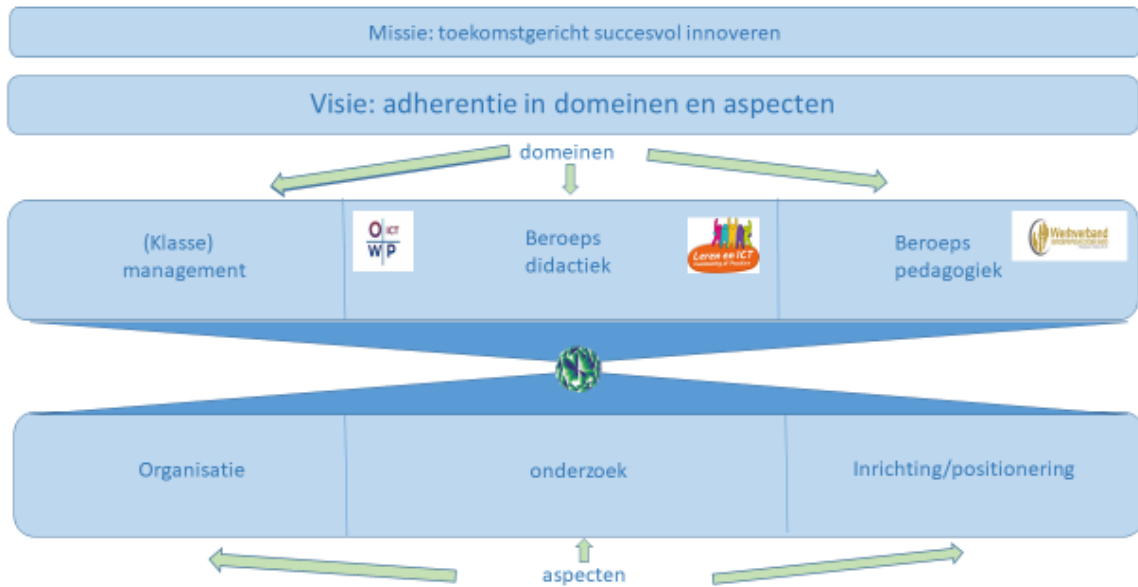


# Practoraat 'innovatiesucces in het mbo'





Inleiding	3
Missie	4
Visie	6
Domeinen	7
Klasmanagement	8
(Beroeps)didactiek	9
(Beroeps)pedagogiek	10
Aspecten	11
Organisatie	12
Onderzoek	13
Inrichting en positionering	14
Opzet en fasering	15



## Inleiding

Juni 1978 liep ik als kersverse gymleraar (KALO<sup>1</sup> - Tilburg) voor een oriënterend gesprek de Middelbare Horecaschool in Heerlen binnen. Nieuwsgierig naar hoe zo'n middelbare beroepsschool er uit zou zien. Tot mijn stomme verbazing zag ik een traditioneel gebouw met gangen en klaslokalen (en inderdaad een keuken en restaurant). Borden, krijtjes en, kennelijk 'proefwerkweek': bankjes en stoelen in examenopstelling voor het afnemen van 'schriftelijken'. Het beeld dat ik verder in de jaren 70/80 opbouwde over het mbo was een theezakjesmodel van het universitaire onderwijs: al een beetje verdund in het hbo en verwaterd in het mbo met vakindelingen en didactische werkvormen die direct van het AVO waren afgeleid; het was nog niet zo lang nadat de MEAO als kopklas van de MULO werd ingericht.....

Dat het mbo met de praktijk aan haar voeten recht had op een andere didactiek - lees: beroepsdidactiek - en een eigen beroepspedagogiek werd mijn vraag en missie: het kan en moe(s)t beter.

De jaren die volgden bestonden voor mij, naast verder studeren in pedagogiek en onderwijskunde, in het steeds vaker vanuit verschillende functies betrokken zijn bij (innovatie)projecten en subsidieregelingen met wisselende doelen en wisselend succes.

Langskwamen (voor het MBO) de IRSD<sup>2</sup> regeling, SLOA<sup>3</sup> gelden, HPBO<sup>4</sup> gelden, proces coördinatie MBO2010 en 2015, MBOinbedrijf (kwaliteitsplan), diverse subsidies om het techniekonderwijs te stimuleren waaronder RIF<sup>5</sup> en CIV<sup>6</sup> gelden tot onlangs CKMBO<sup>7</sup> (kwaliteitgelden).

Wat de regelingen en subsidies gemeen hadden was/is dat zij landelijk en niet regionaal en, weliswaar in afnemende mate, niet vraaggestuurd ingericht waren.

Misschien zijn de onderzoekswerkplaatsen 'gepersonaliseerd leren met ICT' en 'burgerschap', zoals die per 2018 zijn ingericht om bottum up vraaggestuurd onderzoek in te richten, een weg die de innovatiepotentie van de sector beter tot haar recht kan laten komen.

Een combinatie van ervaringen in het verleden tot en met de laatste ontwikkelingen in de sector om 'innovatiesucces in het MBO' als studieobject te nemen voor een practoraat, vertrekkend vanuit de verwondering uit 1978 .....

---

<sup>1</sup> KALO: Katholieke Academie voor Lichamelijke Opvoeding

<sup>2</sup> *Integrale regeling specifieke doelgroepen*

<sup>3</sup> *Subsidie landelijke onderzoeksondersteunende activiteiten*

<sup>4</sup> *Het platform beroepsonderwijs*

<sup>5</sup> *Regionaal investeringsfonds*

<sup>6</sup> *Centrum voor innovatief vakmanschap*

<sup>7</sup> *Commissie kwaliteitsafspraken mbo*



## Missie - Toekomstgericht succesvol innoveren

De mbo sector is economisch en sociaal een bepalende factor in de Nederlandse samenleving. Ruim 60% van de werkenden is mbo opgeleid. Het mbo is hofleverancier van het MKB dat vaker de economische kurk van Nederland wordt genoemd. De laatste jaren wordt het mbo ook steeds nadrukkelijker een rol toegedicht in de sociale cohesie in ons land.

De sector zelf is, na de WEB-vorming in 1996 en een periode van positioneren en de rol pakken, volwassen geworden. Naast opleider van vakmensen en middenkader is zij een factor geworden in de Nederlandse kennisinfrastructuur. Scholing van masters, grotere innovatieprojecten als die van het platformberoepsonderwijs (Hpbo) en later door NRO gesubsidieerde projecten hebben daar, naast het inrichten van practoraten aan bijgedragen.

Laatste ontwikkeling in de positionering van het mbo in de kennisinfrastructuur is het inrichten van onderzoekswerkplaatsen (in plaats van academische werkplaatsen) in het mbo. Niet de universiteit of hogeschool maar (de onderwijskundige vraag van) het mbo zelf heeft daarin de lead.

Eenzijds wordt deze ontwikkeling met bovengemiddelde belangstelling gevolgd door de overheid en de gezamenlijke kennisinstellingen; anderzijds roept dit verplichtingen op voor het mbo.

Die verplichting laat zich het beste vertalen in de missie van dit practoraat: **Innovatiesucces in het mbo.**

Innoveren wordt in dit startdocument voorlopig algemeen gedefinieerd als het geheel van menselijke handelingen gericht op vernieuwing<sup>8</sup> (van producten, diensten, productieprocessen, etc.). Het studieobject hier is specifiek het (mbo) onderwijs: hoe past het (mbo) onderwijs zich aan aan steeds nieuwe eisen uit haar omgeving? Met welke thema's en onderwerpen houden de innovatoren in het mbo zich bezig?. Ontwikkelingen in technologie en productieprocessen in bedrijven en ontwikkelingen in sociale verhoudingen onder ander door internet en social media vragen om innovaties in het mbo. Doelgroepen van het mbo veranderen door zich ontwikkelende visies op het gebied van opvoeding en onderwijs en Leven Lang Ontwikkelen. Ook daarin liggen innovatievragen voor het mbo.

Vraagt succesvol innoveren in het mbo om een andere dynamiek dan in andere onderwijssectoren? Er is veel literatuur en onderzoek over het managen van innovatie. Daarin zitten verschillen tussen private en publieke organisaties. Binnen de publieke organisaties is onderwijs een specifieke tak van sport waarbinnen weer verschillen bestaan tussen de sectoren, van PO tot en met universiteit. Het is zaak gebruik te maken van de algemene en specifieke kennis rond (onderwijs)innovatie. Die vormt het uitgangspunt om op aan te sluiten.

Ontwikkelingen in het bedrijfsleven gaan snel. Dat vraagt om snelle aanpassingen. Kortcyclisch, praktijkgericht, vanuit vragen van studenten en docenten, leidend tot soms kleinschalige veranderingen in leerarrangementen in curricula, zowel in vakinhoud als in didactiek.

Onderzoek rond het ontwikkelen van curricula heeft daarin niet als doel om fundamentele universele kennis te verwerven maar via onderzoekend ontwerpen te komen tot nieuw op vraag gestuurd onderwijsaanbod.

---

<sup>8</sup> Dat kan ook ontstaan door bestaande kennis te verbinden die voorheen los van elkaar stonden zoals zorgtechnologie of energiemakelaar.



Tot slot leidt het mbo niet op voor het verleden maar voor leven en werken in de toekomst. Dat verplicht het mbo enerzijds om daarop voor te bereiden door in het onderwijs werkprocessen en werkwijzen te hanteren die 'state of the art' zijn en herkenbaar zijn in de maatschappij, in bedrijven en in instellingen; anderzijds moet het onderwijs, gezien de snelle ontwikkelingen in de omgeving, studenten voorbereiden op een leven lang ontwikkelen.

Toekomstgericht succesvol innoveren richt zich er daarbij deels op om studenten met moderne en actuele kennis en vaardigheden op te leiden tot beginnende responsieve beroepsuitoefenaar maar moet ook oog hebben voor langere termijn doelen als het bijdragen aan, en het doorgeven van, een betere wereld.



## Visie

Als innoveren in dit practoraat gedefinieerd wordt als het zoeken naar nieuw(e vormen van) onderwijs is daar impliciet mee gezegd dat innovatieprojecten kunnen mislukken. Innoveren is het toepassen van heuristische - zoekstrategieën- en niet van algoritmen - vindstrategieën. Het onderzoeken of innovatiestrategieën effectief zijn is daarmee aan de orde.

Het doel van het onderzoek van dit practoraat is om succes en falen van innovaties te benoemen en om te komen tot aanbevelingen waardoor factoren die daaraan ten grondslag liggen beïnvloed kunnen worden.

Om het studieobject - innovaties in het mbo - te kunnen onderzoeken wordt uitgegaan van een model van drie domeinen van onderwijs en drie aspecten die invloed op innovaties daarin hebben. De domeinen en aspecten en de factoren en mechanismen die daarbinnen van invloed zijn en vragen die daarbij spelen worden verder in dit startdocument beschreven.

De visie op innovatiesucces in het mbo is te vatten in één woord: *adherentie*.

Een woord dat niet in het onderwijskundig jargon voorkomt. Ik definieer het hier kort als *diepere samenhang van elkaar niet per definitie samenwerkende factoren*.

Cohesie - adhesie; coherentie - adherentie

Cohesie en adhesie (natuurkunde): Cohesie is de aantrekkingskracht tussen moleculen van dezelfde stof, het komt van het Latijnse com = samen en haerere = blijven steken. Adhesie is de aantrekkingskracht tussen twee verschillende stoffen

Cohesie - Coherentie (tekstlinguïstiek):

Cohesie is de intertekstuele samenhang (bijvoorbeeld dezelfde woorden die gebruikt worden). Coherentie gaat over de inhoudelijke samenhang tussen teksten. Cohesie is de opervlakkige en coherentie de diepere samenhang in teksten.

Adherentie (geneeskunde)

Mate waarin een behandelend arts de adviezen opvolgt die in een intercollegiaal consult gegeven worden. Het gaat om de diepere samenhang van verschillende disciplines die door hun diversiteit niet automatisch tot een eensluidend advies leiden.

De hypothese rond innoveren in het mbo is dat de mate van adherentie tussen de drie domeinen en de drie aspecten bepalend is voor het innovatiesucces.

Daarmee is de opdracht aan dit practoraat gegeven: Onderzoek in en tussen de domeinen en de aspecten de dieper liggende bepalende invloeden op innovaties en kom op grond daarvan tot praktische aanbevelingen om innovaties in het mbo succesvoller te maken.



## Domeinen

In het beroepsonderwijs spelen twee disciplines: de vak-kunde zoals die bijvoorbeeld als vakkennis en vakvaardigheden is beschreven in kwalificatiedossiers en de onderwijzers-kunde<sup>9</sup>, kort gedefinieerd als het goed les kunnen geven.

Dit practoraat richt zich niet op de enorm gedifferentieerde vak-kunde in het mbo als verpleger of kok maar op de drie domeinen van de onderwijzers-kunde.

De drie domeinen zijn de drie lagen die elk moment in iedere les aan de orde zijn: het klasse-management, de(beroeps)didactiek en de (beroeps)pedagogiek.

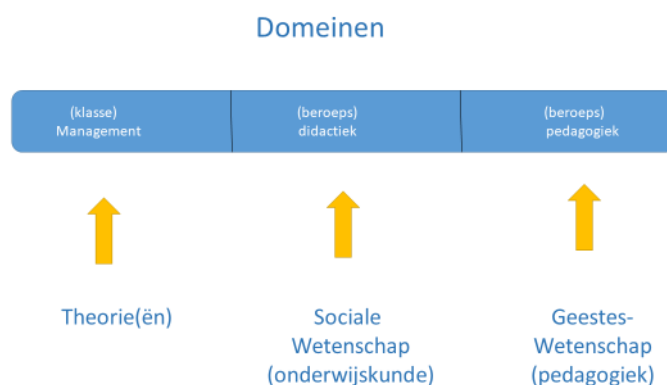
Het klasse-management is het domein van het regelen en organiseren van het onderwijs: aanwezigheidsregistratie, puntenregistratie, studentvolgsysteem, materialen en lokalenbeheer. Op grond van vaak logistieke managementtheorie wordt gezorgd dat 'de basis op orde is'.

De (beroeps)didactiek stelt vragen bij de werkvormen waarmee onderwijs vorm gegeven wordt om leerdoelen te bereiken. De sociaal wetenschappelijke discipline die zich hiermee bezig houdt is de onderwijskunde.

De (beroeps)pedagogiek houdt zich bezig met pedagogische situaties waarin de docent het verschil kan maken voor een student in zijn ontwikkeling naar volwassene en volwassen beroepsuitoefenaar.

De geesteswetenschappelijke discipline die zich hiermee bezig houdt is de pedagogiek.

Elementen uit de drie domeinen zijn samenstellende delen van een curriculum. Welke visie op onderwijs heeft een school? Welke curriculummodellen en keuzen worden gehanteerd?



---

<sup>9</sup> Onderwijzers-kunde is wellicht een wat vreemde term. Onderwijskunde verwijst echter naar de multidisciplinaire wetenschapstak, doorgaans ondergebracht bij de faculteit sociale wetenschappen, die het onderwijs als object van studie heeft. De uitvoering van onderwijs is iets anders. Dat zou gedefinieerd kunnen worden met het begrip pedagogisch/didactisch handelen. Omdat daarbij vele, vaak uiteenlopende definities worden gehanteerd is hier gekozen voor 'onderwijzers-kunde': de vaardigheid van docenten om in onderwijs-leersituaties goed te handelen voor de student om zijn leerdoelen (beter) te bereiken.



## Klasse-management

Het klasse-management is het middel om het geven van onderwijs mogelijk te maken op een effectieve en efficiënte manier. Logistieke processen om de docent, de student, de studiemiddelen en de materialen bij elkaar te brengen in een onderwijs-leersituatie. Vervolgens het onderwijs-leerproces uit te voeren en de vorderingen van de student te volgen om ten slotte de leerresultaten te meten en te beoordelen. Regels worden opgesteld (systeemwereld) om het onderwijs in de praktijk mogelijk te maken (leefwereld). Meer dan bij (beroeps)didactiek en zeker meer dan bij (beroeps)pedagogiek bepaalt niet de uitvoerder, de docent, maar de producent van onderwijsmanagementsystemen hoe processen verlopen en wat hoe wordt uitgevoerd. In (bijna) alle gevallen worden beslissingen over de inzet van die onderwijsmanagementsystemen niet op klasse-niveau genomen maar meer centraal.

Op het moment dat de omgeving andere eisen aan het onderwijs stelt waarvoor innovatie van het onderwijs-leerproces nodig is moeten de regels bekeken worden of die de verandering ondersteunen of tegenwerken. Bij het onderzoeken van innovaties in de praktijk moet het klasse-management altijd meegenomen worden. Het automatiseren van systemen kan meer mogelijkheden geven om het klasse-management gedifferentieerder en efficiënter te organiseren. Het kan ook de beheerslast van de docent verlichten of verzwaren. Hiermee wordt een aantal vragen opgeroepen in de samenhang klasse-management en organisatie: Waar zijn beslissingen rond secundaire processen belegd? Zijn docenten betrokken bij beslissingen? Hebben teams administratieve ondersteuning? Bij onderwijsontwikkeling? Bij uitvoering? Bij evaluatie en rapportage? Zijn metingen gericht op beoordelen en verantwoording achteraf of is het sturingsinformatie om vooraf of tijdens het onderwijsproces (bij) te sturen, of beide?





### **(beroeps)didactiek**

Het via didactische werkvormen bereiken van leerdoelen in het beroepsonderwijs onderscheidt zich van het Algemeen Vormend Onderwijs door de praktijknabijheid. Indelingen waarbij theoretische kennisopbouw gepaard gaat met (binnenschoolse) vaardigheidstraining en (buitenschoolse) praktijk (BPV, stage) geven dit eindonderwijs specifieke didactische mogelijkheden.

Vanuit de verschillende leertheorieën kunnen per leerdoel vele werkvormen ingezet worden in verschillende settings. Ondanks de grote variatie in opleidingen wordt ook in het (middelbaar) beroepsonderwijs vaak gebruik gemaakt van methoden met daarin meer of minder uitgewerkte didactische werkvormen. Gemaakte keuzen in de methode of genomen door de docent hebben invloed op de motivatie en het studiesucces van de student. Bij het onderzoek naar succesvolle innovaties is het in dit domein van belang de (nieuwe) didactische afwegingen van docent expliciet te maken om die te kunnen verbinden aan leerresultaten. Onderzoek dat uitgevoerd wordt bij grote innovatieve projecten als de onderzoekswerkplaats leren met ICT en de community of Practice leren en ict kunnen meegenomen worden in dit domein. Verder zijn vragen van belang over de interne en externe didactische scholing van onderwijspersoneel; over evaluatie van de kwaliteit van het onderwijs, bijvoorbeeld over de didactische inzet van ICT en de ICT geletterdheid van onderwijzend personeel.



### **(Beroeps)pedagogiek**

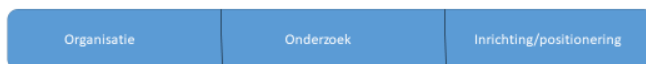
De invloed van en de aandacht voor het pedagogisch domein in het mbo is een tijd lang onderbelicht geweest. De pedagogische setting blijkt ook voor het mbo van grote invloed. Een veilige sfeer, vertrouwen en de betrokkenheid van de docent zijn van groot belang voor het welbevinden en daarmee het leren van de student. Bij het onderzoeken van innovaties zal het pedagogisch aspect meegenomen moeten worden in interviews en gesprekken om de invloed ervan te kunnen bepalen. Kan men bij klasse- management en didactiek nog vaak opbrengsten kwantitatief meten via registraties en learning analytics, hier zullen vormen van het kwalitatief beschrijven als methode van onderzoek meer voor de hand liggen.



## Aspecten

Naast de domeinen zijn er drie aspecten die altijd van invloed zijn op innovaties: de organisatie waarbij de innovatie plaatsvindt, de rol van begeleidend onderzoek bij een innovatie en de inrichting van de innovatie in de interne organisatie en de positionering daarvan in de kennisinfrastructuur en de netwerken in Nederland.

### Aspecten





## **Organisatie**

De setting waarin een innovatie plaatsvindt is zeer bepalend. Grote/kleine school, unilocatie/dislocatie, in de stad of provincie, breed of smal qua sectoren en niveaus. BOL BBL. De manier waarop de organisatie is gestructureerd en wordt bestuurd, hoe de communicatie tussen de lagen verloopt (alignment). Hoe professionalisering wordt vormgegeven, hoe infrastructurele beslissingen worden genomen, hoe en door wie onderwijsmiddelen worden aangeschaft.....

Het is nodig om bij een innovatie steeds een school gestructureerd op deze aspecten in kaart te brengen om vervolgens na te gaan bij verschillende functionarissen in de organisatie of men de 'foto' herkent, welke positieve en negatieve gevolgen die volgens deze key-performers op de onderzochte innovatie hebben en of dat met feiten en cijfers is te staven.



## Onderzoek

Welke plaats neemt onderzoek in in een school. Is er een onderzoekscultuur binnen de school? Wordt de innovatie begeleid door onderzoek en hoe is dat geregeld? Bij wie is het belegd; binnen of buiten de school? Kijkt de onderzoeker naar proces en product? Is er naast een concreet product ook andere spin of? Zijn er masters of practoren betrokken? Wordt er samengewerkt met andere scholen? Is er effectonderzoek/implementatieonderzoek? En als er een compleet beeld is ontstaan: herkennen de verschillende mensen in de organisatie dit en draagt het onderzoek dan bij aan de innovatie?

Het gaat hier om onderzoek gericht op innovatie van onderwijs. Nader: op lange- en korte termijn praktijkgericht innovatieonderzoek in het (middelbaar) beroepsonderwijs.



### **Inrichting**

Waar is de innovatie gepositioneerd? In een afdeling, bij de staf, bij het CvB, is het onderdeel van de reguliere organisatie of is er een projectorganisatie? Is de innovatie centraal of decentraal belegd? Hoe wordt die ondersteund? Door externen of interne (staf)medewerkers? Zijn er middelen en uren toegewezen en worden die gebruikt? Zijn er innovatiestrategieën in de organisatie? Is implementatie onderdeel van die innovatiestrategie? Is er draagkracht in de organisatie op inhoud? Op relatie? Is er sprake van subsidie? En zo ja helpt dat? Hoe groot is de innovatie? Voor de hele organisatie of een onderdeel? Ook hier is het aan de orde om, na een analyse, de betrokkenen te bevragen of zij de resultaten van de analyse herkennen en of die bijdraagt aan de innovatie.

### **Positionering**

Hoe is de innovatie verbonden aan vergelijkbare initiatieven buiten de organisatie? Is er een practor, zijn er verbindingen met andere scholen, is er een lectoraat of universiteit betrokken, indien relevant: is het bedrijfsleven betrokken? Zijn er relaties met relevante netwerken en organisaties? Ook hier moet na analyse de betrokkenen bevraagd worden of zij de resultaten van de analyse herkennen en of die bijdraagt aan de innovatie.



## Opzet en fasering

Het practoraat 'Innovatiesucces in het MBO' is een opdracht van het CvB van ROC De Leijgraaf en is daar rechtstreeks onder gepositioneerd. Het practoraat kent een projectstructuur en is geen onderdeel van de lijnorganisatie. De practor is geen lid van het MT. Er is lichte administratieve ondersteuning en extra inzet van mensen en middelen vindt steeds plaats in overleg met het CvB. Het practoraat doet aanvankelijk onderzoek binnen De Leijgraaf op de (onderwijskundige) innovatieprojecten en verbreedt dit met onderzoek in andere instellingen.

De belanghebbenden zijn feitelijk alle mbo scholen die hun innovatiesucces willen verhogen. Het practoraat verplicht zich daarom (tussen)producten te publiceren en te verspreiden via netwerken en congressen.

Risico's bij de uitvoering van het practoraat zijn een kleine personele bezetting en daardoor afhankelijkheid van één persoon: de practor en het vragen van meerwerk in te onderzoeken organisaties en innovaties. Het eerste risico wordt afgewenteld door permanente publicatie van (tussen)producten, interne bespreking van de voortgang met de dienst O&O en de regiocolleges en externe bespreking in de netwerken van de stichting practoraten, OOGvoorhetmbo en de landelijke projecten die onderwerp van studie zijn. Het risico dat meerwerk voor organisaties oplevert om te participeren in onderzoek is alleen op te lossen door dat vooraf te bespreken en te beleggen met de uitvoerders van de betreffende innovatie en de verstrekkers van faciliteiten en middelen voor die innovatie.

Opzet van het onderzoek is om, na en op grond van een literatuurstudie en landelijke oriëntatie, een instrumententoolkit samen te stellen waarmee binnen een mbo school de domeinen en aspecten onderzocht kunnen worden om de resultaten daarvan daarna met diverse geledingen in de school te bespreken. Opbrengst van die besprekingen moet zijn dat er concrete adviezen en aanbevelingen worden gegenereerd voor de specifiek onderzochte innovatie.

Ambitie is vervolgens om het instrumentarium te valideren en om in een review te onderzoeken of er generaliseerbare aanbevelingen op te stellen zijn om innovatiesucces in het mbo te bevorderen. Het practoraat wordt ingericht voor de duur van drie jaar. De werkzaamheden in de lopende projecten 'Onderzoekswerkplaats gepersonaliseerd leren met ICT', 'Community of Practice gepersonaliseerd leren en ICT' en het Werkverband Beroepsagogiek' en de ontwikkeling van nieuw onderwijs en nieuwe begeleiding van De Leijgraaf zijn onderdeel van het studieobject van het practoraat.



## **Fasering**

### **Fase1: 2019**

Het doen van literatuurstudie en veldonderzoek naar innoveren in het mbo, lessons learned rond innovaties in het algemeen en in het mbo in het bijzonder en de effectiviteit van ingezette meetinstrumenten daarbij.

### **Fase 2: 2019 - 2022**

Het onderzoeken van domeinen en aspecten in innovaties; het opstellen van rapportages daaruit en het voorleggen van die bevindingen aan betrokken personen om hun visie op de bevindingen te geven, het daar waar mogelijk staven met feiten en cijfers daarover en het komen tot specifieke aanbevelingen voor de onderzochte innovatie(s).

### **Fase 3: 2022**

Het uitvoeren van een review over de onderzochte innovaties en het opstellen van generieke aanbevelingen ter verbetering van het innovatiesucces in het mbo vanuit de adherentie van de domeinen en aspecten van innovatie en het valideren van het ingezette instrumentarium.