

SLIM LAVEREND OP HET DOEL AF

Samen docenten opleiden voor het mbo

Door Raisa van Winden & Linda Medendorp

Verreweg de meeste docenten met een tweedegraads lesbevoegdheid op zak kiezen voor een baan in het voortgezet onderwijs. Waar worden de docenten die werkzaam zijn in het middelbaar beroepsonderwijs dan opgeleid, kun je je bijna afvragen. De opleiding voor deze groep docenten stelt andere eisen door de dubbele kwalificatie waarover zij moeten beschikken. Adviseurs Raisa van Winden en Linda Medendorp schetsen wat er nodig is om mbo-beroepsdocenten goed op te kunnen leiden. En waar dat nogal eens wringt.

265 UIT DE PRAKTIJK

SLIM LAVEREND OP HET DOEL AF



De onderwijsteams in het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) zijn verantwoordelijk voor een gedegen beroepsopleiding van bijna 500.000 studenten. Daarvoor moeten deze docenten en instructeurs enerzijds het beroep goed kennen waarvoor zij opleiden, zoals monteur, verpleegkundige of verkoper, en anderzijds moeten zij beschikken over pedagogische en didactische kennis en vaardigheden. Mbo-docenten komen dan ook op twee manieren voor de klas te staan: als zij-instromer vanuit de beroepspraktijk of als starter via de tweedegraads lerarenopleiding. Voor die laatste groep moeten lerarenopleiders en mbo-scholen optimaal gaan samenwerken, zodat ze voldoende kunnen inspelen op de specifieke kenmerken van het beroepsonderwijs.

Waar lerarenopleidingen voor het hbo vooral zijn ingericht rondom vakken als bijvoorbeeld Nederlands, natuurkunde en geschiedenis,

vraagt het mbo een goede afstemming tussen lerarenopleiding en mbo-school om de match tussen vakken en beroepen succesvol te laten zijn. Samenwerken rondom het opleiden van leraren voor het mbo is niet vanzelfsprekend en ook niet altijd gemakkelijk. Uit ervaring, en uit een systeembrede analyse van de tweedegraads lerarenopleidingen,¹ blijkt dat de kennis van lerarenopleiders van het beroepsonderwijs zelf, en van de beroepen waar studenten voor worden opgeleid, niet optimaal is. Om beroepsdocenten van de toekomst goed op te kunnen leiden, is het noodzakelijk dat de beroepscontext sterker bij de lerarenopleiders en lerarenopleidingen terug is te vinden. Deze moet ook continu worden aangepast aan de eisen van de beroepenwereld. Het ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap (OCW) heeft de afgelopen jaren een financiële prikkel ingezet om de samenwerking tussen lerarenopleiding en het mbo op te starten en/of te versterken.²

Als onderwijskundig adviseurs ondersteunen wij het opbouwen van deze samenwerking.³ Samenwerkingsverbanden bestaan in de regel uit een of meer mbo-scholen en een lerarenopleiding. In deze context komen we twee soorten spanning in de samenwerking regelmatig tegen. De eerste gaat over interne verankering: kunnen de doelen en resultaten die in het samenwerkingsverband afgesproken worden, ook daadwerkelijk worden gerealiseerd in de eigen, staande organisatie? Een tweede veelvoorkomende spanning komt voort uit het verschil in ontwikkelsnelheid tussen de samenwerkingspartners. Hoe kunnen betrokken partners slim laveren tussen wat het project wil bereiken en hoe de eigen organisatie daar tegenaan kijkt?

"Samenwerken rondom het opleiden van leraren voor het mbo is niet vanzelfsprekend en ook niet altijd gemakkelijk"

De casus: mbo Arnhem & Achterhoek

Mbo Arnhem & Achterhoek is een aspirant-opleidingsschool. Dit wil zeggen: een opleidingsschool in ontwikkeling, die structureel is verankerd in het onderwijsbestel, conform de regeling tegemoetkoming kosten opleidingsscholen.⁵ De opleidingsschool is een partnerschap van een of meer opleidingen voor leraren primair, respectievelijk voortgezet onderwijs met een of meer scholen voor primair respectievelijk voortgezet en/of beroepsonderwijs. In dit geval bestaat dit samenwerkingsverband uit Rijn IJssel, een regionaal opleidingscentrum (roc) voor Arnhem, Wageningen en omstreken; Graafschap College, een roc in de Achterhoek, en Instituut voor Leraar en School van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN ILS), de tweedegraads lerarenopleiding. Ze werken sinds 2010 samen.

De samenwerking is erop gericht om samen mbo-docenten op te leiden en hen specifieke beroepsonderwijsbagage mee te geven. Het curriculum van de lerarenopleiding wordt afgestemd op de praktijk van het middelbaar beroepsonderwijs. Ook worden de opleidingsgrenzen letterlijk verplaatst: een deel van de opleiding vindt plaats in het mbo zelf, op de werkplek. De samenwerking gaat verder: het werken vanuit eenzelfde visie, het ontwikkelen van een opleidingsplan en het borgen van kwaliteit worden gezamenlijk opgepakt. Samen opleiden vraagt om inbedding in de gehele organisatie en in de cultuur, zowel van het mbo als van de lerarenopleiding.

Zigzaggende grenswerkers

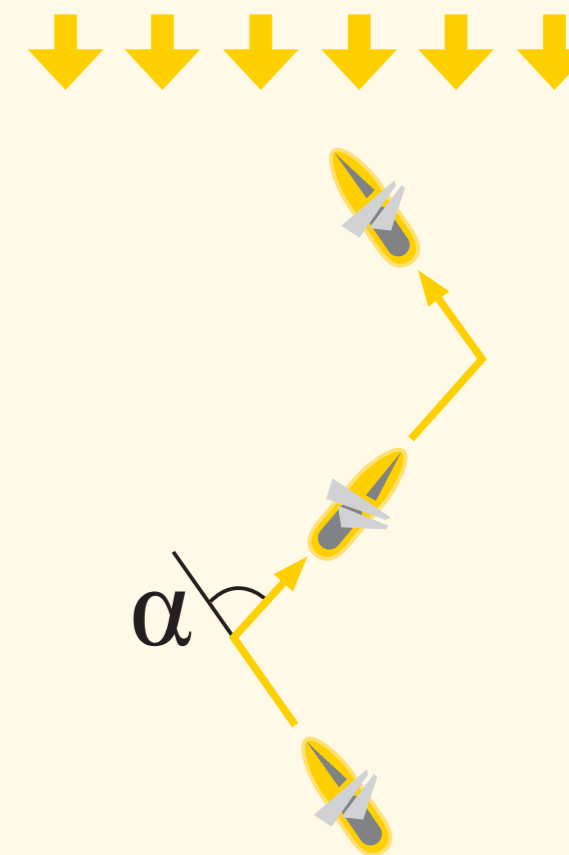
Vol energie en passie worden in het samenwerkingsverband doelen en resultaten vastgesteld. Een projectgroep met vertegenwoordiging van alle organisaties is verantwoordelijk voor de uitvoering. De leiding van de deelnemende organisaties (de hbo-lerarenopleiding en mbo-scholen) wordt betrokken en stemt in met de te varen koers. De projectleiders gaan aan de slag in de eigen scholen. Zij staan met één been in de eigen organisatie en met één been in het samenwerkingsverband: dit zijn de echte grenswerkers. In het samenwerkingsverband worden afspraken gemaakt over het aantal opleidingsplaatsen, over de kwaliteit van de begeleiding, en over opleidingsactiviteiten op de werkplek.

Het blijkt niet altijd makkelijk om de gemaakte afspraken in de eigen organisatie (mbo-school of lerarenopleiding) na te komen. Zo is er merkbare spanning tussen de energie in het samenwerkingsverband en de energie die het kost om de resultaten in de eigen organisatie te bereiken. Dirkje Zwama, projectleider bij Rijn IJssel, formuleert het als volgt: "Het opleiden van docenten is voor de school niet iets waar iedereen het in het roc direct over heeft. Het gaat over strategisch personeelsbeleid; over investeren in potentieel toekomstige collega's. De aandacht gaat uit naar de dagelijkse werkzaamheden, hier ligt prioriteit. Er zit steeds een spanning tussen investeren in het opleiden van docenten met het oog op de toekomst en de vraagstukken in het hier en nu, zoals lesgeven, examens, student-

begeleiding, et cetera. Dit is een lastige opdracht voor mij en het begeleidingsteam. We hebben een resultaat voor ogen, maar in de organisatie hebben we niet dezelfde beelden van wat er van de verschillende onderwijsteams gevraagd wordt. En het resultaat van onze samenwerking is pas later zichtbaar. In sommige teams spreekt het vanzelf dat er tijd en ruimte wordt gemaakt voor het opleiden van leraren. De leidinggevende faciliteert dit dan ook. In andere teams moeten we er harder voor werken om dit voor elkaar te krijgen."

De projectleider moet zigzaggen tussen de mogelijkheden om verbonden te blijven met beide 'organisaties': de eigen organisatie (mbo-school of lerarenopleiding) en het samenwerkingsverband. De wil tot samenwerking is meer dan genoeg aanwezig, maar het systeem maakt dat samenwerken lastig is. Dirkje Zwama vertelt hoe zij dit zigzaggen aanpakt: "Ik ben veel met de teams en leidinggevenden in gesprek, en verplaats het perspectief steeds. Wat is het belang van de mbo-student, wat is in het belang van de docent in opleiding en wat is het belang voor Rijn IJssel? Een voordeel is dat waar iets in het ene team niet mogelijk is, het elders gecompenseerd kan worden. Ik beweeg dan mee voor dat moment. Ik streef ernaar om aan de afspraken te voldoen, ook tegen de wind in."

Laveren betekent een bochtig parcours varen. Door herhaaldelijk links en rechts onder een scherpe hoek tegen de wind in te zeilen (dus te zigzaggen) resulteert dit uiteindelijk toch in een vooruitgaande beweging tegen de windrichting in.⁴



Vooruitgang bij tegenwind

De ervaring leert dat het meerdere jaren kost om een samenwerkingsverband duurzaam op te bouwen. Het vergt tijd en inspanning om vanuit kleinschalige pilots een olieplekwerking te stimuleren. Samenwerkingsenergie blijkt in de organisaties cruciaal voor het boeken van voortgang en resultaat. Tegenwind wil niet zeggen dat geen vooruitgang geboekt kan worden. Frustraties die omgezet worden in actie, kunnen een impuls geven aan de samenwerking.⁶

“In het begin van onze samenwerking”, vertelt Dirkje Zwama, “zijn we gestart met het professionaliseren van de begeleiding van studenten op de leerwerkplek in het mbo. Startende begeleiders volgden een scholings-traject, verzorgd door de lerarenopleiding. In de eerste training kwam naar voren dat deze ontworpen was voor en met het voortgezet onderwijs; in de voorbeelden en uitwerkingen kwam de mbo-praktijk niet voor. Door de teleurstelling en het gedoe die hierdoor ontstonden, is de training direct aangepast aan de context van het beroepsonderwijs.” Kortom, het loont voor de samenwerkingspartners om lering te trekken uit de gezamenlijke ervaringen, ook als die minder positief zijn.

De kunst van het hanteerbaar maken

Vanuit diverse samenwerkingsverbanden horen wij geregeld het geluid dat het belangrijk is om tijdig naar je samenwerkingspartner uit te spreken waar en waarom zaken anders lopen binnen je eigen organisatie. Ook is het van belang om open te zijn over de behoef-

te om autonoom ontwikkelslagen te maken. Régie Driessen, programmamanager Samenwerkingsverbanden van de lerarenopleiding HAN ILS, en nauw betrokken bij de samenwerking met de roc's: “Wat mij betreft moeten we vooral niet krampachtig vasthouden aan het idee dat iedereen op gelijke wijze stappen moet zetten. Op basis van een gedeelde visie kunnen steeds weer keuzes gemaakt worden die aansluiten bij de mogelijkheden en realiteit in de praktijk.” Belangrijk is dat betrokkenen van alle organisaties in een samenwerkingsverband goed overleggen en op basis van vertrouwen de ruimte kunnen nemen voor beslissingen in het belang van de toekomstige docenten.”

Concluderend kunnen we stellen dat in de samenwerking tussen de hbo-lerarenopleiding en mbo-scholen die samen mbo-docenten opleiden spanningen onontkoombaar zijn. Het gaat erom deze hanteerbaar te maken. De kunst voor de projectleiders vanuit alle organisaties is om continu te laveren tussen doelen van het samenwerkingsverband en doelen van de eigen organisatie. In het eigen tempo, met eigen ruimte en met de durf om zigzaggend op het doel af te gaan.

“Het vergt tijd en inspanning om vanuit kleinschalige pilots een olieplekwerking te stimuleren”



SLIM LAVEREND

GERAADPLEEGDE BRONNEN

1. Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie. Tweedegraads lerarenopleidingen Systeembrede analyse. NVAO. Geraadpleegd op 1 december 2016.
2. Ministerie van OCW. Regeling versterking samenwerking lerarenopleidingen en scholen 2013 –2016.Overheid.nl. Geraadpleegd op 1 december 2016.
3. Kemper M. Versterking samenwerking lerarenopleidingen en mbo-instellingen. CINOP Advies.
4. Begrip Laveren. Wikipedia. Geraadpleegd op 1 december 2016.
5. Ministerie van OCW. Regeling tegemoetkoming kosten opleidingscholen. Overheid.nl. Geraadpleegd op 1 december 2016.
6. Delden P.J. van. Sterke Netwerken. Ketensamenwerking in de publieke dienstverlening. Uitgeverij Van Gennep b.v.; 2009.

Raisa van Winden & Linda Medendorp zijn beiden adviseurs bij CINOP.

Raisa van Winden zet haar toneelervaring in om een samenwerking vanaf een afstandje te kunnen observeren: Wat zie ik? Wat hoor ik? En wat maakt dat we geboeid op het puntje van onze stoel gaan zitten én blijven zitten?

Linda Medendorp wil graag de vaart erin houden en spanningen pragmatisch oplossen. Net als op de racefiets bergop: niet op een zwaar verzet naar boven trappen, maar op souplesse blijven doordraaien, tot je op de top bent.