

Door **Marc Vermeulen**

## Kennisintensivering van de mbo-sector

# Tango educatief

Aan welke ‘verleidingen’ staat de mbo-sector bloot? En wat vergt dat van de dansers op de vloer? Hoe voorkomen we een houterige aanpak die tot blauwe plekken en zere tenen leidt en maken we er gepassioneerde voorstelling van? Daarover gaat dit artikel. Eindigend met de aankondiging van meer danslessen.

Onderwijs en samenleving voeren samen een ingewikkelde dans op. De samenleving omarmt het onderwijs en neemt haar mee in onverwachte bewegingen langs soms moeilijk voorspelbare lijnen. Onderwijs beweegt mee, maar beïnvloedt ook de richting waarin de dans verder gaat. Uiteindelijk is niet helemaal duidelijk wie nu precies leidt. Er is sprake van mee- en tegenbeweging, van passie en verzet, van patroon en improvisatie. Ik ben geen danser maar zie dat er verschil zit tussen ballroom dancing, line dancing en de tango. De mbo-sector roept bij mij de associatie met een tango op, veel passie, heftigheid, weerstand (al dan niet gespeeld) en snelheid. Patronen en grillige improvisaties maken het fascinerend om naar te kijken.

### Uitdagingen voor mbo: de verleiding

Er wordt veel geschreven over de maatschappelijke ontwikkelingen die op de sector afkomen, ik volsta met een kort overzicht dat niet eens beoogt volledig te zijn. Allereerst zal de *populatie* van het mbo veranderen, in volume en in kenmerken. Er is op een aantal plekken sprake van serieuze krimp en dat leidt niet alleen tot beheersvraagstukken: welke nieuwe maatschappelijke rollen ontstaan er, wat doet dit met bijvoorbeeld de *regionale* dimensie van ROC's? Maar ook de aard van de populatie verandert: veelkleurig, met een grote variatie aan vooropleidingen. Als we leven-lang-leren serieus nemen, gaan we ook hele andere leeftijdsgroepen in de sector binnen zien komen, werkenden, met gezinnen, in het spitsuur van het leven of juist behoefte aan nog één grote opfrisbeurt voor de laatste fase van de loopbaan. De *politieke context* waarin het MBO-opereert zal ook veranderen. Om te beginnen gaat het over de herziening van de verzorgingsstaat die volop gaande is. Ook voor mbo's heeft dit verregaande gevolgen: ze zijn

leverancier van de verzorgingsstaat (opleidingen zorg en welzijn bijvoorbeeld), ze worden gefinancierd uit de verzorgingsstaat (meer of minder budget) en ze dragen bij aan oplossingen van knelpunten (werkloosheid, integratie bijvoorbeeld) voor diezelfde verzorgingsstaat. Daarnaast zullen opvattingen over de beste besturingsvormen veranderen: de verhouding tussen landelijke en regionale sturing, de invulling van governance (toenemende invloed van studenten en stakeholders). En als laatste verkleurt ons politieke klimaat: meer populisme, lage landse versies van gele hesjes zorgen voor meer opwinding en drama rondom functioneren van publieke instituties zoals het onderwijs.

Over de veranderingen op *de arbeidsmarkt* is veel bekend maar overheerst de onzekerheid: het kan allerlei kanten opgaan en in de beroepsvoorbereidende rol van het mbo grijpt dit diep in. Eén casus illustreert dit gelijk duidelijk. Voor de grote economische-administratieve sector zal er weinig hetzelfde blijven. Grote delen van de banenmarkt op niveau 3 en 4 verdwijnen (vermoedelijk), beroepsvoorbereiding daarvoor moet dus een heel ander profiel krijgen. Enerzijds meer gericht op doorstroming naar hbo en anderzijds op indaling van economisch-administratieve aspecten in andere domeinen (zorg, hospitality & handel, techniek&administratie). Veel niveau 2 opleidingen in dit domein zijn populair bij studenten met een migratieachtergrond om een eerste stap in vervolgonderwijs te zetten -dat is en blijft een nuttige functie- maar niet voor beroepsvorming maar op weg naar verdere emancipatie.

Voor andere sectoren zijn vergelijkbare scenario's te bedenken: ze maken allemaal duidelijk dat de arbeidsmarkt sterk in beweging is en beroepsonderwijs in snel tempo mee moet kunnen gaan daarin. Er liggen duidelijke verbindingen met technologische ontwikkelingen en ook vraagstukken van duurzaamheid komen steeds prominenter in beeld *all over* het domein van het mbo.



**Prof. Dr. Marc Vermeulen** is hoogleraar Onderwijssociologie, gespecialiseerd in toegepast onderzoek op het gebied van het onderwijsstelsel en de relatie met omliggende sociale en economische systemen.

In toenemende mate zal *technologie* ook de manier van onderwijs geven veranderen. Er wordt volop geëxperimenteerd met games, virtual reality en blended learning. Naarmate er meer variatie in de vraag komt, zal de onderwijslogistiek ingrijpender veranderen en technologie kan daarvoor de drager zijn. Dat zou dan ook gelijk een bijdrage kunnen leveren aan een goede inzet van docenten en ondersteunend personeel. De onderwijssector kampt met tekorten en (onderwijs-)technologie maakt het mogelijk om met minder mensen meer en beter onderwijs aan te bieden. Bijkomende voordeel: de productiviteit van degenen die onderwijs verzorgen neemt toe en daarmee ook de ruimte om hen beter te belonen.

Het voorgaande overziend is duidelijk dat er veel nieuwe vragen gesteld worden juist aan het beroepsonderwijs. De complexiteit neemt toe en daarmee de behoefte aan zowel variatie als innovatie. Dat vergt veel van de organisaties en van de medewerkers, zij zullen op een hoger niveau, gebruik makend van de laatste inzichten hun onderwijsprocessen moeten gaan aanpassen. Kennisintensivering en organisatieaanpassing betekenen veel voor de sector. Daarover gaan de volgende paragrafen.

### Organisatie op de dansvloer

Veel publieke instellingen -en ROC's zijn geen uitzondering- zijn (nog) gestructureerd langs bureaucratische lijnen. De besturing zit in de top van de organisatie en de uitvoering in de bodem. Er is weliswaar feedback (inspraak, kwaliteitszorg) maar de richtlijnen gaan van

boven naar beneden. Ook de ontwikkeling van nieuwe aanpakken gebeurt op die manier, in aparte stafdiensten wordt de research and development gedaan, wordt de kwaliteitszorg aangepakt etc.

## Met de arbeidsmarkt kan het allerlei kanten opgaan; in de beroepsvoorbereidende rol van het mbo grijpt dit diep in

Deze structuur is functioneel (geweest) zolang er sprake is van een min of meer stabiel en grootschalig 'productie'-proces. Steeds meer dringt het idee door dat hiervan eigenlijk geen sprake meer is in sectoren als welzijn, zorg, veiligheid en onderwijs. Voor ROC's geldt dit a fortiori: de ontwikkelingen in de buitenwereld gaan zoals hiervoor betoogd, razend snel en de doelgroepen zijn zeer divers en vragen eigen specifieke aanpakken. Om die reden zien we teams steeds meer de kern vormen van de ontwikkeling van goed onderwijs, dicht bij de praktijk, kleinschalig en daarmee zeer gevarieerd. In veel ROC's (maar bijvoorbeeld ook in zorginstellingen) is er dan ook sprake van toenemende *ontlijning* en *ontstafing*. Dat heeft ingrijpende gevolgen voor de samenstelling van de teams: daar worden fors andere eisen gesteld aan de benodigde competenties. Nieuwe onderwijseenheden moeten in kleinere verbanden snel tot stand gebracht worden zonder dat de kwaliteit er onder lijdt.



De mbo-sector roept bij mij de associatie met een tango op, veel passie, heftigheid, weerstand en snelheid

## Aanpassen van de choreografie vergt nieuwe kennis en kunde

In de onderwijswetenschappen is er van oudsher duidelijk minder aandacht geweest voor beroepsonderwijs dan voor de andere sectoren uit het onderwijs. We zien dat vandaag de dag terug aan het (vrijwel) ontbreken van gespecialiseerde leerstoelen aan universiteiten, geringere budgetten voor onderzoek en ontwikkelwerk en ook aan een slechte opleidingsinfrastructuur voor docenten in beroepsonderwijs. Toch is er wel het een en ander aan het veranderen. Er is een aantal sterke lectoraten met een focus op beroepsonderwijs. Ook

## Lectoren en practoren spelen sleutelrollen als verbinders tussen doen en denken

groeit het aantal practoraten met verbonden kenniskringen. Daarnaast is er bijvoorbeeld in het budget van NRO nu meer ruimte voor onderzoek in het beroepsonderwijs dan ooit te voren. Dat vertaalt zich ook in een actievere kenniscultuur, waarin onder andere ECBO (het Expertisecentrum Beroepsonderwijs) een belangrijke rol speelt. Kort en goed: er is sprake van een groeiende kenniscultuur in het beroepsonderwijs en dat roept de vraag op aan welke kenmerken die cultuur zou moeten voldoen. Wat mij betreft zijn er drie samenhangende pijlers die het beroepsonderwijs zou moeten gebruiken in het verder door ontwikkelen van de kenniscultuur.

Ten eerste gaat het om een interactieve benadering. Deze is zeker niet nieuw en werd bijvoorbeeld al goed neergezet in het boek van Gibbons et al. over *The new production of knowledge*<sup>1</sup>. Kerngedachte is dat er een voortdurende wisselwerking georganiseerd moet worden tussen ervaringen vanaf de werkvloer en tussen inzichten uit de wetenschap. Beide sturen de kenniscultuur, zonder dominant bottom up of topdown te zijn. Van oudsher is bijvoorbeeld het Nederlandse landbouw-kennissysteem op deze manier gestructureerd. Ervaren van landbouwers vinden makkelijk hun weg naar Wageningen om daar verder onderzocht te worden en de weg terug is ook kort via allerlei voorlichters, werkgroepen en dergelijke. Op deze manier pendel je voortdurend tussen generieke en specifieke inzichten en versterken beide elkaar. Een ander voorbeeld dat gebruikt maakt van deze benadering is de Harvard Casestudy methode: aan de hand van een concrete casus worden meer fundamentele kwesties aangeroerd die vervolgens weer vertaald worden in nieuwe perspectieven op die concrete casus. Beroepsonderwijs kent een hele rijke context die zich bij uitstek leent om op deze manier aangesloten te worden op verder beschouwing en toetsing vanuit wetenschappelijke inzichten. Daarbij spelen lectoren en practoren sleutelrollen als verbinders tussen doen en denken. Zeker niet losstaand van het voorgaande zijn er interessant nieuwe inzichten over de rol die wetenschappelijk bewijs (*evidence*) zou moeten spelen in uitvoeringspraktijken (*practice*). Met een schuin oog kijkend naar



Voor de grote economische-administratieve sector zal er weinig hetzelfde blijven.





de medische praktijk kende Nederland enige tijd een voorkeur voor *evidence based practice*: er mag alleen gebruik gemaakt worden van wetenschappelijke bewezen effectieve praktijken. Dit werkte zeker voor beroepsonderwijs helemaal niet: de praktijk is domweg te complexe en veranderlijk om te 'wachten' op bewijs voor wat wel en niet werkt. Overigens werd het beroepsonderwijs andersom geplaagd door hyperige inzichten over hoe het allemaal helemaal anders moest. Er was daarbij sprake van meeslepende beweringen en van bedroevend weinig bewijs. Kortom: ook een doodlopende straat die de sector weinig gebracht heeft. Beide posities maken wel duidelijk dat er gezocht moet worden naar een zorgvuldige balans. Ik spreek in dat verband graag van *practice based evidence*: richt praktijken zo in dat ze inzichten en waar mogelijk bewijs opleveren voor wat wel en niet werkt.

In dit verband is een recent advies van de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (RVS) interessant. Kenmerkend is dat de concrete ervaringen uit concrete contexten op gelijke hoogte gebracht worden met kennis en inzichten vanuit de wetenschap. Ze presenteren daarmee een alternatief voor de bekende piramide modellen waarin de gecontroleerde experimenten als ideaal model voor het verkrijgen van bewijs worden gepresenteerd. Eerder is er sprake van een puzzel met diverse stukjes bewijs die allemaal sterke en zwakkere kanten hebben. Per situatie moet de puzzel opnieuw gelegd worden en kan de mix van bewijsvoering anders zijn<sup>2</sup>.

De laatste pijler gaat over *transdisciplinariteit* van denken

over beroepsonderwijs. Hierin wordt een combinatie gemaakt tussen een interdisciplinaire aanpak waarin meerdere kennisgebieden samenkomen en tegelijkertijd de combinatie gemaakt wordt van praktijk en wetenschap.<sup>3</sup>

### Competentie en niveau

Het voorgaande positioneert docenten in het beroepsonderwijs veel meer als co-producenten van relevante kennis. Dat is geen heel nieuw inzicht, maar in de praktijk wordt het nog niet veel toegepast. Praktisch betekent het namelijk dat docenten als onderdeel van hun werk in teams ook het genereren van nieuwe inzichten moeten gaan beschouwen. Dat zal misschien niet voor iedereen gelden maar binnen teams zal er zeker een aantal mensen moeten zijn die hier een actieve bijdrage aan leveren.

## Ik pleit voor een forse investering in het aantal master-opgeleide docenten in het mbo

In het recent ontwikkelde beroepsbeeld voor het mbo<sup>4</sup> wordt nadrukkelijk ruimte geboden aan een verandering van de rol van docenten. Het beeld onderscheidt vier clusters van activiteiten:

- uitvoeren van onderwijs,
- organiseren van onderwijs
- vernieuwen van onderwijs
- leren van en met collega's

Docenten in het beroepsonderwijs zijn te positioneren als co-producenten van relevante kennis

Deze vier clusters kennen een gefaseerde opbouw vanuit de opleiding, naar de startende docent en dan via de ervaren docent naar de expert. Zonder de andere activiteiten te kort te willen doen, zoom ik in deze bijdrage in op de vernieuwingsopgave. Die zal namelijk vooral voor een intensivering van kennis zorgen. In de uitwerking van het cluster 'vernieuwing' worden drie competenties genoemd: ontwerpen, onderzoeken en ondernemen. Het ligt in de lijn van de verwachting dat met name ervaren en expertdocenten die taken in de teams op zich gaan nemen. Van hen mag je verwachten dat ze met een behoorlijke dosis beroepservaring afgewogen keuzes kunnen maken, nieuwe praktijken kunnen vormgeven en deze op een ondernemende manier zullen implementeren. Cruciaal is dat er hierbij intensief samengewerkt wordt tussen de instellingen onderling, met bedrijfsleven en met wetenschap. Kennis wordt immers meer juist door het te delen. Versplintering en hokjesculturen liggen op de loer (*not invented here*). Om dat te voorkomen moet er veel contact gelegd worden in actieve netwerken zoals die van de practoraten, van ECBO en op de mbo-onderzoekersdag. Ontsluiting van de resultaten van al dit genetwerk vergt eveneens aandacht. Social media, de canon van het beroepsonderwijs en actievere samenwerking met opleidingen van docenten dragen hier aan bij.

Het voorgaande overziend, is het geen verrassing dat TIAS, CINOP/ECBO en de Open Universiteit het initiatief genomen hebben om een nieuwe opleiding voor *senior docent/ontwerper beroepsonderwijs* te ontwikkelen. Het betreft een master of science opleiding waarin ROC's groepjes docenten inschrijven die gezamenlijk aan één grote ontwerpogave werken. De opleiding is helemaal gefundeerd op het principe van ontwerp gericht onderzoek (OGO). Deelnemers doen een aantal casestudies bij grote maatschappelijke innovaties (o.a. Brainport, Pact op Zuid Rotterdam en Radboud UMC) om op die manier een venster op de toekomst te ontwikkelen. Daarnaast krijgen ze onderwijskundige thema's die passen bij het (ontwerpen) van beroepsonderwijs. Dit wordt ondersteund met de benodigde ontwerp- en onderzoeksmethodologie. Parallel aan de opleiding wordt een community of practice ingericht waarin deelnemers, alumni, collega's en andere geïnteresseerden kennis kunnen nemen van de ontwerpen en inzichten die de opleiding genereert. Ze ontwikkelen tevens de competentie om intercollegiaal leiding te geven aan vernieuwingsprocessen. Docenten blijven docenten, maar wel met een extra competentie om de rol van voortrekker op zich te kunnen nemen. Kenmerkend van deze opleiding (vergeleken met andere masteropleidingen) is de focus op beroepsonderwijs en de vernieuwing daarvan, de bredere oriëntatie op vernieuwingen elders in de samenleving en de gevolgen voor beroepsonderwijs en de systematische en methodologische ontwerp aanpak. Het is ook een bijzondere samenwerking: TIAS brengt inzichten op gebied van innovatie en leiderschap in, ECBO staat voor de sector kennis en de Open Universiteit voor de onderwijskundige vorming gericht op beroepsonderwijs en leven lang leren. De opleiding is door de NVAO geaccrediteerd en zal vanaf zomer 2020 aangeboden worden.

## Op danses

Veruit het grootste deel van de docenten in het mbo heeft zelf een hbo-opleiding op bachelor niveau. De vraag is of dit voor de langere termijn wel genoeg is. Voor de gehele arbeidsmarkt geldt dat werk dat ingewikkelder wordt om beter en hoger opgeleide professionals vraagt. In het mbo lijkt die wetmatigheid nog niet op te gaan. Daaraan de conclusie verbinden dat het werk dus kennelijk *niët* ingewikkelder geworden is, lijkt me op basis van het voorgaande onzinnig. Het argument dat er geen geld is om beter opgeleide docenten te betalen kan ook eenvoudig weerlegd worden: er zijn harde afspraken in cao's en bekostiging gemaakt. Instellingen maken daar nog weinig werk van bleek uit onderzoek van het Platform Medezeggenschap MBO eind 2019.<sup>5</sup> Ik pleit daarom voor een forse investering in het aantal master-opgeleide docenten in het mbo. Wanneer bachelor en masterniveau naast elkaar gezet worden dan zijn masters in staat om in complexere vraagstukken, met een hoge mate van zelfstandigheid hun weg te vinden in ambigue informatie en op basis daarvan oordelen te vormen. Vergeleken met de bachelor is er meer sprake van complexiteit, zelfstandigheid en ambiguïteit en is de reikwijdte van het professioneel handelen groter. De hiervoor geschetste ontwikkeling sluit dus nauw aan op waar het mbo voor staat: in de teams moet zelfstandiger ingewikkeld onwikkelderwerk gedaan worden dat aan hoge kwaliteitsstandaarden voldoet. Het door elders bedachte voorgestructureerde onderwijs zal dus steeds plaats maken voor verantwoorde eigen keuzes en aanpakken die in teams ontwikkeld en toegepast worden. Naast de inhoudelijke argumentatie is er ook nog een tactisch argument om te investeren in beter opgeleide docenten. Zij zullen namelijk steeds vaker in netwerken opereren met andere professionals (uit het hbo, uit het bedrijfsleven, in het openbaar bestuur) die zelf overwegend op masterniveau opgeleid zijn. Alleen al om een gelijk speelveld te realiseren in deze samenwerking is verhoging van opleidingsniveaus noodzakelijk.

### Noten

1. Gibbons, M., C. Limoges, H. Nowotny, S. Schwartzman, P. Scott, M. Trow (1994). *The new production of knowledge*. London (Sage).
2. Het Bewijs. Achtergrondstudie bij het advies "Zonder context geen bewijs. Over de illusie van evidence-based practice in de zorg." Auteur: Leo Ottes Den Haag RVS, juni 2017
3. Cummings, S., B.J. Regeer, W.W.S. Ho and M.B.M. Zweekhorst. 2013. Proposing a fifth generation of knowledge management for development: investigating convergence between knowledge management for development and transdisciplinary research. *Knowledge Management for Development Journal* 9(2): 10-36 <http://journal.km4dev.org/>
4. zie <https://www.bvmb.nl/beroepsbeeld-mbo-docent/>
5. <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/aantal-mbo-docenten-in-laagste-salarisschaal-gestegen-ondanks-extra-geld-b2871d4b/>