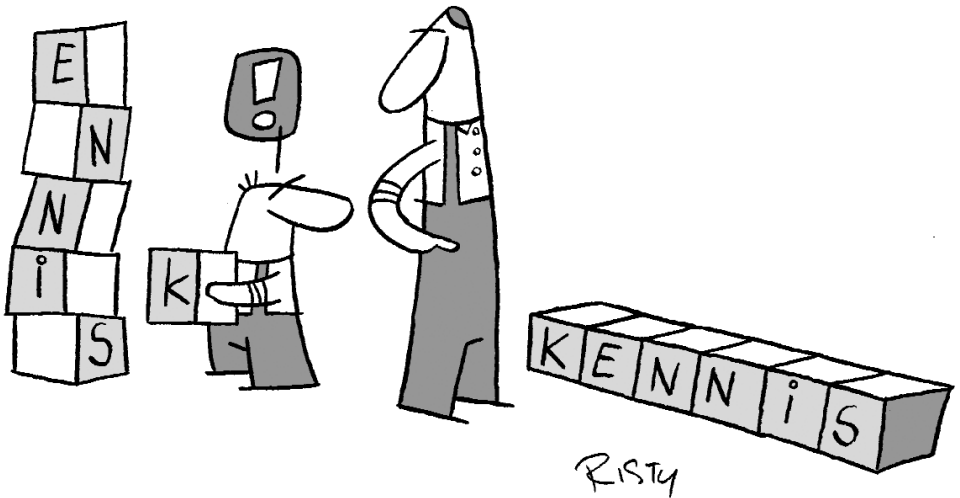
Leerlingen maken zich een beroepsidentiteit eigen.

Bron

Handelen van opleiders in competentiegericht leren en opleiden.

Product van de kenniskring.

Modelleren



**“HET DOEL VAN HET ONDERWIJS IS EEN LEGE GEEST
VERVANGEN DOOR EEN OPEN GEEST.”**

M. FORBES

8

Pas scaffolding toe

‘Scaffolding’ (letterlijk vertaald: van steigers voorzien, schragen, ondersteunen) komt neer op het bieden van precies zoveel hulp aan de leerling als hij nodig heeft om de taak met succes te kunnen uitvoeren.

Bij scaffolding ‘stut’ de opleider elke fase van het leerproces en verwijderd de stut zodra deze is overgenomen door de leerling. Hierna gaan ze over naar een volgende fase waarin eenzelfde proces plaatsvindt.

Waarom

Door scaffolding ontwikkelt de lerende geleidelijk zelfsturing. Om een leerling stappen te laten zetten in het ontwikkelingsproces heeft hij uitdagingen nodig. Maar die mogen niet zo groot zijn dat ze frustratie of moedeloosheid veroorzaken. Een opleider moet dus een goede balans vinden tussen sturen en loslaten. Scaffolding is daarvoor een goede methode. Passende begeleiding zorgt ervoor dat leerlingen de ‘stuts’ ook daadwerkelijk overnemen.

Hoe

De principes van scaffolding zijn:

- Geef vertrouwen.
- Bied experimenteerruimte en uitdaging die aansluit op de zone van naaste ontwikkeling.
- Maak successen zichtbaar en bekrachtig deze positief.
- Geef complimenten!

Waar toe

Lerenden worden gaandeweg competentier en krijgen meer vertrouwen in hun competenties.

Bron

Handelen van opleiders in competentiegericht leren en opleiden.
Product van de kenniskring.

**“WE MOETEN ONZE KINDEREN LEREN
DROMEN MET HUN OGEN OPEN.”**

HELEN EDWARDS, AUSTRALISCHE PEDAGOGIE

9

Monitor de voortgang

Bewaken of het proces van zelfsturing de gewenste richting in gaat.

Leerlingen hebben uitdagingen nodig om stappen te zetten in het ontwikkelingsproces, maar die moeten niet zo groot zijn dat ze frustratie of moedeloosheid veroorzaken. In alle vormen van begeleiding is het vinden van een goede balans tussen sturen en loslaten aan de orde.

Waarom

Monitoring is een begeleidingsactiviteit die specifiek van belang is voor de geleidelijke ontwikkeling van zelfsturing.

Hoe

In de beginfase van het proces monitort vooral de opleider. Naarmate de leerling zelfstandiger wordt, treedt de opleider terug en gaat de leerling meer en meer zelf de monitorrol ter hand nemen. Op de achtergrond blijft de opleider het proces wel in de gaten houden.

Waar toe

De competentiegroei van individuele leerlingen volgen en kunnen bijsturen.

Bron

Handelen van opleiders in competentiegericht leren en opleiden. Product van de kenniskring.

10 Ontwerp competentiegericht beoordelingsmethoden

Het ontwerp van beoordelingsmethodes omvat de vormgeving van evaluatie- en beoordelingsprocessen in verbinding met inhoud en vormgeving van de opleiding en het invoeren ervan.

Competentiegericht opleiden en beoordelen vraagt een directe aansluiting tussen handelings-/beroepspraktijk, leren en beoordelen (congruentie). Evenals voor inhoud en vormgeving gelden hiervoor de zes principes (zie pag 15). Het ontwerp van beoordelingsmethoden en -instrumenten is teamwerk.

Naarmate opleiden en beoordelen in de authentieke beroepspraktijk belangrijker wordt, zal wegens het draagvlak en de legitiematie ook de samenwerking tussen opleiding en beroepenveld belangrijker worden.

Waarom

De belangrijkste relatie tussen beoordelen, opleiden en leren is het zogenoemde 'backwash'-effect: de inhoud en vorm van de beoordeling beïnvloeden rechtstreeks de inhoud en de manier van leren. Integratief leren, samenwerkend leren en exploratief/reflectief leren in een levensechte context zijn belangrijke kenmerken van competentiegericht leren. Deze kenmerken moeten daarom ook terug te vinden zijn in het beoordelingssysteem¹⁸: congruentie is essentieel.

Door teamwerk kunnen de vereiste deskundigheden uit verschillende (vak)disciplines goed in de methodiek aan bod komen. Daarnaast is het van belang om een goed draagvlak te krijgen voor de invoering (eigenaarschap, aanvaarding resultaten) van de methodiek.

Hoe

Tips en adviezen in bijgaand schema.

ontwerpprincipes	ontwerp van beoordelingsmethodieken als teamwerk
authentic/levensecht	■ Lerenden verzamelen competentiebewijzen in beroepspraktijk. ■ Zetten deze om naar gestelde competentievereisten door portfolio ('ervaringsoverzicht'), leeswijzer, presentatie of interviews door docent-beoordelaars. ■ Onderbouwen schriftelijk en in beoordelingsgesprek het bewijs dat zij voldoen aan de competentievereisten. Mate van echte beroepssituatie wordt beperkt door het ontwikkelingsniveau van leerlingen, organiseerbaarheid en veiligheidsrisico's.
integratie	■ Maak keuze tussen geïntegreerd of gefragmenteerd beoordelen. ■ Idem tussen theorie en praktijk. ■ Beoordeel kennis, vaardigheden en houdingsaspecten in samenhang via volledige (deel)taken, kerntaken, proeven van bekwaamheid en volledige handeling. ■ Meestal mix van aparte theorietoetsen en praktijk-beoordeling. ■ Concrete situatie vaak uitgangspunt om lerende te bevragen op het professionele verhaal achter bepaalde keuzes, door verdiepende 'waarom-vragen' en 'transfer-vragen' (wat zou je gedaan hebben als...). - Vanuit het perspectief van organiseerbaarheid en transfer is integratie wenselijk.
sociaal leren	Sociaal leren komt in een ontwerp voor een beoordelingsprocedure veelal op drie momenten tot uiting: ■ Voorbereiding: samenwerking tussen docenten uit verschillende vakdisciplines of jaarlagen, en/of docenten en praktijkopleiders, soms docenten en studenten gezamenlijk en op maat. ■ Als een team beoordelingsopdrachten/prestaties uitvoert, blijft elk groepslid verantwoordelijk voor eigen inbreng, ontwikkeling en aantonen eigen competenties. Ook sociale en communicatieve aspecten zijn belangrijk. Portfolio als instrument om competentiebewijzen te verzamelen en voor formatieve beoordeling. ■ Vraaggesprek volgt op beoordelingsmoment over resultaten en planning van vervolgleeractiviteiten. Afspraken in portfolio: persoonlijk ontwikkelingsplan.
ontwikkelingsgericht	■ Elk beoordelingsresultaat moet aanzetten tot verdere ontwikkeling. ■ Beoordelingsmomenten: meet van dezelfde competentie tussentijds in een steeds complexere context de afstand tot het gewenste eindniveau. ■ Formatieve beoordelingen: prestaties, c.q. opdrachten voor prestaties. ■ Summatieve, afsluitende beoordelingsmomenten door proeven van bekwaamheid, altijd in de authentieke beroepspraktijk. Adaptiviteit: ■ Houd rekening met individuele verschillen tussen leerlingen en beroepssituaties. ■ Vindt een oplossing voor de wens tot individualisering en differentiatie enerzijds en standaardisatie en kwaliteitscontrole anderzijds. ■ Beoordeel een lerende op aanvraag, bij voldoende bewijzen voor competenties: individueel maatwerk. Beperkingen: landelijke bekostigingssystemen, centrale roostering en inflexibele planning (jaarroosters), beschikbaarheid praktijkbeoordelaars en landelijke standaarden.

zelfsturing	Kiezen tussen sturing door de opleiding, begeleide zelfsturing of beoordelingsprocedures waarin de zelfsturing door de lerende centraal staat. De opdrachten van de opleiding worden beoordeeld door de opleiding en andere vormen waarin kaders voor beoordeling worden gegeven. De mate van mogelijke zelfsturing wordt mede bepaald door: ■ Hoeveel zelfsturing is in welke fase van de opleiding haalbaar en effectief (leeftijd, manieren van leren, reeds aanwezige competenties)? ■ Hoeveel zelfsturing is haalbaar (organiseerbaarheid en draagkracht van de organisatie en met name van de docenten)? ■ Hoeveel zelfsturing is haalbaar gezien de mogelijkheden en bereidheid van de partners in het werkveld? ■ Hoeveel zelfsturing is verantwoord gezien de risico's voor cliënten, patiënten, apparaten, materialen, instrumenten en processen? ■ Hoeveel zelfsturing is haalbaar (validiteitseisen beoordelingsprocedures, informatie voor externe kwaliteitscontrole)?
samenwerking	Stel een multidisciplinair team van docenten en praktijkopleiders samen.

Trek voldoende tijd uit om een toereikend fundament van beargumenteerde kwaliteitseisen te leggen onder het ontwerp van beoordelingsprocedures. Kwaliteitseisen vormen de basis voor het ontwerpproces: transparantie, relevantie en representativiteit van bewijzen en om voldoende zwaarte, omvang, actualiteit en geldigheid van competentiebewijzen.

Hiervoor moeten volgens sommige deskundigen nieuwe beoordelingsparadigma's worden ontwikkeld resp. de klassieke aangevuld of vervangen¹⁹.

Waar toe

Het doel is te beschikken over beoordelingmethoden die het bereiken van de opleidingsdoelen versterken.

Bron

Handelen van opleiders in competentiegericht leren en opleiden.
Product van de kenniskring.

**“JE HEBT ER BIJZONDER VEEL PLEZIER VAN ALS JE
DE FOUTEN WAARUIT JE WAT LEREN KAN VROEG IN
JE LEVEN KUNT MAKEN.”**

WINSTON CHURCHILL, ENGELS STAATSMAN (1874-1965)

11

Beoordeel leerlingen competentiegericht

Bij de beoordeling staan de leerdoelen centraal die leerlingen moeten bereiken. Beoordelaars verzamelen en wegen uiteenlopende competentiebewijzen over de leer- en ontwikkelingsprocessen van leerlingen.

Beoordeling kan twee doelen hebben, die tegengestelde eisen stellen aan beoordelaarsgedrag:

Summatief: heeft de leerling de beoogde competenties verworven? Hiermee wordt een (deel van) een opleiding afgesloten.

Formatief: feedback op leergedrag, resultaten, producten door opleiders, medestudenten of collega's. Gericht op verdere ontwikkeling.

Uitgangspunt in veel procedures is het **triangulatieprincipe** (meerdere methoden, meerdere momenten, meerdere beoordelaars), zodat er een zekere statistische middeling ontstaat.

Het concept betekent, vergeleken met het klassieke onderwijs, een aanzienlijke verruiming van het takenpakket van de gemiddelde opleider, zowel op school als in de beroepspraktijk.

Waarom

De belangrijkste relatie tussen beoordelen, opleiden en leren is het zogenoemde 'backwash'-effect: de inhoud en vorm van de beoordeling beïnvloeden rechtstreeks de inhoud en de manier van leren. Integratief leren, samenwerkend leren en exploratief/reflectief leren in een levensechte context zijn belangrijke kenmerken van competentiegericht leren. Deze kenmerken moeten leerlingen daarom ook herkennen in de beoordeling: congruentie is essentieel.

Hoe

Een goed ontwerp leidt nog niet vanzelfsprekend tot verandering in het gedrag van opleiders, leerkrachten en beoordelaars. Aandacht voor procesmatige aspecten en deskundigheidsbevordering van deze competenties is van belang.

Competentiegericht beoordelen

principes	Tips en adviezen om competentiegericht te beoordelen
congruent (dit overkoepelend principe geldt ook op individueel uitvoeringsniveau)	De beoordelaar die congruent handelt: ■ laat beoordelingsgesprekken aansluiten op authentieke arbeidshandelingen ■ weet het beoordelen van vaardigheden te combineren met de beoordeling van kennis en houding ■ stelt in het beoordelen ook communicatie en interactie centraal ■ kan wensen en mogelijkheden van de leerling of student en van de arbeidsplek combineren met de kwalificatie-eisen ■ is gericht op het ondersteunen van de ontwikkeling van leerlingen ■ bevordert zelfstandigheid. De beoordelaar stelt vragen naar aanleiding van een realistisch praktijkprobleem. Hij kent zowel 'schoolvaktaal' als 'werkvloervaktaal'. De opleider begeleidt lerende bij keuze beoordelingsvormen en het verzamelen van competentiebewijzen hiervoor in portfolio. Lerende wordt steeds meer verantwoordelijk/eigenaar van de beoordelingsprocedure. Opleiding blijft verantwoordelijk voor inhoud, niveau en kwaliteit beoordelingsprocedure.
authenticiteit (levensechtheid)	Mores beroepspraktijk ■ Beoordelingssituatie is gelijk aan de beroepssituatie, c.q. aan de handelingssituatie waarin de competenties hun betekenis en waarde moeten bewijzen. ■ Praktijkopleider is vaak beoordelaar, de docent medebeoordelaar. Bijzondere eisen aan beoordelaars zijn: ■ de 'mores' van de beroepspraktijk kennen en kunnen hanteren ■ interpretatie van gedrag en resultaten kunnen combineren met competentiestandaarden/criteria ■ balans tussen ruimte en richting ■ ook achteraf proeve van bekwaamheid op criteria kunnen beoordelen ■ kandidaten ondanks beoordelingsspanning optimaal laten functioneren.
integratie	Het professionele gesprek ■ Stel als beoordelaar naar aanleiding van concrete beroepssituaties en beroepshandelingen verdiepende vragen: waarom, onderbouwing, theorie. ■ Improviseer zondig: speel in op taakuitvoering en bepaal het juiste moment. ■ Ontlok vragen die tegelijkertijd de kwalificatievereisten dekken.
sociaal en communicatief	Vragen stellen ■ Laat zien dat interactie in beroepspraktijk belangrijk is: interviews, beoordelingsgesprekken, peer-assessment, beoordelingsjury's en groepsbeoordelingen. ■ Hanteer onderzoekende, vragen stellende aanpak. ■ Beoordeel interactief: vraag voortdurend en expliciet de mening van de leerling over zijn of haar competenties. ■ Wees duidelijk over de mate waarin een kandidaat al dan niet beschikt over bepaalde competenties. ■ Stel verdiepende, verbredende, transfer, verhelderende, corrigerende en bevestigende vragen. ■ Communicatieve beoordeling: vraag voortdurend en expliciet de mening van de student over zijn of haar competenties.

ontwikkelingsgericht	Feed forward ■ Leerling formuleert zelf vervolgtraject in overleg met en ondersteund door de beoordelaar. ■ Begeleid en ondersteun leerling door feedback op prestaties: formatieve beoordeling gericht op competent worden. ■ Richt summatieve beoordelingsmomenten op het verkrijgen van meest relevante informatie voor overgang, examinering en externe verantwoording. Dan blijft voldoende tijd en ruimte over voor formatieve beoordeling. Feedback wordt zo <i>feed-forward</i>, het begin van mediation: wat gaan we hierna doen? Formatieve (advocatenrol) en summatieve (rechterrol) beoordeling stellen tegengestelde eisen aan beoordelaarsgedrag. Adaptief: Grenzen zoeken ■ Bedenk beoordelingsprogramma dat voldoende flexibel is in het combineren van competentievereisten en niveaus uit de standaard, het moment, de plaats en de methode van beoordelen. ■ Combineer optimaal mogelijkheden en wensen van leerlingen, van procedurele eisen, van competentievereisten en van beoordelingsituaties. ■ Beoordeel betekenisvol voor de leerling door problemen van de leerling of relevante (praktijk)problemen te laten oplossen. ■ Maak de beoordeling productief: leerling moet ermee verder kunnen en werkveld op valide diploma kunnen rekenen. Grenzen zoeken en gebruiken wijst meer op professionaliteit dan grenzen trekken en volgen.
zelfsturing	Strategisch leren loslaten Mate en leersnelheid verschilt voor vmbo, mbo en hbo, daarmee ook begeleiding. Bijv. zelf verzamelen competentiebewijzen, maar er zijn nog geen maatstaven ontwikkeld. Peer- en selfassessment geeft goede resultaten, mits professioneel begeleid. Nodig zijn ontwikkeling formats en investering in professionalisering: strategisch leren loslaten.
samenwerking	Ontwerp is teamwerk wegens complexiteit en vereiste deskundigheden uit verschillende (vak)disciplines. Ook met praktijkopleiders. En moet strategisch ook teamwerk zijn: draagvlak, eigenaarschap, eigen maken en delen van nieuwe begrippen, routines en methoden.

Waar toe

De werkwijze moet leiden tot competentiegerichte beoordelingsactiviteiten van docenten en praktijkopleiders. Dit is een van de voorwaarden om lerenden op te leiden tot competente (toekomstige of beginnende) beroepsbeoefenaren.

De externe verantwoording van de onderwijskwaliteit is uitdrukkelijk een afgeleide functie van de beoordelingsprocedures.

Bron

Handelen van opleiders in competentiegericht leren en opleiden. Product van de kenniskring. Bijlage hierbij is de checklist:

Indicatoren en vragen voor het beoordelen van de eigen beoordelingspraktijk.



“BEDRIJFSVOERING IS NATUURLIJK NIET ALLEEN EEN ZAAK VAN KENNIS. ZIJ VEREIST OOK OORDEELSVERMOMGEN EN LEIDINGGEVENDE KWALITEITEN. DAARIN KAN GEEN ONDERWIJS WORDEN GEGEVEN, ZE KUNNEN HET BEST TOT ONTWIKKELING WORDEN GEBRACHT IN DE PRAKTIJK.”

P. KUIN, NEDERLANDS ECONOOM

12

Maak doorlopende leerwegen: vmbo-mbo en/of mbo-hbo

Bij doorlopende leerwegen gaat het om de aansluiting tussen opeenvolgende onderwijs(systemen) en de arbeid/het arbeids-systeem.

Lerenden mogen geen drempels en hindernissen tussen opeenvolgende beroepsopleidende kwalificatietrajecten ervaren. Programma, cultuur en onderlinge samenhang zijn horizontaal afgestemd in sectoren, branches en beroepsvelden en verticaal afgestemd in de onderwijsloopbaan.

Waarom

Aansluiting is een terugkerend vraagstuk in het beroepsonderwijs. Veel leerlingen vallen voortijdig uit, bij of kort na de overgang naar een vervolgopleiding. Vaak komt dit door de gebrekkige aansluiting tussen de segmenten in de beroepsonderwijskolom²⁰. Tegelijkertijd zijn fricties onvermijdelijk en eigen aan het systeem.

Naast de verbetering van de structuur (school, aanbod, samenwerking met bedrijven e.d.) groeit de aandacht voor de competenties van de deelnemer en zijn of haar loopbaan en leerlijn. Hierdoor kunnen lerenden ook beter complexe overgangen overleven. De ontwikkeling van deelnemers moet kunnen doorlopen ongeacht het subsysteem waarin de deelnemer zich bevindt. Dat kan wanneer wordt voortgebouwd op voorgaande stappen en gericht wordt op de volgende. Dit ideaal van afstemming komt voort uit het centraal stellen van de loopbaan van de leerling²¹.

Hoe

- Werk samen met collega's van andere onderwijsinstellingen bij het ontwerp van opleidingen om doorlopende leerwegen in de onderwijskolom tot stand te brengen.
- Laat onderwijs en bedrijfsleven samenwerken om het stelsel van (beroeps)onderwijs te flexibiliseren.
- Verbeter de horizontale en verticale afstemming door:
 - De *pedagogisch-didactische aanpak* door werkvormen, leerplekken, begeleidingsvormen, volgordelijkheid van theorie-praktijk en verhouding van abstract-concreet op maat te herzien.
 - via het *programma/curriculum* waarbij maatwerk moet zorgen voor de (beroepsidentiteits)ontwikkeling van lerenden naar een erkende beroepskwalificatie.
 - Kies daarbij voor *forward mapping*.

- Neem de persoonlijke ontwikkeling als uitgangspunt.
- Verbeter de *organisatie van opleidingstrajecten*:
 - Groepeer de deelnemers heterogeen en wisselend: vmbo'ers en mbo'ers, naar niveau, naar beroepsdomein, op school, op de werkplek.
 - Schep mogelijkheden voor leren in en op verschillende settings.
- Pas zonodig de *ondersteunende schoolorganisatorische processen* aan.

De kenniskring Doorlopende Leerwegen heeft daarnaast acht kenmerken van goed aansluiten geformuleerd, te weten:

- De lerende overziet welke mogelijkheden hij/zij heeft en heeft controle over zijn/haar stappen in de leerloopbaan.
- Lange ontwikkelingslijnen zijn uitgangspunt: de ontwikkeling van de lerende is al voor deze opleiding begonnen en gaat na deze opleiding door.
- Individuele prestaties binnen samenwerkend leren moeten zichtbaar en beoordeelbaar blijven.
- Variatie past bij heterogeniteit: honoreer individuele verschillen door het afstemmen van begeleiding.
- Constructieve fricties zijn belangrijk: de spanning van een overgang kan de behoefte van een leerling om zijn leren of ontwikkelen verder of op een hoger plan te brengen net de benodigde impuls geven.
- Samenwerkend leren waarin leerlingen van vmbo en mbo en hbo samen aan de slag gaan geeft leerlingen zicht op volgende stappen in het opleidingstraject. Leerlingen functioneren als rolmodel.
- Het samen begeleiden van samenwerkend leren door docenten uit vmbo, mbo en hbo maakt vertrouwd met elkaars werkwijzen en laat leerlingen ervaren hoe het er elders aan toe gaat.
- Teamverantwoordelijkheid voor leerlingen: '*teamteaching*' is een voorwaarde om zicht te houden op de integrale ontwikkeling van de leerling en deze te stimuleren.

Waar toe

Structurele horizontale en verticale samenwerkingsverbanden nemen gezamenlijk verantwoordelijkheid om aansluitingen af te stemmen en te verbeteren. Meer lerenden stromen succesvol door. De voortijdige uitval daalt.

Bron

Doorleren in de beroepskolom. Product van de kenniskring.

13

Monitor de doorlopende leerwegen

Prestatie-indicatoren of graadmeters (normen) maken het mogelijk om te volgen of en hoe goed doorlopende leerwegen tot stand zijn gebracht.

Waarom

Om te weten of de activiteiten doorlopende leerwegen tot stand brengen en houden, zijn maten en meetmethoden nodig. Succes levert voldoening, gebreken kunnen worden bijgesteld.

Hoe

Monitor de volgende aspecten:

- Hoe tevreden zijn deelnemers over de facilitering van de aansluiting?
- Hoe waardevol vinden de deelnemers de studie- en loopbaanoriëntatieprogramma's?
- Hoe is de verhouding tussen feitelijke voortgang en normen (aantal studiepunten, e.d.)?
- Hoeveel tussentijdse overstappers en voortijdige uitvallers zijn er?
- In hoeverre sluiten vorm en inhoud van het aanbod aan bij de startkwalificaties van instromers en het aanbod aan mogelijkheden voor loopbaanoriëntatie?
- Hoe veel en hoe goed wordt bij de ontwikkeling van het aanbod gekeken naar ontwikkelingen in de vooropleidingen en de vervolgopleidingen?
- Hoe worden de deelnemers bij keuzes in het traject begeleid?
- Hoeveel deelnemers vervolgen met succes hun schoolloopbaan?

De eerste twee indicatoren vormen de primaire normen (vanuit het perspectief van de deelnemer) en de laatste zes de secundaire (meer geobjectiveerde) normen.

Waar toe

Doelmatige inzet van mensen en middelen om doorlopende leerwegen tot stand te brengen en te houden.

Bron

Doorleren in de beroepskolom. Product van de kenniskring



“WIJ LEREN NIET VOOR SCHOOL, MAAR VOOR HET LEVEN.”

SENECA, ROMEINS FILOSOOF, STAATSMAN EN TONEELSCHRIJVER (5 v.C. - 65 n.C.)

14

Werk aan professionalisering gericht op innovatie

Professionalisering duidt op het beleidsmatig gestuurde proces van verbetering en vernieuwing van mensen tot professionals, gebaseerd op kennis van wat wel en niet succesvolle aanpakken en condities zijn, op omgevingsverkenningen van wat kansrijk is, en op bewustzijn van eigen kracht en zwaktes.

Een opleidingsprofessional is een teamspeler, productmatig en procesmatig expert en professional en in staat expertise samenhangend en op maat in te zetten voor de leer- en opleidingsdoelen. Hij/zij heeft uitstekende voelhorens voor de vraag van beroepspraktijk, voor wat leerlingen nodig hebben (nu en later in vervolgonderwijs en beroep) en voor de eisen van de samenleving. Daarbij is de professional ondernemend, flexibel, creatief en coöperatief. Hij/zij denkt en handelt pro-actief gericht op het leveren van toegevoegde waarde. Een professionele teamspeler is er steeds op uit om kennis te delen en om samen met anderen (collega's, praktijkopleiders, leerlingen) te zoeken naar de beste oplossingen binnen de geldende kaders (tijd, middelen, kwaliteitsstandaarden).

De opleidingsprofessional is expert in het begeleiden van leer- en ontwikkelingsprocessen en in het vormgeven aan evaluatie- en beoordelingsprocessen. Hij/zij kan deze expertise geïntegreerd en op maat inzetten.

Professionaliteit bij competentiegericht beoordelen gaat onder meer over het kunnen begeleiden van verschillende beoordelingsvormen (zie hierover Tip 11).

Vernieuwingsprofessionaliteit is een schoolinterne 'body of knowledge' over de ervaringen, inzichten en werkende strategieën opgedaan in innovatieprojecten.

De wens tot 'Professionalisering' impliceert niet een achteraf oordeel over de kwaliteit van geleverd werk in het verleden of heden; waar dit zo wordt ervaren, is het een belangrijke bron van weerstand tegen verandering.

De professionalisering, ook deskundigheidsbevordering genoemd, van opleiders vereist structurele inzet van tijd en geld en stimulering van de motivatie en bereidheid. Bij organisaties die streven naar een innovatieve interne organisatie, is professionalisering doorgaans ingebed in het personeelsbeleid (HRM) in samenhang met de innovatiedoelen.

Waarom

Competentiegericht leren en opleiden stelt bijzonder hoge eisen aan het competentieprofiel van opleiders. Voor veel opleiders, zowel op school als in de beroepspraktijk, betekent de invoering van CLOP een behoorlijke omslag. De behoefte aan deskundigheidsbevordering is groot. Opleiders hebben doorgaans een sterke drijfveer om hun handelen verder te ontwikkelen.

Competentiegericht leren is voor onderwijsprofessionals ook een aantrekkelijke manier om 'door te leren'.

Innovatief onderwijs kan niet zonder een interne organisatie, die dit mogelijk maakt. Doelgericht permanent professionaliseringsbeleid voor alle medewerkers om aanwezige competenties maximaal te benutten resp. te ontwikkelen (sociale innovatie) moet prioriteit krijgen. Dit is ook voorwaarde voor succesvolle onderwijsinnovatie in samenwerking met bedrijfsleven.

Hoe

Tips voor de inrichting van een innovatieve interne organisatie:

- Koppel professionaliteit aan innovatie.
- Communiceer intern vernieuwingen naar docenten/uitvoerend niveau.
- Steek structureel budget in het volgen van ontwikkelingen in de bedrijven en het omzetten naar de onderwijspraktijk en
- Reserveer structureel (meer) budget voor het begeleiden van studenten.
- Personeelsbeleid gericht op professionalisering omvat ten minste:
 - opleidingsbeleid
 - meer intern geïntegreerde aanpak van ondersteuning en HRM-beleid (loopbaangesprekken, persoonlijke- en teamontwikkelplannen etc.)
 - differentiatie in taken
 - investeer in relatiepatronen van docenten (intensieve uitwisseling van kennis door het organiseren van uitwisselingsprogramma's tussen scholen en bedrijven voor docenten).
- Faciliteer als organisatie de professionalisering
 - cursussen en trainingen
 - voldoende tijd, ruimte en gelegenheid voor opleiders om elkaar te ontmoeten, samen actie te ondernemen, ervaringen op te doen en kritisch daarop te reflecteren. Kortom: om samen te leren. Competentieontwikkeling van opleiders is vergelijkbaar met competentieontwikkeling van leerlingen en is dus het meest effectief in de context van de beroepsuitoefening.
 - Maak structureel tijd vrij binnen de taakomschrijving voor contacten met de arbeidspraktijk, zowel ten behoeve van onder-

wijsinhoudelijke actualisatie als voor het opbouwen van persoonlijke netwerken.

- Stem interne organisatie van werkprocessen (waaronder roosters e.d.) (beter) af op de dynamiek van de bedrijven.

■ Beoordeel professioneel:

- Investeer in het leren begeleiden van peer-to-peer beoordeling.
- Leer de beoordelaar/begeleider 'strategisch loslaten': de beoordelaar deelt steeds meer en in fasen en waar adequaat de verantwoordelijkheid voor het verzamelen van competentiebewijzen met de kandidaat.

- Zie ook de tabel in Tip 11 over de uitvoering van competentiegericht opleiden en beoordelen.

■ Schep ondersteunende voorwaarden zoals:

- Werk in teamverband.
- Zorg voor voldoende experimenteerruimte.
- Maak deelnemers verantwoordelijk voor resultaten.
- Stel een gevarieerd team samen.
- Ontwikkel een krachtige gezamenlijke visie die richting geeft aan het handelen.
- Schep een positieve open leercultuur.
- Zorg voor leiderschap dat gericht is op het motiveren en stimuleren van opleiders.

Waar toe

Alle medewerkers in de schoolorganisatie zijn betrokken bij en dragen bij aan het innovatieproces. Opleiders handelen professioneel.

Bronnen

■ Handelen van opleiders in competentiegericht leren en opleiden. Product van de kenniskring.

■ Leren van innoveren: vijf sleutels voor succes. Product van de kenniskring.

■ Samen slimmer worden.



“MEN IS NOOIT TE OUD OM IETS AF TE LEREN.”

CEES BUDDINGH, NEDERLANDS LETTERKUNDIGE (1918-1985)

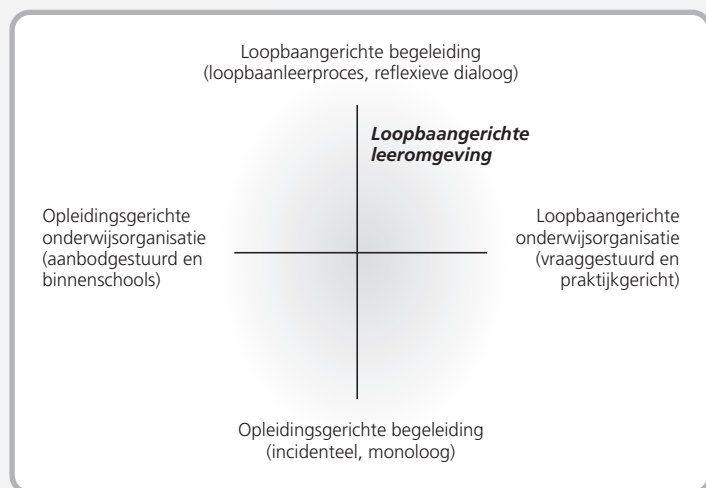
15

Schep een loopbaangerichte leeromgeving

In een loopbaangerichte leeromgeving kan een lerende levensechte praktijkervaringen opdoen, wat een belangrijke impuls geeft aan de ontwikkeling van loopbaancompetenties.

Daardoor oefent de lerende invloed uit op de inhoud, voortgang en evaluatie van zijn eigen loopbaanleerproces. Bovendien gaat hij een dialoog aan over zijn leerervaringen met als uitgesproken doel zichzelf competent te maken én zijn (levens)loopbaan actief vorm te geven (zie figuur).

Loopbaangerichte leeromgeving



Waarom

Loopbaancompetenties en arbeidsidentiteit zijn belangrijk voor het opleidingssucces en sturing van de loopbaan. De loopbaan-dialogen over leerervaringen hebben veel invloed op het ontstaan van loopbaancompetenties en een arbeidsidentiteit, zelfs sterker dan persoonskenmerken. Uit kwantitatief onderzoek²³ blijkt dat:

- Arbeidsidentiteit van belang is voor leermotivatie en keuze-kwaliteit en tegen uitval.
- Loopbaanvorming nodig is voor arbeidsidentiteit, leermotivatie en keuze-kwaliteit.
- Loopbaanvorming plaatsvindt op basis van loopbaanreflectie.
- Netwerken nog nauwelijks aandacht krijgt.

- Loopbaandialoog cruciaal is voor loopbaancompetenties en arbeidsidentiteit.
- Niet de vorm maar de inhoud van loopbaangesprekken essentieel is.
- Vraaggerichte organisatie van onderwijs draagt vooral bij aan keuzekwaliteit.

Hoe

- Organiseer de loopbaandialoog op basis van concrete praktijk-ervaringen.
- Begrijp en organiseer vraaggericht onderwijs niet als doe-het-zelfonderwijs, maar als een continue dialoog met leerlingen over het maken van loopbaankeuzes²⁴.
- Maak van gesprekken met leerlingen over hun vaardigheden en wensen zo snel mogelijk een dialoog over hun kwaliteiten en motieven.
- Laat het loopbaangesprek op school niet alleen gaan over het hier en nu, maar ook over het verleden (de levensgeschiedenis en het daarop gebaseerde levensverhaal van de leerling) en de toekomst (vooral werk en privé-leven).
- Laat leerlingen zelf de vormgeving van hun loopbaan sturen (dus zelf stappen nemen ter realisatie van hun toekomstwensen). Reflectie alleen is niet voldoende.
- Zorg op school voor meer aandacht voor netwerken.
- Interventies en instrumenten moeten niet alleen voor (de voortgang van) de studieloopbaan worden ingezet maar ook voor de totale levensloopbaan.
- Laat ook docenten, decanen en managers loopbaancompetenties ontwikkelen.

Waar toe

Lerenden leren actief persoonlijke waarden verbinden aan arbeid.

Bron

Krachtige loopbaangerichte leeromgevingen in het (v)mbo: hoe werkt het?

“JONGE MENSEN HEBBEN GEEN MEESTERS NODIG OM TE LEREN DENKEN, MAAR OM HUN WEG TE VINDEN.”

HENRY DE MONTHERLANT, FRANS SCHRIJVER (1896-1972), IN: CARNETS.

16

Dialogo in de loopbaanleeromgeving

Een loopbaanleeromgeving kenmerkt zich door een voortdurende dialoog, waarin de leerling, school en werk samenkomen.

Ervaringen en keuzes van de leerlingen krijgen via een interne (reflectie) en externe dialoog (met anderen) betekenis en richting.

Proces van loopbaanleren



Hoe

Tips voor het op gang krijgen van een dialoog:

- Organiseer de voortdurende dialoog tussen leerling en school (loopbaanbegeleider en docenten) maar ook tussen de leerling en vaklieden en werkgevers uit de bedrijven waar zij werkervaringen (willen) opdoen.
- Voer dialoog tussen directie/leiding van de school, voor- en vervolgoopleidingen en concrete bedrijven over het vormgeven van leeromgevingen waarin leerlingen zich kunnen kwalificeren.
- Maak afspraken tussen school en bedrijf over het delen van verantwoordelijkheid. Voor de meeste scholen en bedrijven betekent

dit een omslag van verdeelde naar gedeelde verantwoordelijkheid²⁵.

- Scholen: laat bedrijven actief meepraten over de inhoud, de voortgang én de beoordeling van het leerproces van de leerling.

- Bedrijven: laat docenten en loopbaanprofessionals meepraten over inhoud van praktijkopdrachten en stages en over de begeleiding van de leerlingen in de bedrijven.

- School en bedrijven: bepaal in voortdurende samenspraak de gevolgen van de ontwikkelingen in de verschillende branches voor de vakbekwaamheid van de leerlingen die nu in opleiding zijn.

- Breng de noodzakelijke structuur- en cultuurveranderingen aan op micro- (feitelijke begeleiding), meso- (organisatie) als macro-niveau (samenwerking met branches en overheden).

- Breng ook de interne dialoog van werknemers op gang. Loopbaanleren is ook van belang voor docenten en managers om dit leerproces vorm te geven en te begeleiden.

Waar toe

(Opleiders uit) Scholen en bedrijven houden elkaar permanent op de hoogte van actuele beroepsvereisten voor competente vakmensen. Docenten en lerenden houden elkaar permanent op de hoogte van voortgang, knelpunten, ambities, ervaringen in en verwachtingen van de beroepspraktijk.

Bron

Krachtige loopbaangerichte leeromgevingen in het (v)mbo: hoe werkt het?

**“JE KUNT DE KRACHT DIE ALLE VORMEN VAN
SUCCES BEPAALT NIET LEREN KENNEN ALS JE NIET
EERST ONTDEKT WIE JE ECHT BENT.”**

NAPOLÉON HILL, IN: THINK AND GROW RICH

17

Werk als school/onderwijs en bedrijfsleven samen

De inhoud, de vormgeving en/of de uitvoering van onderwijs wordt in samenwerking tussen school en bedrijf vormgegeven. Daarnaast kunnen scholen en bedrijven samenwerken om een kennisinfrastructuur in te richten.

Tot nu toe komt de samenwerking bij de uitvoering van het onderwijs, het leren in de praktijk (in de vorm van stage, beroepspraktijkvorming (bpv), duale leertrajecten) het meest voor. Maar ook de inhoud en de vormgeving van het onderwijs, zoals bij het ontwerpen van een nieuwe beroepsopleiding of een integrale lijn van onderwijs in de beroepsonderwijskolom, kunnen in gezamenlijkheid worden opgepakt (Co-makship).

De (regionale) kennisinfrastructuur betreft samenwerking die bijdraagt aan de circulatie van kennis tussen bedrijven en onderwijs en aan innovatie van bedrijven en/of branches.

Er zijn vele vormen van samenwerking mogelijk. De vorm moet passen bij het gezamenlijk doel. Het doel, de intensiteit, de rechtsvorm, de duur, het niveau en de schaal zijn hierbij variabelen.

Waarom

Beroepsonderwijs moet structureel dichterbij de beroeps- en bedrijfspraktijk komen te staan. Dat helpt bij het oplossen van actuele knelpunten zoals voortijdige schooluitval, de aansluiting tussen onderwijs en bedrijfsleven, behoefte aan goed en actueel geschoold personeel op arbeidsmarkt en het streven naar kennis-economie.

Intensieve samenwerking verbetert de aansluiting bij de beroepspraktijk, de doorstroom in de beroepskolom en de afstemming met de praktijkopleiding.

Vele bedrijven hechten ook belang aan samenwerking, voor zichzelf, voor de branche of als uiting van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Samenwerking biedt bedrijven zicht en invloed op de instroom van goed opgeleide jonge medewerkers en mogelijkheid om zittend personeel te professionaliseren. Samenwerking helpt de kloof te overbruggen tussen het competentieniveau van jongeren en het steeds hogere opleidingsniveau dat op de arbeidsmarkt wordt gevraagd.

Hoe

Het initiatief tot samenwerking kan zowel vanuit de school als een bedrijf komen, bijvoorbeeld naar aanleiding van concrete interne behoefte of een strategische keuze.

- Kies met wie en op welke wijze de (gewenste) samenwerkingspartner wordt benaderd:
 - uitvoerder, beleidsmaker, beslisser
 - afdeling, bedrijf/school, netwerk/samenwerkingsverband/branche
 - timing en concrete vraag
 - zijn direct betrokkenen/verantwoordelijken op de hoogte en steunen zij het contact?
- Schets overtuigend de meerwaarde van het onderwijsconcept en van co-makship voor het bedrijf (op termijn). Bedrijven komen dan eerder met vragen en suggesties en vertonen een grotere bereidheid om medewerking te verlenen, te investeren in zowel de ontwerp- als uitvoeringsfase (ook in tijden wanneer het economisch wat minder gaat).

Contact kan ook toevallig ontstaan, in privé-omgevingen of in een netwerk. Zorg voor draagvlak, verbreding en besluitvorming binnen de eigen organisatie als het gewenst is om het contact om te zetten in structurele afspraken tot samenwerking. Samenwerken met één of meer bedrijven is een beslissing op strategisch niveau.

Tips bij het aangaan van structurele samenwerking

- Plaats de samenwerking in de ontwikkelingsstrategie van de onderwijsinstelling.
- Stel een gemeenschappelijke agenda op met wensen en prioriteiten in het onderwijsbeleid.
- Benoem het beoogde resultaat van de samenwerking in de context van een opleiding/een reeks van opleidingen.
- Bed het beoogde resultaat in in de manier waarop de onderwijsinstelling en het bedrijfsleven zich tot elkaar willen verhouden.
- Kies gezamenlijk de duur en vorm van de samenwerking.
- Kies een projectstrategie (bijv. experimentele pilots voorafgaand aan integrale invoering óf een stapsgewijze geïntegreerde procesgang waarin alle partners zijn betrokken).
- Evalueer de resultaten en uitkomsten.
- Houd het gesprek over verwachtingen, processen en opbrengsten open: Samenwerking is een weg, waarin elke stap kan leiden tot heroriëntatie.
- Bouw of organiseer netwerken van bedrijven rond de school/scholen.

Let op de volgende randvoorwaarden

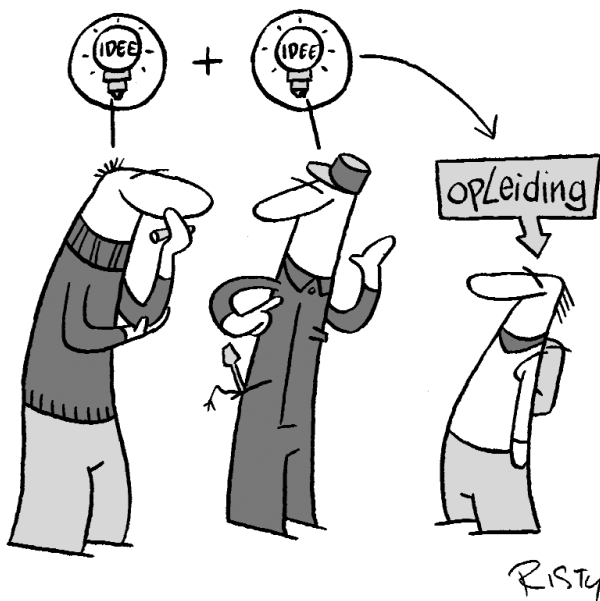
- Organisaties en personen hebben een helder geformuleerd *gedeeld belang*, dat bekend is bij en gedragen wordt door alle betrokken personen, dat voorkomt uit het beleid van de organisaties, én voor langere tijd bindt. Bovendien maakt dat belang een heldere rolverdeling tussen de samenwerkingspartners mogelijk en is het voor alle partijen aantrekkelijk om samen te werken.
- Alle deelnemers hebben een gedeeld beeld bij het doel en het resultaat van de samenwerking.
- Iedere samenwerkingspartner is eigenaar van de probleemdefinitie en betrokken bij het bepalen van doel en planning.
- De samenwerking wordt in principe aangegaan voor langer dan een enkel project.
- De integrale onderwijsorganisatie is bij de samenwerking betrokken:
 - betrokkenheid op bestuurlijk niveau (doelbepaling)
 - betrokkenheid bij de inrichten van het onderwijs (proces-inrichting)
 - betrokkenheid bij het realiseren van leerdoelen (uitvoering).
- De samenwerking wordt formeel en in nauwe betrokkenheid gedragen door mensen met *beslissingsbevoegdheid* van alle partijen.
- Samenwerkingspartners werken met *open agenda's* waarin beiden naar behoefte inbreng hebben.
- Scholen stellen zich dienstverlenend op aan de bedrijven.
- De voortgang van activiteiten hangt niet af van het oordeel en de medewerking van buitenstaanders.
- Persoonlijke contacten en wederzijdse toegankelijkheid vormen de smeerolie voor de samenwerking.
- Eén of enkele gedreven mensen zijn vaak nodig als kartrekkers/regievoerders. Zij kunnen de noodzakelijke samenwerkingsinfrastructuur tot stand brengen. Een kartrekker kan zowel uit het onderwijs als bedrijfsleven komen. Lokale overheden, CWI, regionale of lokale ondersteuningsinstellingen, Technocentra e.d. kunnen die rol ook vervullen.

Waar toe

Jongeren verlaten school competent, met een helder beeld van beroepspraktijk en stand van zaken in de bedrijfstak. Bedrijven zijn tevreden over hun kwaliteiten. Bedrijven kunnen voor de bijscholing van medewerkers bij scholen terecht. De school brengt de leerling en de arbeidsmarkt bij elkaar om op te leiden tot Talentvol Vakmanschap²⁶.

Bronnen

- Samen met het bedrijfsleven werken aan de innovatie van het beroepsonderwijs. Resultaat van de kenniskringen onderwijs - bedrijfsleven.
- Samen slimmer worden.



“IK HEB GEEN HOOP OP EIGEN KRACHT M’N EENZAAMHEID TE ONTVLUCHTEN. DE STEEN HEEFT GEEN HOOP IETS ANDERS TE ZIJN DAN STEEN. MAAR DOOR SAMEN TE WERKEN VERZAMELT HIJ ZICH EN WORDT TEMPEL.”

ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY, FRANS SCHRIJVER (1900-1944), IN: CITADELLE (1948)

18

Werk samen aan een actuele opleidingsinhoud

Opleidingsinhoud gaat over de vraag ‘Wat leren de leerlingen?’: competentiegerichte leerdoelen en stand van zaken in het (regionale) bedrijfsleven bepalen de inhoud van de opleiding.

Het ontwerpen van de opleidingsinhoud is meer dan het formuleren van kennisinhouden. Binnen de wettelijke kaders hebben scholen en opleiders ruimte om de inhoud van het programma in regionaal overleg met het bedrijfsleven (c.q. arbeidsorganisaties) in te vullen.

Samenwerken op de inhoud kan betrekking hebben op één beroepsopleiding of op een integrale lijn van opleidingen in de beroepsonderwijskolom.

Zie ook de Tip 3 en 4 over de rol van opleiders in het ontwerp van inhoud, vormgeving en uitvoering van opleidingen.

Waarom

Door product- en procesinnovatie in bedrijven en/of (inter)nationale voorschriften bijvoorbeeld over veiligheid en milieu, veranderen werkwijzen, producten en productiemethoden. De competenties van (nieuwe) medewerkers moeten deze veranderingen op de voet volgen. Opleidingen sluiten hierbij aan en anticiperen zelfs zo veel mogelijk op de (verwachte toekomstige) vraag van bedrijven. Scholen en bedrijven kunnen alleen gezamenlijk de kloof tussen wat leerlingen leren en de behoefte van bedrijven zo klein mogelijk houden.

Leerlingen zijn beter gemotiveerd als ze ervaren dat de leerinhouden daadwerkelijk nodig zijn voor de beroepspraktijk. Deze samenwerking draagt zo bij aan zowel het tegengaan van voortijdige schooluitval als aan verbetering van de aansluiting van onderwijs op bedrijfsleven en de behoefte aan goed en actueel geschoold personeel op arbeidsmarkt.

Inhoudelijke onderwijsvernieuwing vraagt onder meer regionale samenwerking, organisatieontwikkeling en versterking van de eigen innovatiekracht²⁷.

Hoe

Wanneer scholen samen met het bedrijfsleven een nieuwe beroepsopleiding ontwerpen, bepalen zij inhoud en vormgeving veelal in samenhang. Een paar tips op een rij:

- Formuleer gezamenlijk het doel van de opleiding(en).
- Ontwikkel gezamenlijk een visie op wat de opleiding(en) moet bereiken.
- Organiseer gezamenlijke ontwerpprocessen.
- Laat docenten zich verdiepen in de bedrijfscultuur en in de (toekomstige) beroepsvereisten.
- Vertaal bedrijfscultuur en beroepsvereisten naar leerinhouden.
- Koppel docenten voor langere tijd aan bedrijven zodat een hechte en duurzame relatie kan ontstaan.
- Communiceer geregeld en gestructureerd, met een heldere en relevante agenda.
- Bepaal gezamenlijk hoe de organisatie van de school kan inspelen op de dynamiek en innovatie van bedrijven.
- Bed de samenwerking in in een verbredingstrategie van de persoonlijke contacten tussen mensen uit de participerende organisaties.
- Docenten moeten tijd krijgen om zelf te leren.

Waar toe

Gediplomeerden die competent zijn en zich competent voelen om de verantwoordelijkheden van een functie in een beroep binnen een bedrijf/instelling op zich te nemen, naar tevredenheid van de werkgever.

Bronnen

- Samen met het bedrijfsleven werken aan de innovatie van het beroepsonderwijs. Resultaat van de kenniskring.
- Leren van innoveren: vijf sleutels voor succes. Product van de kenniskring.
- Samen slimmer worden.

19

Werk samen aan de vormgeving van opleidingen

De vormgeving van opleidingen gaat primair over didactische middelen en vormen: hoe moet worden geleerd? Leren in de praktijk vraagt samenwerking met bedrijven.

Bij het gezamenlijk vormgeven wordt gekozen welke didactische werkvorm(en) geschikt is/zijn om een bepaalde opleidings-inhoud/opleidingsonderdeel (zie Samenwerking onderwijsinhoud) aan te bieden, rekening houdend met de kenmerken en leerstijlen van de leerlingen. In competentiegericht leren zal vaak de beroeps-context een deel van de vormgeving uitmaken.

De samenwerking aan de vormgeving van een opleiding veronderstelt een samenwerkingsverband waarin de kaders zijn gesteld (zie Tip 17), waar ook algemene randvoorwaarden voor samenwerking worden genoemd.

Waarom

De didactische vormgeving van de (onderdelen van een) opleiding heeft veel invloed op de motivatie en het leerrendement van leerlingen. Leren in de praktijk blijkt voor veel leerlingen in het beroepsonderwijs motiverend. Door de kennismaking met de praktijk kiezen jongeren bewuster voor een opleidingsrichting.

Aansluiting op de kenmerken en leerstijlen van leerlingen leidt tot maximaal rendement van de opleidingsinspanning.

Samen vermindert dit voortijdige schooluitval, verbetert de aansluiting onderwijs-bedrijfsleven en voorziet in de behoefte aan goed en actueel geschoold personeel op de arbeidsmarkt.

Hoe

Zie hiervoor ook de Tip 3 en 4.

- Ontwerp inhoud en vormgeving in samenhang. Samenwerking met bedrijven omvat vrijwel altijd een praktijkcomponent als vorm.
- Definieer 'leren op de werkplek' in een leercontext en in een werkcontext.
- Bepaal gezamenlijk welke werkvorm(en) past bij de inhoudelijke onderdelen.
- Stel vast of deze werkvorm het best geboden wordt in de school-omgeving of in de bedrijfspraktijk.
- Inventariseer welke fysieke en facilitaire mogelijkheden de school en het bedrijf hebben.

- Leg vast waar, wanneer hoeveel leerlingen dit onderdeel (kunnen) volgen.

Prestaties/bedrijfsopdrachten blijken een geschikt middel om het leren in de (beroeps)praktijk te structureren, leerlingen te motiveren en de praktijknabijheid van opleidingen te vergroten. Veel scholen kiezen momenteel voor deze werkvorm. Bedrijven zijn hierbij als opdrachtgever nauw betrokken.

Uit de ervaringen zijn de volgende succesfactoren af te leiden:

- Laat docenten zich verdiepen in de bedrijfscultuur en in de (toekomstige) beroepsvereisten.
- Koppel docenten voor langere tijd aan bedrijven zodat een hechte en duurzame relatie kan ontstaan.
- Communiceer geregeld en gestructureerd.
- Bepaal gezamenlijk hoe de organisatie van de school kan inspelen op de dynamiek en innovatie van bedrijven.
- Schep tijd voor docenten om zelf te leren.

Waar toe

Lerenden leren met meer plezier en motivatie, kunnen beter een opleiding en beroep kiezen en maken zich competenties eigen. De school functioneert en wordt aantrekkelijk als *'loopbaancentrum'*²⁸.

Gediplomeerden zijn competent en voelen zich competent om de verantwoordelijkheden van een functie in een beroep binnen een bedrijf/instelling op zich te nemen, naar tevredenheid van werkgevers.

Bronnen

- Samen met het bedrijfsleven werken aan de innovatie van het beroepsonderwijs. Resultaat van de kenniskring.
- Samen slimmer worden.
- Handelen van opleiders in competentiegericht leren en opleiden. Product van de kenniskring.

“VADERS DIE HUN KINDEREN VRAGEN WAT ZE VANDAAG OP SCHOOL GELEERD HEBBEN, BEGRIJPEN NIKS VAN DE ONDERWIJSVERNIEUWING.”

TOON VERHOEVEN, SCHRIJVER

20 **Werk samen aan de uitvoering van opleidingen**

Samenwerking bij de uitvoering van onderwijs speelt voornamelijk waar lerenden opleidingsonderdelen in de beroeps- of bedrijfspraktijk volgen.

Scholen en bedrijven komen elkaar bij de uitvoering tegen als leerlingen stage, beroepspraktijkvorming of duale opleidingen volgen. Daarnaast kan een bedrijf gastdocenten beschikbaar stellen.

De uitvoering van onderwijs is doorgaans een uitvoering van voorafgaande afspraken over inhoud en vormgeving. Opleidingen doen er goed aan bedrijven te betrekken bij de vormgeving van inhoud en (didactische) vorm. Daarmee moet duidelijk zijn welke leerinhouden de leerlingen zich binnen de bedrijfscontext eigen moeten maken.

Veel scholen werken intensief samen met bedrijven rond de uitvoering van *bedrijfsopdrachten* of prestaties. Hierbij krijgt samenwerking tussen school en bedrijf, in de driehoek school-leerling-bedrijf, vooral gestalte in een-op-een-relaties. Samenwerken bij de uitvoering van een opleiding veronderstelt een samenwerkingsverband.

Waarom

Voor bedrijven is begeleiding geen primaire productie. Op school is het relatief eenvoudig de 'tijd te vertragen' omdat er geen sterke concurrentiedruk op de productie ligt. Goede afstemming tussen de begeleiding op school en de beroepspraktijk versterkt individuele en collectieve leer- en ontwikkelprocessen. Dit geldt met name wanneer de leerervaringen en leervragen van leerlingen gekoppeld worden aan systematisch reflectie, (theoretische) verdieping en gerichte training van generieke en domeinspecifieke vaardigheden.

Hoe

- Verdeel taken en verantwoordelijkheden.
- Zorg ervoor dat strategische, tactische en uitvoeringscontacten elkaar versterken.
- Laat docenten zich verdiepen in de bedrijfscultuur en in de (toekomstige) beroepsvereisten.
- Laat docenten actief en betrokken meedenken met individuele bedrijven/instellingen over mogelijke prestaties (die óók vanuit bedrijfsoptiek relevant/van belang zijn), de vorm van de begeleiding en (de bijdrage aan) de beoordeling.

- Organiseer koppeling van leerervaringen/leervragen van leerlingen aan systematische reflectie, (theoretische) verdieping en gerichte training van generieke en domeinspecifieke vaardigheden.
- Zorg voor korte, duidelijke communicatie- en beslislijnen.
- Regel als school een snelle adequate oplossing voor een deelnemer die vastloopt of in een bedrijf niet die competentie/kennis kan opdoen die op dat moment nodig is.
- Wees flexibel: biedt de oplossing binnen school of binnen het bedrijf, naar behoefte.
- Bied opleiders van school voldoende tijd voor begeleiding in de beroepspraktijk.
- Regel dat begeleiders van acht tot vijf beschikbaar zijn en opereren als team.
- Koppel docenten voor langere tijd aan bedrijven zodat een hechte en duurzame relatie kan ontstaan.
- Communiceer geregeld en gestructureerd.
- Schep tijd voor docenten om zelf te leren.

Waar toe

Beroepen, bedrijven en opleidingen sluiten nauw op elkaar aan. Deelnemers kiezen hun vervolgopleiding en beroep meer bewust op basis van praktijkkennis en inzicht in eigen kwaliteiten, belangstelling en ambities. Bedrijven hebben gelegenheid om toekomstige medewerkers te ‘spotten’. Bedrijven raken betrokken bij en bekend met opleidingen en kunnen meer steekhoudend feedback geven.

Bronnen

- Samen slimmer worden.
- Samen met het bedrijfsleven werken aan de innovatie van het beroepsonderwijs. Resultaat van de kenniskring.

“DOMOOR: IEMAND DIE NIETS WEET VAN BEPAALDE SOORTEN KENNIS WAARMEE JE ZELF VERTROUWD BENT, EN DIE ANDERE SOORTEN KENNIS BEZIT WAAR JIJ NIETS VAN AF WEET...”

AMBROSE BIERCE, AMERIKAANS SCHRIJVER (1842-1914)

21

Werk samen aan de loopbaan van de lerende

Samenwerkingverbanden van onderwijs en bedrijven nemen gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor de loopbaan van de lerende.

Waarom

Loopbaanbegeleiding is niet alleen in het bedrijfsleven maar ook in onderwijs een goed instrument om capaciteiten van leerlingen te ontdekken en te ontwikkelen. Wanneer dit op consistente manier gebeurt door de schoolloopbaan heen, draagt dit bij aan de vermindering van voortijdige schooluitval en stimuleert het langer doorleren.

Hoe

Scholen en bedrijven moeten structureel bij elkaar in de keuken kijken naar bedrijfsvoering en uitvoering en kunnen samenwerken bij het opleiden van docenten en praktijkbegeleiders.

Vertegenwoordigers van meerdere geledingen van de onderwijsinstelling en van een bedrijf maken concrete afspraken op afdelings- of opleidingsniveau over het leren in de praktijk, de rol van de instelling (docenten), de beoordeling en de reflectie.

Mogelijke vragen op de agenda zijn:

- Hoe wordt de regionale inkleuring van de beroeps- en kwalificatieprofielen uitgewerkt?
- Hoe wordt de praktijkgerichtheid van de opleiding zelf vormgegeven vanuit het pedagogische klimaat van de instelling, bijvoorbeeld door het ontwikkelen van bedrijfsprojecten? Hoe en onder welke regie gebeurt dat?
- Hoe vindt de toetsing plaats van het praktijkleren?
- Hoe wordt de lerende begeleid? Is die begeleiding toekomstgericht op zijn of haar loopbaan? Wat is de verantwoordelijkheid van de onderwijsinstelling, resp. die van het bedrijf?
- Hoe worden de verantwoordelijkheden tussen onderwijs en bedrijf afgebakend?

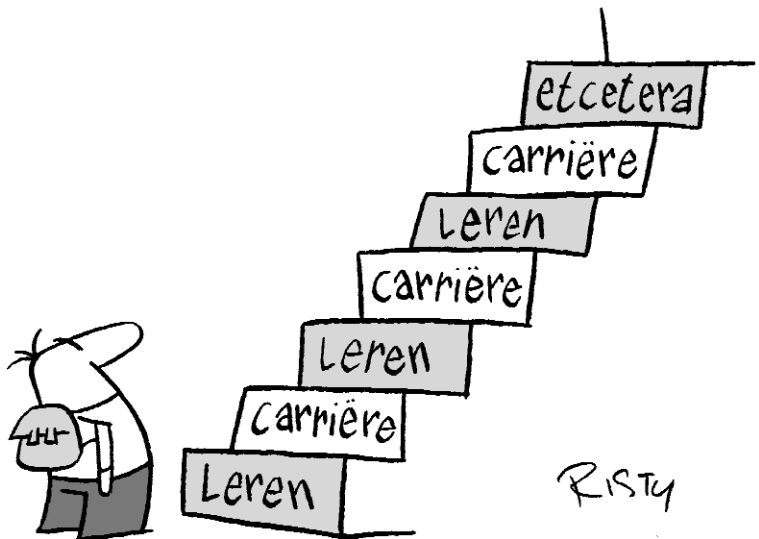
De afspraken concretiseren de verantwoordelijkheidsverdeling en moeten toetsbaar zijn.

Waartoe

In samenwerking worden loopbaancompetente vakmensen opgeleid, die goed aansluiting vinden bij de actuele beroepspraktijk.

Bronnen

- Krachtige loopbaangerichte leeromgevingen in het (v)mbo: hoe werkt het?
- Samen slimmer worden.



“ENTHOUSIASME IS DE BASIS VAN ELKE VOORUITGANG.”

HENRY FORD

22

Onderhoud netwerken

Netwerken zijn structurele (samenwerkings)verbanden tussen onderwijsinstellingen, bedrijven, branches, overheden en intermediaire organisaties.

Waarom

Een gedeeld belang dat organisaties en personen voor langere tijd bindt is cruciaal, bijvoorbeeld: samen het personeelstekort in de zorg het hoofd bieden. Innoveren is veelal een collectief proces met vele partners in vele rollen, waarbij vele deskundigheden en ervaringen kunnen bijdragen. Vernieuwingspogingen hebben meer kans van slagen als veranderingen in randvoorwaardelijke organisatieprocessen, regionale samenwerking, organisatieontwikkeling en versterking van de eigen innovatiekracht worden ingezet²⁹. Netwerken kunnen zowel scholen als bedrijven aan contacten helpen waardoor ze een bepaald doel kunnen bereiken zoals bijvoorbeeld voldoende goed opgeleide jonge medewerkers, de introductie van innovatieve concepten, leren in de praktijk of scholing van personeel.

Hoe

- Zoek aansluiting bij bestaande regionale bedrijvennetwerken.
- Koppel docenten voor langere tijd aan bedrijven zodat een hechte en duurzame relatie kan ontstaan.
- Benut goede persoonlijke contacten om gezamenlijk te bedenken wat het beroepsonderwijs en bedrijven voor elkaar kunnen betekenen; stimuleer het ontstaan van netwerken.
- Onderzoek hoe de organisatie van de onderwijsinstellingen kan inspelen op de dynamiek en innovatie van het regionaal bedrijfsleven.
- Zorg dat partijen elkaar vinden in een ambitie die groter is dan ieders organisatiedoelen.

Waar toe

Netwerken op alle niveaus van de organisaties vereenvoudigen de inschakeling van elkaars deskundigheden en faciliteiten.

Bronnen

- Samen met het bedrijfsleven werken aan de innovatie van het beroepsonderwijs. Resultaat van de kenniskring.
- Leren van innoveren: vijf sleutels voor succes. Product van de kenniskring.
- Samen slimmer worden.



23

Organiseer de communicatie tussen school en bedrijf

Vrijwel alle activiteiten van mensen en organisaties hebben een communicatief aspect dat kan uiteenlopen van één-op-één mondelinge contacten tot minder gefocuste massamediale uitingen zoals gedrukte en digitale informatiemiddelen. Samenwerkende scholen en bedrijven communiceren op verschillende organisatieniveaus over hieraan gerelateerde inhoud. Om succesvol samen te werken is intensieve, regelmatige en effectieve communicatie noodzakelijk.

Waarom

Goede afstemming tussen de begeleiding op school en in de beroepspraktijk versterkt de leer- en ontwikkelprocessen op individueel en collectief niveau. School en bedrijf zijn te vaak gescheiden werelden, die weinig van elkaar weten en vele vooroordelen over elkaar hebben. De inhoud van opleidingen moet veel beter aansluiten bij de praktijk van het uitgeoefende beroep, met name in de regionale situatie. Communicatie op alle niveaus is noodzakelijk om beelden die niet op eigen ervaring zijn gebaseerd, dicht bij de werkelijkheid te brengen.

Hoe

Tips voor goede communicatie:

- Werk structureel aan wederzijdse bekendheid, kennis en begrip tussen docenten en onderwijsinstellingen enerzijds en praktijkbegeleiders en bedrijven anderzijds.
- Streef naar persoonlijke contacten, zodat knelpunten snel kunnen worden opgelost.
- Stimuleer ook belangstelling voor elkaars werkprocessen, zodat ze beter op elkaar kunnen worden afgestemd. De inhoud en vorm van het onderwijs blijven zo dicht bij de ontwikkelende beroepspraktijk.
- Geef structurele aandacht aan alle aspecten, uitingvormen en kanalen van communicatie.
- Check regelmatig de huidige beelden en de afstand tot het gewenst imago bij de omgeving.
- Zorg voor een heldere organisatie/regie van de communicatie, afgestemd op de situatie in de regio.
- Voor kader/algemeen overleg over samenwerking verdient één aanspreekpunt de voorkeur.

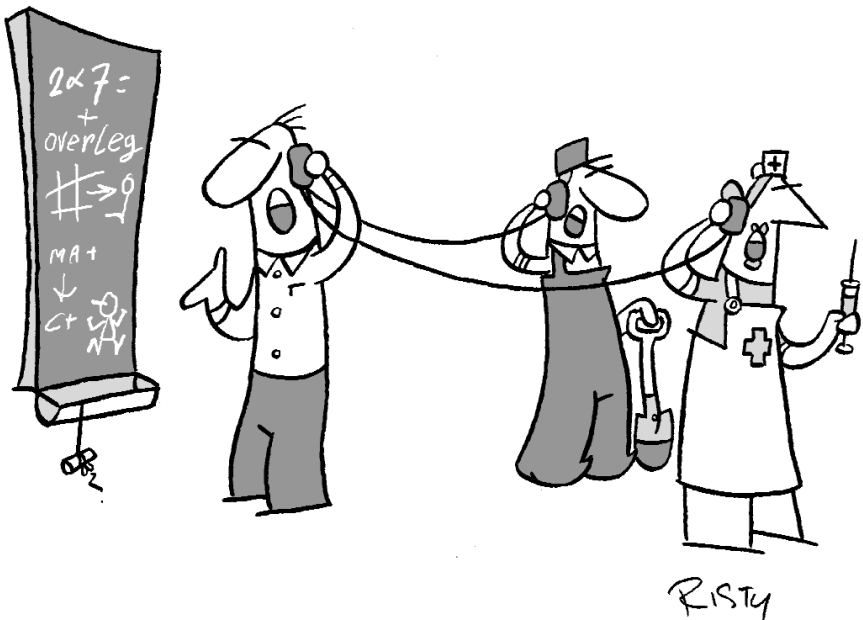
- Zorg dat kaderafspraken bekend zijn bij communicatiepartners van beide partijen zodat zij op eigen niveau hierbinnen afspraken kunnen concretiseren.
- Zorg dat de inhoud van communicatie en verantwoordelijkheid van de partners congruent zijn.

Waar toe

Een goede organisatie van de communicatie zorgt voor korte lijnen tussen school en bedrijf, en een kleine afstand tussen de opleidingsinhoud, de competenties van gediplomeerden en de beroeps/bedrijfspraktijk. De opleiders van school en bedrijf treden op als team in het gezamenlijk tot competenties opleiden van jongeren.

Bron

Samen slimmer worden.



**“DE AUTORITEIT VAN DE LERAAR SCHAADT MAAR
AL TE VAAK DEGENEN DIE LEREN WILLEN.”**

MARCUS TULLIUS CICERO, ROMEINS STAATSMAN EN SCHRIJVER (106 v.C. - 43 v.C.)

UIT: DE NATURA DEORUM

24

Ontwikkel een loopbaancentrum

Een loopbaancentrum is een instelling voor beroepsonderwijs waar de loopbaan van de deelnemer centraal staat in opleiding en begeleiding en de aansluiting met de omgeving wordt gezocht.

Het loopbaancentrum

- is extern georiënteerd
- speelt proactief en continue in op veranderingen
- weet ook nieuwe groepen lerenden adequaat te bedienen
- vindt eigen antwoorden op de sociale en politieke implicaties van ontwikkelingen in de samenleving.

Waarom

Het omgaan met omgevingsturbulentie en variëteit is een kerncompetentie van eigentijdse organisaties voor beroepsonderwijs. Een loopbaancentrum beheerst deze kerncompetentie en is in staat om *blijvend te innoveren*.

Hoe

- Verander het 'wat' (doelen en inhouden) en het 'hoe' (de pedagogiek en didactiek).
- Neem praktijkvariëteit, gestoeld op ziens- en benaderingswijzen die binnen een werkveld/beroepsdomein typerend zijn, als uitgangspunt.
- Oriënteer u op de buitenwereld: de focus ligt op wat de opleidingsorganisatie voor de omgeving te betekenen heeft door te kijken naar:
 - de opleidingsbehoeften van deelnemers
 - het vakmanschap dat in het bedrijfsleven nodig is en
 - vragen vanuit de (regionale) samenleving.
- Stel u voortdurend open voor signalen uit de omgeving en benut deze voor aanpassingen en innovaties in het primaire proces.
- Word een lerende organisatie.

Waartoe

Een 'loopbaancentrum' levert competente vakmensen af die hun eigen loopbaan kunnen sturen.

Bronnen

- Geurts, J. *Herontwerp beroepsonderwijs: een strijdtoneel*³⁰.
- Geurts, J. *Het roc als loopbaancentrum. Een beroepspedagogisch perspectief*³⁰.



25

Word een lerende organisatie

Een lerende organisatie kent een cultuur waarin medewerkers gezamenlijk ieders eigen bekwaamheid kunnen en willen verbeteren, vernieuwen en ontwikkelen.

Hierdoor verbetert, vernieuwt en ontwikkelt de organisatie. 'Die bekwaamheid schuilt niet in de vorm van de organisatie, maar in de mensen die de organisatie vormen. Het is de bekwaamheid om steeds weer te leren van eigen handelen, en dit handelen aan te passen aan wat we geleerd hebben'³¹.

Doen, denken en beslissen zijn hierin vast aan elkaar gekoppeld³².

Om continu en systematisch te 'leren van innoveren' moet de eigen informatiehuishouding systematisch inzicht in relevante ontwikkelingen kunnen opleveren, of waarnemingsgegevens over voortgang, belemmeringen en knelpunten in het innovatieproces. Ook bouw je voort op kennis van andere vernieuwers, binnen of buiten de eigen organisatie³³.

Competentiegericht leren stimuleert niet alleen het leerproces voor de leerlingen. Het heeft invloed op de hele school. Ook het management, de docenten en medewerkers scheppen idealiter voor zichzelf en elkaar een krachtige leeromgeving waardoor er een lerende organisatie ontstaat. Een (permanent) lerende organisatie is alert op signalen uit de omgeving en kan hierop zonnodig inspelen.

Waarom

Vernieuwingen stranden als ze gefragmenteerd zijn en zich beperken tot herontwerp van het onderwijs (het 'primaire proces').

Veranderingen in randvoorwaardelijke organisatieprocessen bij alle betrokken partijen blijken nodig: regionale samenwerking, organisatieontwikkeling en versterking van de eigen innovatiekracht³⁴.

Omdat systeem-, cultuur- en structuurveranderingen sterk op elkaar ingrijpen, zijn 'planned change'-strategieën niet langer toereikend. In 'ontwikkelingsgerichte' strategieën krijgen innovaties vorm als kort-cyclische processen van doen, reflecteren en bijstellen. In een voortdurend veranderende omgeving volstaat een eenmalige vernieuwing van het beroepsonderwijs niet; ook onderwijsinstellingen moeten blijven leren.

Hoe

De ontwikkeling naar een lerende organisatie doorloopt vijf stadia:

stadium	kenmerken
1 eilandinnovatie	Veel activiteiten, maar geen onderling verband in relatie tot het beleid van de projectpartners. Intern gericht op basis van externe (subsidie-)eisen. Leerervaringen hebben geen invloed op het beleid van de partnerorganisaties.
2 bruginnovatie	Streven naar meer samenhang tussen innovatieproject en beleid van de projectpartners. Het innovatieproject geldt als onderdeel van het beleid van de samenwerkingspartners. Innovatieactiviteiten en vernieuwingsbeleid van de partnerorganisaties worden op initiatief van het project verbonden.
3 programmatische innovatie	Samenhangende of integrale planning van het innovatieproject krijgt focus vanuit een inhoudelijke toekomstvisie van de partnerorganisaties. Sturing op waarom welke vernieuwingsactiviteiten nodig zijn. Planvorming wordt veelbelovend uitgewerkt.
4 resultaatgerichte innovatie	De partnerorganisaties kiezen voor bepaalde resultaten van de innovatie. Sturing van de voortgang van projecten. Zijn vernieuwingsinterventies effectief? Programmering van de vernieuwingsactiviteiten is afgeleid van beoogde effecten/resultaten naar afnemers (deelnemers, bedrijven, omringend onderwijs). Prioriteitstelling naar resultaat verwachting.
5 lerend innoveren	Reflectie in stadium 4 wordt basis voor borging en transfer van opgedane kennis en kunde. De partnerorganisaties zijn lerende organisaties geworden. Analyse van werkende innovaties basis van programmering van innovatieactiviteitenslag. Opgebouwde kennis en kunde wordt gebruikt voor nieuwe projecten, bijsturing of zonodig beëindiging lopende projecten.

Waar toe

De school staat open voor signalen van buiten en weet hiermee om te gaan. Via een ketenaanpak met bedrijven en scholenpartners in de beroepskolom verbeteren de perspectieven van deelnemers, wordt de aantrekkelijkheid van het beroepsonderwijs vergroot, gaat de school voortdurend adequaat in op ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en in het bedrijfsleven, en heeft een pedagogisch en didactisch antwoord op de (veranderende) vraag en kenmerken van de leerlingen.

Bron

Leren van innoveren: vijf sleutels voor succes. Product van de kenniskring.

“DE BESTE MANIER OM MET VERANDERINGEN TE LEREN OMGAAN IS ZE ZELF TE BEWERKSTELLIGEN.”

ROBERT DOLE, AMERIKAANS REPUBLIKEINS SENATOR (1923)

26

Leer van innoveren

Systematische waarneming, registratie en analyse van voortgang, belemmeringen en knelpunten in het innovatieproces geeft inzicht in succesfactoren en dwaalwegen. Daarmee kan het proces worden bijgestuurd en kunnen volgende projecten doeltreffender worden opgezet.

De kenniskring 'Leren van innoveren' heeft vijf sleutels geformuleerd, die kunnen dienen als conceptueel kader voor het leren van innoveren:

- *Helder eigenaarschap* zorgt er voor dat leerervaringen die in een innovatieproject worden opgedaan relevant zijn voor de betrokken organisaties en dat er iets mee wordt gedaan.
- Een *inspirerend concept* levert de leercontext en leervragen en daagt uit tot leren en reflectie op ervaringen.
- Een *professionele aanpak* creëert een krachtige leeromgeving waardoor leerprocessen kunnen plaatsvinden en schept de noodzakelijke randvoorwaarden en condities om te kunnen leren van de innovatie.
- Aan de hand van *duidelijke resultaten* kan gespiegeld worden hoe het staat met de voortgang en resultaten van de innovatie.
- *Expliciet leren* levert inzicht op in welke interventies bijdragen aan resultaten en effecten en hoe het proces van denken, doen, beslissen verloopt.

vijf sleutels voor succesvol innoveren



Om te ontwikkelen naar een lerende organisatie zijn de sleutels 'duidelijke resultaten' en 'expliciet leren' het meest direct verbonden met de vraagstelling van de kenniskring: Hoe leren scholen van hun eigen innovaties en hoe organiseren zij dit leren?

De overige drie kunnen het (organisatie)leren zowel stimuleren als belemmeren, afhankelijk van de manier waarop ze zijn geregeld.

De vijf sleutels zijn in het interventie-instrument 'De schijf van vijf' uitgewerkt in indicatoren: uitspraken waaraan het betreffende criterium herkenbaar is. Uitvoering van het interventie-instrument kan helpen de sterke en zwakke kanten van het eigen innovatie-project boven tafel te krijgen.

Waarom

Continu en systematisch 'leren van innoveren' is zeldzaam in het beroepsonderwijs. Gesproken wordt van een innovatieparadox³⁵: Ondanks mooie woorden, beleidsnota's en (financiële) prikkels tot onderwijsvernieuwing komen innovaties moeizaam van de grond. De innovatiecultuur nodigt te weinig uit, ministerie en inspectie doen niet mee, steun van het georganiseerde onderwijs en bedrijfsleven moet steeds weer bevochten worden, schoolleiding kiest niet duidelijk voor innovatie. Hierdoor zijn de materiële randvoorwaarden gebrekkig en is er onvoldoende experimenteerruimte. Dit blokkeert de ontwikkeling van het lerende vermogen van opleidingsorganisaties. Scholen nemen onvoldoende eigen verantwoordelijkheid in het openstaan voor de eisen van de samenleving en het ontwikkelen van professionaliteit. Zelfs maatregelen binnen de eigen invloedssfeer blijven achterwege. Scholen stellen zich te weinig op als educatieve onderneming en blijven zo zitten in de oude rol van het uitvoeren van elders bedacht beleid. Het is wenselijk dat scholen leren innoveren en leren van innoveren.

Hoe

- Voer het interventie-instrument 'De schijf van vijf' uit.
- Verwerk de respons tot scoreresultaten.
- Organiseer een dialoog tussen alle respondentgroepen over de scoreresultaten.
- Duid de resultaten aan de hand van de dialoog.
- Verbeter de schoolorganisatie op basis van de gesignaleerde en herkende verbeterpunten.

Waartoe

Concreter zicht krijgen op wat er nodig is om een lerende organisatie te worden, zodat de school blijvend in staat is om competente vakmensen af te leveren.

Bron

Leren van innoveren: vijf sleutels voor succes. Product van de kenniskring.

27 *Zorg voor helder eigenaarschap*

Helder eigenaarschap zorgt er voor dat leerervaringen die in een innovatieproject worden opgedaan relevant zijn voor de betrokken organisaties en dat er iets mee wordt gedaan.

Helder eigenaarschap, een van de criteria van 'De schijf van vijf', drukt de onmisbaarheid van intern draagvlak en urgentiebesef uit: Bestuurders, management, docenten, studenten, omringend onderwijs en regionale bedrijven moeten achter de innovatieambities staan. Draagvlak en urgentiebesef kunnen van externe partners slechts worden verwacht op basis van een stevig samenwerkingsverband. Het is van belang dat alle organisatielagen de meerwaarde zien van de innovatie. Succesvol innoveren vergt communicatie, medewerking en betrokkenheid.

Waarom

De ervaring met Innovatiearrangementen heeft geleerd dat onderwijsinnovaties zonder eigenaarschap niet van de grond komen of verzanden.

Hoe

Ga in de instelling de indicatoren voor eigenaarschap na (uit het interventie-instrument 'De schijf van vijf'):

- Het vernieuwingstraject heeft in de instelling overduidelijk een hoge prioriteit.
- Er zijn vaste afspraken tussen schoolleiding en leiding. vernieuwingstraject over de rol en plaats van het traject in het innovatiebeleid van de instelling.
- De kosten van het vernieuwingstraject worden grotendeels door instelling zelf gedragen.
- CvB en management: kies koers en prioriteit, geef deze duidelijk aan en zorg dat deze onder docenten (zowel beroepsgerichte als algemene vakken) en studenten ook zo worden beleefd.
- Schoolleiding en projectleiding: maak duidelijke afspraken over rol en plaats van het vernieuwingstraject in het innovatiebeleid.
- Schoolleiding: initieer, stuur en bewaak, maar biedt ruimte en stimuleer interactie en actieve betrokkenheid tussen docenten en andere betrokkenen (bottom-up).
- Zet de innovatie bij de betrokken partijen/actoren hoog op de agenda.
- Geef er prioriteit aan in het dagelijks werk.

- Span u voortdurend in om partners ‘mee te krijgen’
- Stel zonodig eisen aan samenwerkingspartners.

Waartoe

Eigenaarschap zorgt er voor, dat de leerervaringen in het vernieuwingstraject relevant zijn voor de organisatie en worden gebruikt in de verdere ontwikkeling naar een lerende organisatie.

Bron

Leren van innoveren: vijf sleutels voor succes. Product van de kenniskring.

**“DE MEESTE IDEEËN OVER ONDERWIJS ZIJN NIET NIEUW,
MAAR NIET IEDEREEN KENT DE OUDE IDEEËN.”**

EUCLIDES VAN MEGARA, GRIEKS FILOSOOF (CA. 450 V. C. - 375 V.C.)

28

Een inspirerend concept maakt het verschil

Een inspirerend concept levert de leercontext en leervragen en daagt uit tot leren en reflectie op ervaringen.

Een inspirerend concept, een van de criteria uit 'De schijf van vijf', legt een uitdagende beroepspedagogische opdracht onder het vernieuwingstraject. Een rijk en visionair concept inspireert onderwijsprofessionals om vanuit innerlijke drives aan de innovatie te werken en daagt uit om vernieuwingen ook daadwerkelijk in praktijk te brengen. Zo'n concept boeit en bindt mensen. Let wel: het gaat niet over het aanhangen van een *bepaalde* pedagogisch-didactische 'school', stroming of concept.

Belangrijk is dat de voorgenomen innovaties een aanpak bieden op problemen die op de werkvloer of in het samenspel met ketenpartners worden gevoeld. Cruciaal in het perspectief van de ontwikkeling naar een lerende organisatie is dat de onderwijsvisie inspireert tot en richting geeft aan leren op alle niveaus. Leren van deelnemers, docenten, teamleren en organisatieleren komen dan in elkaars verlengde te liggen en versterken elkaar.

Waarom

Van schoolorganisaties wordt verwacht dat ze op basis van hun eigen missie en visie inspelen op de maatschappelijke uitdagingen in hun omgeving.

Een inspirerend concept roept leervragen op en daagt daarmee uit tot reflectie op ervaringen en tot leren. Een uitdagende beroepspedagogische opdracht aan het vernieuwingstraject biedt professionals de mogelijkheid om vanuit innerlijke drives aan de innovatie te werken. Bezieling en bevlogenheid voorkomen dat onderwijs een te oppervlakkige, technische invuloefening wordt. Pedagogische leegte gaat ten koste van het engagement voor innoveren en het vervullen van goede dienstverlening.

Om individueel, team- en organisatieleren met elkaar te kunnen verbinden zijn integrale concepten nodig, die volledig in lijn zijn met de schoolbrede visie op leren en organiseren.

Een inspirerend concept draagt bovendien - als uitgedragen en als de dagelijkse praktijk hiermee correspondeert - veel bij aan het imago, de aantrekkingskracht en de instroom van de school.

Hoe

Voer het interventie-instrument 'De schijf van vijf' uit om na te gaan in welke mate het innovatieconcept waar uw instelling mee werkt, als inspirerend wordt ervaren (het interventie-instrument is te downloaden van de site van *Het Platform Beroepsonderwijs*, www.hpbo.nl).

Organiseer en voer (meer dan momenteel) discussie en debat over

- pedagogische idealen
- de maatschappelijke opdracht van de sector en de eigen instelling
- hoe betrokkenen gezamenlijk kunnen en willen bijdragen aan verbeteren.

Dit is wezenlijk om betrokkenen warm te krijgen voor vernieuwen en zo innovatie structureel een plek te geven.

Verzamel bewezen successen, want ze vormen een belangrijke bron van inspiratie voor professionals en ze voorkomen dat vernieuwingsprojecten en hun beroepspedagogische idealen een geloof worden, waarvan de omgeving moet worden overtuigd.

Waar toe

Het inspirerend concept vormt het gezamenlijk gedragen perspectief, dat aanzet tot beweging.

Bron

Leren van innoveren: vijf sleutels voor succes. Product van de kenniskring.

**“DE MIDDELMATIGE LERAAR VERTELT.
DE GOEDE LERAAR VERKLAART.
DE BETERE LERAAR TOONT AAN.
DE WARE LERAAR INSPIREERT.”**

WILLIAM ARTHUR WARD, VEEL GECITEERD AMERIKAANS SCHRIJVER (1921 – 1994)

29

Pak projecten professioneel aan

Een professionele aanpak creëert een krachtige leeromgeving waardoor leerprocessen kunnen plaatsvinden en schept de noodzakelijke randvoorwaarden en condities om te kunnen leren van de innovatie.

Bij een professionele aanpak, een van de criteria uit 'De schijf van vijf', wordt het innovatietraject ingebed in het beleid van de schoolorganisatie en goed samenspel tussen onderwijsinhoudelijk beleid en andere beleidsterreinen.

Ambities met innovatieprojecten worden ondersteund met de juiste middelen. De ambities en het innovatieproject werken tevens door in het schoolbeleid.

Er is daarnaast een krachtige leeromgeving waarin succesvolle aanpakken en condities van innovaties worden verankerd in het beleid van de schoolorganisatie, van de partners uit omringend onderwijs, en van het regionale bedrijfsleven waarmee de school samenwerkt.

Waarom

Innovatieprojecten in het beroepsonderwijs blijken vaak geïsoleerd, kortdurend, onvoldoende ondersteund met passende middelen of de aanpak blijkt niet tot het doel te leiden. Kennis en ervaring met projecten wordt onvoldoende bewaard en gebruikt voor de aanpak van nieuwe innovaties. Er valt veel te winnen door professioneler te werk te gaan en lerende organisatie te worden.

Hoe

Tips voor een professionele aanpak van innovatieprojecten:

- Voer het interventie-instrument 'De schijf van vijf' uit om na te gaan hoe professioneel uw instelling innovaties aanpakt (te downloaden van de site van *Het Platform Beroepsonderwijs*, www.hpbo.nl).
- Schep een krachtige leeromgeving (een 'plan, do, study en act-cyclus').
- Geef de projectleiding de positie om de innovatie in beweging te zetten én die beweging er ook in te houden.
- Zet de juiste 'middelen' in om de innovatieambities te kunnen bereiken:
 - toereikende personele inzet
 - toereikende materiële voorwaarden
 - effectieve interventies
 - goede timing van de top-down en bottom-upprocessen.

- Verduurzaam succesvolle aanpakken door het opbouwen, bewaren en delen van kennis die hierbij wordt en is opgedaan.
- Zoek actief naar succesvolle praktijken (ook van anderen) en reflecteer hierover voor het eigen innovatieproject.

Waartoe

Een professionele aanpak schept een krachtige leeromgeving waardoor individuen, teams en de organisatie kunnen leren. Kennis over succesvolle aanpakken en condities wordt verduurzaamd en er wordt op voortgebouwd. Resultaten van innovaties krijgen verankering in het schoolbeleid en in het beleid van de samenwerkingspartners uit omringend onderwijs en het regionale bedrijfsleven.

Bron

Leren van innoveren: vijf sleutels voor succes. Product van de kenniskring.



**“WIE OUDE KENNIS KOESTERT EN
VOORTDUREND NIEUWE VERGAART,
MAG EEN LERAAR VAN ANDEREN ZIJN.”**

CONFUCIUS, CHINEES FILOSOOF (551 v.C. - 479 v.C.)

30 Maak duidelijke afspraken

Aan de hand van duidelijke resultaten kan gespiegeld worden hoe het staat met de voortgang en resultaten van de innovatie.

Duidelijke afspraken, een van de criteria uit 'De schijf van vijf', betreffen de planvorming vooraf en het volgen van het innovatieproces tijdens en aan het eind van een project. Vooraf de ambities, de termen waarin deze worden uitgedrukt en waaraan succes wordt afgemeten. Tijdens en achteraf gaat het over zichtbaar maken van voortgang en successen, en verklaringen voor tegenvallers. Ze worden niet top-down, maar zelf gedefinieerd.

Waarom

Het maken van zowel kwantitatieve als kwalitatieve resultaatsafspraken blijkt cruciaal in het ontwikkelingsproces naar een lerende organisatie. Zonder expliciete streefwaarden zijn prestatieafspraken leeg en vrijblijvend, en is bijsturen niet mogelijk. Innoveren zonder zicht op wenselijke en te bereiken prestaties, is als voetballen zonder doelen. Toch blijken prestaties zelden (zelf) gedefinieerd te worden.

Hoe

Voer het interventie-instrument 'De schijf van vijf' uit om na te gaan hoe uw instelling duidelijke resultaten boekt, deze zichtbaar maakt en gebruikt (te downloaden van de site van *Het Platform Beroepsonderwijs*, www.hpbo.nl).

■ Leg niet top-down resultaten op, maar laat resultaten over voortgang en met resultaten en effecten van de innovatie door uitvoerders zelf definiëren.

- Formuleer plan, ambities en criteria voor succes.
- Volg de voortgang, maak successen zichtbaar en zoek verklaringen voor tegenvallers.

■ Expliciteer kwantitatieve en kwalitatieve streefwaarden:

- Welke bijdragen aan het realiseren van de innovatieambities (talentontwikkeling leerlingen, versterking modern vakmanschap, verbetering aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt etc.).
- Welke verwachtingen voor de waardering van betrokkenen voor de vernieuwingen?
- Welke effecten en resultaten voor leerlingen, omringend onderwijs en het regionale bedrijfsleven?

Waartoe

Het maken van duidelijke afspraken hoort bij een leercultuur die streeft naar resultaatgericht innoveren.

Bron

Leren van innoveren: vijf sleutels voor succes. Product van de kenniskring.

**INNOVEREN ZONDER DUIDELIJK ZICHT OP
TE WENSEN EN TE BEREIKEN PRESTATIES,
IS ALS VOETBALLEN ZONDER DOELN.**

JAN GEURTS, LECTOR HAAGSE HOGESCHOOL

31

Leer als organisatie leren

Expliciet leren levert inzicht op in welke interventies bijdragen aan resultaten en effecten en hoe het proces van denken, doen, beslissen verloopt.

Expliciet leren, een van de criteria uit 'De schijf van vijf', duidt in de ontwikkeling naar een lerende organisatie op de verbinding van individueel en met collectief leren: de gezamenlijke bekwaamheid van professionals (management en docenten) om te blijven leren van eigen handelen, dit handelen aan te passen aan het geleerde en af te stemmen op ontwikkelingen in de omgeving.

Collectief leren is betere resultaten halen door voortdurend systematisch informatie te verzamelen, te analyseren, te reflecteren op resultaten en te professionaliseren. Belangrijke randvoorwaarde om resultaatgericht te innoveren, is daarom een informatie-huishouding van de schoolorganisatie die sturen op resultaat mogelijk maakt.

Waarom

De informatiehuishouding van scholen is vooral gericht op externe legitimering (Inspectie, accrediterings- en examineringsorganisaties, verantwoording naar OCW). Veel scholen houden op met registreren zodra een subsidie in de lumpsum valt (bijvoorbeeld onbevoegde docenten, allochtone leerlingen, doorstroom en uitval enzovoort). Systematische informatieverzameling is ook nodig om professioneel plannen op te stellen voor hoe en binnen welke termijn men overeengekomen prestaties denkt te gaan leveren.

Hoe

Voer het interventie-instrument 'De schijf van vijf' uit om na te gaan in welke mate uw instelling gericht is op expliciet leren (te downloaden van de site van *Het Platform Beroepsonderwijs*, www.hpbo.nl).

■ Beantwoord kernvragen als:

- Krijgen we voor elkaar wat we willen bereiken?
- Wat is daarin succesvol en wat niet?
- Wat zijn versnellers en vertragers?
- Waarop kunnen we onszelf versterken?
- Welke extra inspanningen gaan we doen om onze resultaten alsnog te bereiken?

■ Schep een 'leercultuur':

- Systematische reflectie op en gebruik van (elders) al ontwikkelde kennis en ervaring spreekt vanzelf.

- Organiseer bewust kritische feedback en daarop volgende reflectie.
- Breng en houd professionele vernieuwingskwaliteit permanent op sterkte.
 - Stel 'kenniskringen' samen waarin betrokkenen met elkaar reflecteren op ontwikkelingen en voortgang van de innovatie, zodat leren van innovaties een sociaal leerproces is.
 - Heb aandacht voor professionalisering om betrokkenen nieuw gedrag te leren.
- Maak bewust gebruik van externe bronnen:
 - Leg succesvolle aanpakken vast en zorg dat ze beschikbaar zijn voor anderen.
 - Verzamel informatie systematisch zodat sturen op resultaat mogelijk is.
 - Borg ontwikkelde kennis zodat kan worden voortgebouwd op deze *'body of knowledge'*.

Waar toe

Management en docenten werken in een organisatie waarin ze zelf en collectief kunnen leren.

Bron

Leren van innoveren: vijf sleutels voor succes. Product van de kenniskring.

Bronnen

Deze publicatie is een bewerking van de inhoud van zes publicaties, te weten:

1. Krachtige loopbaangerichte leeromgevingen in het (v)mbo: hoe werkt het?

M. Kuijpers, F. Meijers & J. Bakker (2006). Driebergen, *Het Platform Beroepsonderwijs* (uitverkocht). Als Acrobat Reader (pdf-)bestand te vinden op de site van *Het Platform beroepsonderwijs* (www.hpbo.nl).

2. Onderwijs/bedrijfsleven: Samen slimmer worden

Gelder, W. van, Sprinkhuizen, P., Radstake, H. (2007), *Verslag van een verkenningstocht naar de samenwerking tussen beroepsonderwijs en bedrijfsleven*. Driebergen, *Het Platform Beroepsonderwijs*.

3. Samen met het bedrijfsleven werken aan de innovatie van het beroepsonderwijs

Westerhuis, A. (2007). 's-Hertogenbosch/Driebergen: CINOP Expertisecentrum/*Het Platform Beroepsonderwijs*. Resultaat van de kenniskringen onderwijs – bedrijfsleven in het kader van de evaluatie Innovatiearrangement Beroepskolom 2003 en 2004.

4. Doorleren in de beroepskolom

Bruijn, E. de (2007). 's-Hertogenbosch/ Driebergen: CINOP Expertisecentrum/*Het Platform Beroepsonderwijs*. Product van de kenniskring 'Doorlopende leerwegen in de beroepskolom' in het kader van de Evaluatie Innovatiearrangement Beroepskolom 2003 en 2004.

5. Leren van innoveren: vijf sleutels voor succes

Berg, J. van den, & Geurts, J. (2007). 's-Hertogenbosch/Driebergen/ Den Haag: CINOP Expertisecentrum/*Het Platform Beroepsonderwijs*/ Haagse Hogeschool. Product van de kenniskring 'Lerende organisatie' in het kader van de Evaluatie Innovatiearrangement Beroepskolom 2003 & 2004.

6. Handelen van opleiders in competentiegericht leren en opleiden

Hermanussen, J., & Klarus, R. (2007). 's-Hertogenbosch/Driebergen: CINOP Expertisecentrum/*Het Platform Beroepsonderwijs*. Product van de kenniskring 'Handelen opleiders in competentiegericht leren en opleiden' in het kader van de Evaluatie Innovatiearrangement Beroepskolom 2003 & 2004.

Noten

inleiding

1. Het werken met kenniskringen is een van de vier werklijnen uit het evaluatieprogramma gericht op de eerste en tweede tranche Innovatiearrangement Beroepskolom. Voor de uitvoering van dit programma, dat loopt van 2004 tot 2009, werken CINOP Expertisecentrum en Het Platform Beroepsonderwijs samen. Zie: Bruijn, E. de, & Hermanussen, J. (2006). *Evaluatie Innovatiearrangement Beroepskolom. Jaarrapportage 2005*. Driebergen/'s-Hertogenbosch: Het Platform Beroepsonderwijs/CINOP Expertisecentrum.
2. Zie bronpublicatie nummer 2.
3. Zie de bronpublicaties nummer 3 t/m 6.
4. Zie bronpublicatie nummer 1.
5. In deze publicatie wordt iedereen die een opleiding volgt aangeduid met leerling(en) of lerende(n). De verschillende wetten hanteren de termen 'leerlingen' (vmbo), 'deelnemers' (mbo) en studenten (hbo).
6. Het begrip 'bedrijfsleven' omvat in deze publicatie alle arbeidsorganisaties, ook maatschappelijke en overheidsinstellingen en instanties: organisaties waar beroepen in de praktijk worden beoefend.

tip 1

7. Merriënboer, J.J.G. van, Klink, M.R. van der, Hendriks, M. *Competenties: Van complicaties tot compromis. Over schuifjes en begrenzers*. (2002). Een studie in opdracht van de Onderwijsraad uitgevoerd door het Onderwijstechnologisch Expertisecentrum (OTEC), Open Universiteit Nederland. Den Haag, Onderwijsraad.
8. Kuijpers, M.A.C.T., *Loopbaanontwikkeling. Onderzoek naar 'competenties'*. (2003, dissertatie). Enschede: Twente University Press.
9. Bijv. in *Competentiegericht beroepsonderwijs: Gediplomeerd, maar ook bekwaam?* Inleiding Ir. F. Keun (VNO-NCW) op 1 oktober 2002 voor de Vereniging voor Onderwijs Research (VOR), Wageningen.

tip 2

10. '... al noemt Birenbaum dit gewoon probleemoplossen, en dat is het ook.' Aldus prof. dr. Wim J. Nijhof in zijn afscheidsrede getiteld 'Het Leerpotentieel van de werkplek' op 29 september 2006 vanwege het emeritaat aan de Universiteit Twente. Hij verwees naar *New Insights into Learning and Teaching and Their implications for assessment*. Birenbaum, M. (2003), in: M. Segers, F. Dochy & E. Cascallar (eds). *Optimising New Modes of Assessment: In search of Qualities and Standards*. (pp. 13-37). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
11. Bruijn, E. de (2006). *Adaptief beroepsonderwijs. Leren en Opleiden in transitie*. Utrecht; Universiteit van Utrecht.

12. Bruijn, E. de, & Kleef, A. van (2006). *Van idee naar interactie. Docenten en deelnemers geven vorm aan competentiegericht leren en opleiden*. 's-Hertogenbosch: CINOP Expertisecentrum.
13. Bruijn, E. de (2006). *Adaptief beroepsonderwijs. Leren en Opleiden in transitie*. Utrecht; Universiteit van Utrecht.
14. Meijers, F., & Wardekker, W. (2001). *Ontwikkelen van een arbeidsidentiteit*. In J. Kessels & R. Poell (red.), *Human Resource Development, Organiseren van het leren*. (pp. 301-319). Alphen a/d Rijn: Samsom.
15. Geurts, J. (2007). *Het gaat om talentvol vakmanschap, Roc als loopbaancentrum*, in: Gids voor beroepsonderwijs en volwassenen-educatie, april 2007.
- tip 3 16. Berg, J van den, Biessen, J, Bruijn, E de, & Onstenk, J. (2004). *De wending naar competentiegericht leren en opleiden. De kracht van de verbinding*. 's Hertogenbosch: CINOP. Bruijn, E. de, & Kleef, A. van (2006). *Van idee naar interactie. Docenten en deelnemers geven vorm aan competentiegericht leren en opleiden*. 's-Hertogenbosch: CINOP Expertisecentrum.
17. Hoeve, A., Jorna, R. & Nieuwenhuis, A.F.M. (2006). *Het leren van routines: van stagnatie naar innovatie*. Pedagogische Studiën, 83 (5), 397-405.
- tip 10 18. Hermanussen, J. (2006). *Kenniskring Handelen van opleiders in CLOP*. In: Bruijn, E. de (2006), *Brondocument Kenniskringen Producten 2005*. 's-Hertogenbosch: Cinop, pp. 23-57.
19. onder andere: Baartmans, L., Bastiaens, Th. J., Kirschner, P.A. (2004). *Requirements for Competency Assessments Programmes*. Utrecht: Paper ORD en Mabry, L. (1999) *Portfolio Plus. A Critical Guide to Alternative Assessment*. Thousand Oaks: Corwin Press Inc.
- tip 12 20. Aldus de evaluatie van de Wet Educatie en Beroepsonderwijs (Web) in 2001, en Bruijn, E. de, & Van Esch, W. (2001). *Flexibilisering van het middelbaar beroepsonderwijs: mythe of mogelijkheid*. Pedagogische Studiën, 78(6), 397-412, en Bruijn, E. de (2001). *Aansluiting tussen stelsels. Eindrapport Thema 5. Evaluatie Wet Educatie en Beroepsonderwijs*. Wateringen: JB&A.
21. *Doorstroomagenda Beroepsonderwijs*, Advies ('Commissie Boekhoud'), 2001.
- tip 13 22. Asselt, R. van (2006). *Aansluitingen in het onderwijsstelsel. Kaders voor een praktijktheorie en een praktische handreiking aan betrokkenen*. Enschede: Saxion Hogescholen, Lectoraat Instroommanagement en Aansluiting.
- tip 15 23. Meijers, F., Kuijpers, M. & Bakker, J. (2006). *Over leerloopbanen en loopbaanleren; loopbaancompetenties in het (v)mbo*. Driebergen: HPBO. Dit rapport is te downloaden via www.hpbo.nl.

24. zie hiervoor ook Volman, M. (2006). *Het 'nieuwe leren': oplossing of nieuw probleem?* Pedagogiek, 26 (1), 14-25; Simons, R.J. (2006). *Hoe je een karikatuur van het nieuwe leren om zeep helpt.* Pedagogische Studiën, 83 (1), 81-85.
- tip 16 25. Meijers, F. (2005). *Samenwerking in ontwikkeling.* Pedagogiek 25 (1), 3-9.
- tip 17 26. Geurts, J. (2007). *Het gaat om talentvol vakmanschap - ROC als loopbaancentrum*, In: Gids voor beroepsonderwijs en volwasseneneducatie.
- tip 18 27. Berg, J van den, Biessen, J, Bruijn, E. de, & Onstenk, J. (2004). *De wending naar competentiegericht leren en opleiden. De kracht van de verbinding.* 's Hertogenbosch: CINOP. Bruijn, E. de, & Kleef, A. van (2006). *Van idee naar interactie. Docenten en deelnemers geven vorm aan competentiegericht leren en opleiden.* 's-Hertogenbosch: CINOP Expertisecentrum.
- tip 19 28. Geurts, J. (2004). *Herontwerp beroepsonderwijs: een strijdtoneel.* In: P. Breebaart, J. Geurts en Fr. Meijers (red). *Beroepsonderwijs: van opleidingenfabriek naar loopbaancentrum.* Den Haag, Haagse Hogeschool/TH Rijswijk.
- tip 22 29. onder meer in: Berg, J. van den, Biessen, J., Bruijn, E. de, Onstenk, J. (2004). *De wending naar competentiegericht leren en opleiden: De kracht van de verbinding.* 's-Hertogenbosch: CINOP.
- tip 24 30. onder meer: Geurts, J. (2004). *Herontwerp beroepsonderwijs: een strijdtoneel.* In: P. Breebaart, J. Geurts en Fr. Meijers (red). *Beroepsonderwijs: van opleidingenfabriek naar loopbaancentrum.* Den Haag, Haagse Hogeschool/TH Rijswijk, en Geurts, J. (2006). *Het roc als loopbaancentrum. Een beroepspedagogisch perspectief.* 's-Hertogenbosch: CINOP/Haagse Hogeschool.
- tip 25 31. Wierdsma, A. en Swieringa, J. (2002). *Lerend organiseren: als meer van hetzelfde niet helpt.* Houten: Stenfort Kroese.
32. Geurts, J. (2004). *Herontwerp beroepsonderwijs: een strijdtoneel.* In: P. Breebaart, J. Geurts en Fr. Meijers (red). *Beroepsonderwijs: van opleidingenfabriek naar loopbaancentrum.* Den Haag, Haagse Hogeschool/TH Rijswijk.
33. Geurts, J. (2006). *Het roc als loopbaancentrum. Een beroepspedagogisch perspectief.* 's-Hertogenbosch: CINOP/Haagse Hogeschool.
34. Berg, J. van den, Biessen, J., Bruijn, E. de, Onstenk, J. (2004). *De wending naar competentiegericht leren en opleiden: De kracht van de verbinding.* 's-Hertogenbosch: CINOP.
- tip 26 35. Geurts, J. (2005). *Herontwerp beroepsonderwijs: zoeken naar een nieuwe identiteit.* Gids Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie E 5-6 1 t/m 30.

