

## De lerende instelling

# Niet alleen wat, maar ook waartoe

Deze bijdrage beschouwt het lerend vermogen van mbo-instellingen. Welke voorwaarden bevorderen dat organisatievernieuwing ook onderwijsverbetering van binnenuit betekent?

**H**et beroepsonderwijs staat in het centrum van de maatschappelijke aandacht. Op de politieke agenda is het wat van het onderwijs echter steeds voorschrijvend gebleken en de vraag waartoe meer op de achtergrond geraakt. Denk aan de landelijke kwalificatiedossiers, centrale examens, of nieuwe profielen in het mbo en in het vmbo. Veranderingen zijn veelal ingegeven door sterk veranderende beroepscontexten en fluctuaties op de arbeidsmarkt. Nieuwe inhouden of curriculumonderdelen (het wat) vragen daarmee veel aandacht, maar het waarom en waartoe van het beroepsonderwijs mogen we niet uit het oog verliezen.

Het gaat in dit verband niet uitsluitend om effectief of doelmatig onderwijs in termen van rendement, maar om de vraag *effectief voor wie, en effectief voor wat?* Wat goed beroepsonderwijs is, blijft een normatieve kwestie, die het beste vanuit consensus in het onderwijsteam beantwoord kan worden. Het onderwijsteam is volgens het professioneel statuut immers de belangrijkste eenheid van handelen in het middelbaar beroepsonderwijs. Een gezamenlijk antwoord, gebaseerd op een gedeelde visie versterkt tevens het onderlinge begrip en passend onderwijs met het oog op de grote diversiteit onder de studenten en de ontwikkelingen in het afnemend werkveld.

Socioloog Richard Sennett stelt in 'de ambachtsman' terecht vast dat vaardigheden geen trucjes zijn; onderwijs gericht op de *21st century skills* levert geen recept op voor flexibele, overall inzetbare beroepsbeoefenaren. Het

gaat eerder om de persoonsvorming van de student, die maakt dat het mbo, passend in de continentaal-Europese traditie van brede kwalificatievorming, bij uitstek aangewezen is om toekomstbestendig vakmanschap en ondernemerschap te ontwikkelen. Dit met aandacht voor bewust en verantwoordelijk gedrag van de student. Of zoals de VSNU en de Vereniging Hogescholen het onlangs verwoordden:

*"Kennis zonder diepte, vaardigheid zonder inzicht, dat is kwetsbaar en soms zelfs betekenisloos. Kennis tegen de onwetendheid en tegen de onverschilligheid! Maar ook tegen de uitsluiting en de onderhuidse discriminatie en tegen ondemocratische sentimenten. Daarom is de persoonsvorming, of om met filosoof Gert Biesta te spreken subjectwording, zo belangrijk. Het is de ondergrond waarop de professional staat. Studenten moeten samen met hun docenten daaraan kunnen werken."*

Het vraagt eveneens een stevige identiteit van de docent. Hoe daartoe te komen?

### Professioneel kapitaal

De wijze waarop professionals hun generieke vaardigheden inzetten is altijd verbonden met hun persoonlijkheid en houding, en ingebed in de context en 'mores' van een beroepspraktijk. En juist om die persoonlijkheid in relatie met de beroepsvaardigheid moet het in het beroepsonderwijs gaan. Het begrip 'professioneel kapitaal' is hierbij van belang. Dit begrip, gemunt door Andy Hargreaves en Michael Fullan, is opgebouwd uit



**Ellen Klatter** is lector Studiesucces en lector Versterking Beroepsonderwijs aan Hogeschool Rotterdam. Zij presenteerde onlangs haar openbare les: 'Studiesucces. Van rendement naar engagement'. Uitgeverij: Hogeschool Rotterdam.



**Marc van der Meer** is bijzonder hoogleraar Onderwijsarbeidsmarkt bij Reflect/ Tilburg Law School en het CAOP in Den Haag, en tevens onafhankelijk wetenschappelijk adviseur van S-BB.

Samen schreven ze een position paper voor NRO over 'Een lerende instelling: inquiry naar het professioneel kapitaal in het mbo' (2017).

besluitvormingskapitaal (door wie worden in de organisatie besluiten genomen?), sociaal kapitaal (hoe werken docenten samen?) en menselijk kapitaal (welke talenten van individuele medewerkers worden ingezet?).

Een organisatie kan niet zomaar leren, de betrokkenen moeten daarvan het collectief belang herkennen en openstaan voor onderlinge feedback. Dat veronderstelt ook dat de schoolleiding verantwoordelijkheden delegeert naar de werkvloer en onderwijsteams op decentraal niveau faciliteert met voldoende handelings-

daarom de ontwikkelingen in het werkveld, de context waarvoor ze opleiden te herkennen en te vertalen in het ontwerp en uitvoering van een leerplan. Zo brengen zij-instromers kennis van het werkveld binnen en kunnen praktijkdocenten de betekenis van de beroepspraktijk uiteenzetten. Menselijk kapitaal en sociaal kapitaal lopen als het ware in elkaar over. Thema's als competentieontwikkeling van studenten, passende vormen van onderwijsdesign, begeleiding en beoordeling, vragen daarom om uitwisseling van visie tussen praktijk en onderwijs. Wat zijn de onderwijskundige principes en de bijbehorende effecten op studiesucces?

## Binnen het mbo zijn docenten als team verantwoordelijk voor de competentieontwikkeling van studenten

ruimte en tijd. Zij moeten kunnen experimenteren en vernieuwingen kunnen uitvoeren, waarbij de resultaten binnen de school kunnen worden gedeeld. Het helpt als vertegenwoordigers uit het afnemend werkveld daarbij zijn betrokken om de goede vragen te stellen en de laatste inzichten over de veranderingen in werkmethoden en productiewijzen te delen.

Onderwijs is dan ook geen eenmanszaak. Binnen het mbo zijn *docenten als team* verantwoordelijk voor de competentieontwikkeling van studenten. Het team dient

### Onderwijzen is ook opvoeden

Het docentschap behelst ook opvoedende aspecten. Immers, adolescenten zijn dan wel geen kinderen meer, maar moeten zich nog sterk ontwikkelen tot jonge volwassenen met een gezond zelfbeeld en een beargumenteerde visie op de maatschappij. Daarnaast vraagt het (werk)veld om een attitude waarmee de student zich kan manifesteren als beginnend beroepsbeoefenaar, met een groeiende beroepsidentiteit.

Een docent, ook in het mbo, is daarom veel meer dan een vakdocent alleen. Om deze taken uit te kunnen voeren, hebben individuele docenten elkaar nodig. Een hecht team met een sterk pedagogisch vakmanschap komt waarschijnlijk tot de beste prestaties, die we niet

**MEDILEX** //  
ONDERWIJS | Onafhankelijke kennis voor professionals

## Professionele ontwikkeling van docenten

Docenten die zich blijven ontwikkelen zorgen voor een hoge onderwijskwaliteit. Hoe zorgt u dat uw school zich ontwikkelt tot een professionele leergemeenschap? Aan welke voorwaarden voldoet een succesvol intervisietraject? En hoe begeleidt u docenten die de kwaliteit van hun lessen willen verbeteren met actiegericht en kort cyclisch leren?

Zet in op professionalisering voor gemotiveerde docenten en leerlingen!

Een professionele leercultuur, intervisie en praktijkgericht onderzoek op school

Locatie:

NH Amersfoort

Datum:

Woensdag 20 november 2017

Inschrijven:

[www.medilexonderwijs.nl/professionalisering](http://www.medilexonderwijs.nl/professionalisering)



Medilex Onderwijs - Congressen en cursussen voor het onderwijs

T. (030) - 700 12 20 E. [info@medilexonderwijs.nl](mailto:info@medilexonderwijs.nl)



Het gaat eerder om de persoonsvorming van de student, die maakt dat het mbo bij uitstek aangewezen is om toekomstbestendig vakmanschap en ondernemerschap te ontwikkelen.

alleen in termen van onderwijsrendement definiëren, maar ook tot uitdrukking brengen in het leerklimaat en de vorming van de studenten (zie Klatter, 2017). Professionalisering van docenten moet daarom ook aandacht hebben voor de professionalisering van het hele team. Maar wat maakt nu dat een team hecht wordt, en in staat tot leren en ontwikkelen?

Daarbij gaat het om het continu kennen, herkennen en gezamenlijk verbeteren van elkaars onderwijspraktijk, op school of in het werkveld. Dat vraagt om moed en bewust vertrouwen van docenten, die bij elkaar kijken en elkaar aanspreken op bijvoorbeeld het gebruik van actieve werkvormen, op het pedagogisch klimaat, en met een kritische blik de beoogde effecten ervan onderzoeken. Uitwisseling hierover komt vooral tot stand door communicatie en participatie.

Dit voert terug naar de centrale gedachte van de Amerikaanse onderwijskundige John Dewey. Zijn denkbeelden over participatie maken duidelijk hoe mensen leren in sociale verhoudingen; het laat zien dat participatie leidt tot een transformatie van ideeën en emoties, dat bijdraagt aan het werkelijk begrijpen van de ander. Pas als er een gedeelde en gemeenschappelijke visie is ontstaan over wat kwaliteit van onderwijs inhoudt, is er sprake van echte teamvorming.

Onderlinge uitwisseling en kennisdeling zorgen voor een gezamenlijke verantwoordelijkheid. In lijn met de denkbeelden van Dewey gaat het in de communicatie niet om een 'veilige overdracht van stukjes informatie' van de ene persoon naar de andere, veeleer is dit een proces waarin gezamenlijk betekenis wordt gevormd en gedeeld: het samen beelden ontwikkelen. Communicatie is zo gezien een ontmoeting van subjecten, niet een uitwisseling tussen objecten.

### Succesvolle doorstroom

Kwaliteit van onderwijs en studiesucces zijn in deze opvatting meervoudige begrippen; het gaat om het succes van de student, en daardoor dat van de docent en het onderwijssysteem. Juist op de scharnierpunten van het beroepsonderwijs blijken studenten uiterst kwetsbaar. Instromers vanuit het vmbo hebben vaak moeite om zich aan te passen aan de andere context van het mbo. Tegelijkertijd blijkt dat een groot deel van de mbo-doorstromers moeite heeft met de overstap naar het hbo.

Als lerende instelling zou het mbo zich daarom ook moeten richten op de vraag wat de succesfactoren zijn voor een vloeiende doorstroom; welke studenten stromen in vanuit het vmbo, wat is hun ontwikkelingsniveau en welke (leer)competenties zijn zij (nog niet) meester? Ditzelfde geldt aan het eind van de mbo-opleiding. Er is een heldere afstemming nodig tussen het mbo en het hbo over de curriculaire samenstelling, het verwachte competentieniveau en het leerpotentieel van de studenten. De vraag dringt zich op of het vervolgonderwijs werkelijk geïnteresseerd is in de ambities en talenten van de student die zich aanmeldt.

Ook van belang is of de inhoudelijk en bestuurlijk gescheiden onderwijssectoren, v(mb)o, mbo en hbo tot een sluitende visie kunnen komen. Zowel bij gerichte horizontale uitwisseling tussen onderwijsteam en werkveld, als bij verticale verbinding tussen diverse onderwijsniveaus, gaat het niet alleen om het leren door de teamleden, maar draagt de ontmoeting tussen individuen bij aan een 'sense of belonging', de belangrijkste voorwaarde voor succesvol studeren, in en met een *lerende instelling*.