

INHOUD

INLEIDING

HOOFDSTUK 1 DE URGENTIE

HOOFDSTUK 2 ONTWERPEN

HOOFDSTUK 3 AANSTUREN EN FACILITEREN

HOOFDSTUK 4 NAAR EEN HYBRIDE LEREND SYSTEEM

COLOFON

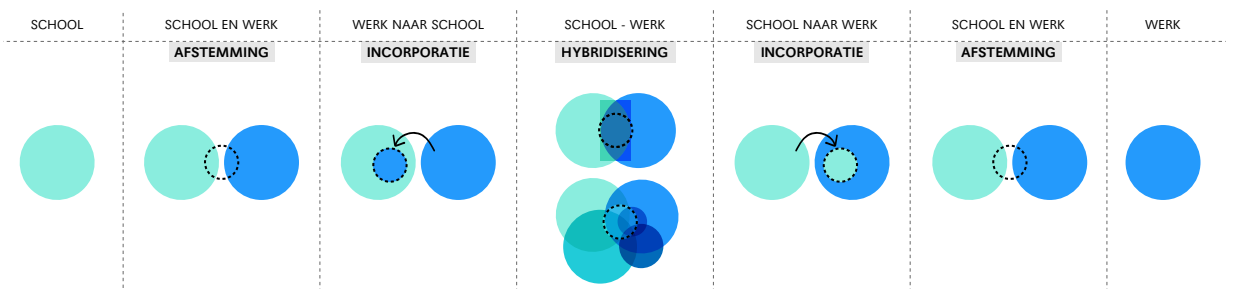
Beroepen worden uitgeoefend in een dynamische maatschappij, die voortdurend en snel verandert. Het mbo is met alle tentakels geworteld in de samenleving. Vraagstukken rond vereenzaming, klimaatverandering en digitale transformatie raken ons allemaal. (Aankomend) professionals die daaraan gaan werken, worden in het beroepsonderwijs opgeleid. Omdat het beroepsonderwijs flexibel wil inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen, volstaan eenduidige, gestandaardiseerde opleidingen steeds minder.

Sinds 2013 werkt de directie Economie van ROC Nijmegen aan de ontwikkeling van leeromgevingen waarin het leren in een schoolse omgeving en het leren in de praktijk met elkaar zijn verbonden. Dit worden ook wel hybride leeromgevingen genoemd. De ontwikkelingen zijn nog volop gaande en hebben de afgelopen jaren geresulteerd in een aantal mooie leeromgevingen waarin tegelijkertijd wordt gewerkt en geleerd.

De ervaringen in Nijmegen hebben bruikbare inzichten opgeleverd over wat er op verschillende niveaus komt kijken bij de ontwikkeling van een netwerk van hybride leeromgevingen. Dit wordt beschreven in deze publicatie, waarvoor een case study¹ is uitgevoerd.

Voor een aantal leeromgevingen bij ROC Nijmegen is de fase van doorontwikkeling ingegaan. Deze fase omvat meer dan het ontwerpen van los van elkaar staande hybride leeromgevingen. De focus ligt op verbeteren, met elkaar verbinden en opschalen. Daarmee ontwikkelt zich een lerend systeem: een duurzaam netwerk van hybride leeromgevingen om wendbaar te kunnen inspelen op ontwikkelingen in het werkveld en in de sector. Zo ontstaat synergie tussen het leren in de school en het leren buiten de school.

We kunnen leeromgevingen op de grens tussen school en werk op verschillende manieren gestalte geven (zie figuur 1): je zorgt voor goede afstemming, je brengt het onderwijs naar de beroepspraktijk door studenten in bedrijven te laten werken en leren, je haalt de beroepspraktijk naar binnen, bijvoorbeeld door interne leerwerkbedrijven op te zetten of je ontwikkelt nieuwe 'tussenpraktijken'. Hoe deze leeromgevingen ook vorm krijgen, de opleiding en de buitenwereld (bedrijven, instellingen) werken met elkaar samen en er ontstaan grenspraktijken. Deze grenspraktijken zijn soms nieuwe tussenpraktijken, met kenmerken van school én werk, dan gaat het om hybridisering.



Figuur 1: Leeromgevingen op de grens tussen school en werk (Bouw, E., Zitter, I., & de Bruijn, E., 2019)

¹Zie Colofon voor meer informatie over deze case study.

ROC Nijmegen kiest in eerste instantie voor de opzet van interne leerbedrijven. De Plaza in het gebouw aan de Campusbaan, waar de directies Economie en Zorg, Welzijn en Sport zijn gevestigd, biedt hiervoor mooie ontwikkelmogelijkheden. De Plaza, de entree en het visitekaartje van ROC Nijmegen, is een knooppunt van bedrijvigheid, voornamelijk op de begane grond van het gebouw. Het werken in leerwerkbedrijven op de Plaza is in de visie van het ROC een mooie opstap naar buiten: in een beschermde, geconstrueerde setting leren en werken de studenten in leeromgevingen die lijken op de realiteit.

Het is de ambitie om hybride leeromgevingen te ontwikkelen waar meerdere opleidingen en meerdere opleidingsniveaus in kunnen participeren. Deze ontwikkeling is in 2013 gestart bij de opleiding Facilitaire Dienstverlening (FD). De diversiteit van dit werkveld vraagt om meerdere praktijken waar studenten kunnen leren. Er was al een wasserij, maar die werd door studenten ervaren als weinig leerzaam. Ook werkten FD-studenten bij het horecaleerbedrijf van het ROC, maar hier werden zij eigenlijk niet helemaal voor vol aangezien. Op basis van een diagnose, die samen met het werkveld is uitgevoerd, heeft het team FD de afgelopen jaren vijf interne leerwerkbedrijven opgezet: het Café, de Eethoek, het Servicebedrijf van Operations (facilitair bedrijf van het ROC), de Wasserij en het Evenementenbureau. Dit zijn nu volwaardige leerwerkbedrijven waar studenten van FD worden opgeleid tot facilitair leidinggevende.

DE OPLEIDING FACILITAIR LEIDINGGEVENDE

In deze opleiding staat praktisch leren centraal. Je bent vrijwel dagelijks praktisch bezig in een van de leerbedrijven van de opleiding Facilitaire Dienstverlening. Vakken krijg je hier in samenhang met elkaar gegeven. Dus geen boekenwijsheden die op zichzelf staan. Zo ben je in leerbedrijf 'Het Café' bezig met Nederlands, ben je aan het rekenen in 'De Wasserij' en leer je hoe je een team aanstuurt in 'De Eethoek'. Kortom: in deze leerbedrijven verricht je alle activiteiten die nodig zijn om zo'n bedrijf te laten draaien. Natuurlijk krijg je ook nog "gewone lessen", die heten hier bedrijfstraining. Het eerste jaar werk je in de uitvoering; je krijgt taken toebedeeld van een ouderejaars student. In het tweede jaar maak je promotie en ben je verantwoordelijk voor een gedeelte van het leerbedrijf. In het derde en laatste jaar ben jij als manager medeverantwoordelijk voor het reilen en zeilen van een compleet leerbedrijf. Daarnaast loop je natuurlijk ook nog stage buiten de school. Dan kun je laten zien wat je allemaal geleerd hebt.

Website ROC Nijmegen

De ontwikkelingen bij de opleiding FD hebben aanstekelijk gewerkt. Inmiddels werken meer opleidingen aan de ontwikkeling van een netwerk van hybride leeromgevingen, waarin studenten van verschillende opleidingen kunnen werken en leren.²

² Teams in de Directie Economie die hier aan werken: facilitair leidinggevende, detailhandel, juridische beroepen, marketing, communicatie & evenementen, toerisme, horeca, brood & banket, financiële en administratieve beroepen, beveiliging, defensie en VAVO. Teams in de Directie Zorg Welzijn Sport: brede dienstverlening niveau 2, pedagogisch werk, sport & bewegen.

“We zagen dat studenten bij Facilitair in bedrijfskleding rondliepen. Ze waren ineens zichtbaar in hun werkcontext. Iedereen die hart heeft voor het mbo wordt er blij van om dat te zien. Dus wij wilden dat ook! We zijn toen gaan kijken: hoe kunnen wij opleiding en beroep beter op elkaar laten aansluiten?”

Teammanager Detailhandel

Deze publicatie beschrijft hoe ROC Nijmegen werkt aan de ontwikkeling van hybride leeromgevingen, hoe die aan elkaar worden verbonden tot een netwerk en wat daarbij komt kijken op verschillende niveaus. Na een korte beschrijving van de urgentie van deze ontwikkeling in hoofdstuk 1, gaat hoofdstuk 2 in op het ontwerpproces op opleidings- en teamniveau en beschrijft hoofdstuk 3 welke zaken op strategisch niveau van belang zijn gebleken. In het laatste hoofdstuk staan we stil bij de toekomst: hoe gaat deze ontwikkeling verder?

Om sneller en beter in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen en professionals op te leiden die hun persoonlijke en professionele expertise en identiteit een leven lang blijven ontwikkelen, is het nodig dat het beroepsonderwijs intensief samenwerkt met de buitenwereld. Kern is dat er meer verbinding kan komen tussen de binnenwereld en de buitenwereld, zodat het schoolse leren en het leren in de praktijk met elkaar worden verbonden. Hybride leeromgevingen brengen twee werelden bij elkaar en maken dat er nieuwe tussenpraktijken ontstaan die nodig zijn om optimale verbindingen te maken tussen school en werk.

SAMENWERKEN MET BUITENWERELD

De samenleving heeft professionals nodig die zijn toegerust om te werken aan maatschappelijke vraagstukken. Naast opleiden voor werk, heeft het beroepsonderwijs ook een belangrijke rol in burgerschapsvorming en bij de mogelijke doorstroom naar een vervolgopleiding. Aan deze drie doelen kan tegelijkertijd worden gewerkt door meer verbinding te zoeken met de buitenwereld.

Het is vanzelfsprekend essentieel dat wat studenten leren in het mbo aansluit bij wat de sector nodig heeft. Uit onderzoek blijkt dat dit lang niet altijd het geval is en dat er sprake is van een kloof tussen de geleerde kennis, vaardigheden en attituden en hetgeen wordt vereist. Ondanks het feit dat professionals-in-opleiding ook allerlei praktische vaardigheden leren, in praktijklokalen en in de beroepspraktijkvorming (bpv), ervaren zij de opleiding en de werkplek nog vaak als twee aparte werelden. Studenten worden daardoor niet optimaal toegerust voor de toekomst, waardoor de overgang van onderwijs naar arbeidsmarkt problematisch kan verlopen.

Ook voor opleidingen in de economische sector, de directie waar de in deze publicatie beschreven ontwikkeling op ROC Nijmegen zich met name afspeelt, is het belangrijk dat opleidingen samenwerken met de buitenwereld en als partners optrekken met bedrijven. In de 'zaak-beroepen' wordt samenwerken met het werkveld vaak als ingewikkeld ervaren, omdat de beroepen vaak wat diffuus zijn en er sprake is van een diversiteit in functies en contexten. Het gaat om beroepen met een faciliterende functie, die in vrijwel alle organisaties en alle sectoren nodig zijn. ROC Nijmegen spreekt over 'economische hospitality', waarmee wordt bedoeld dat economische professionals een sleutelrol vervullen in de dienstverlening aan klanten, gasten, cliënten, consumenten, burgers en patiënten.

“Er is een Techniekpact, er is een Zorgpact, en ik pleit ook voor een Economiepact. Want in grote bedrijven, bijvoorbeeld in de techniek of in de zorg, werken heel veel mensen in de ondersteuning en facilitering. Wanneer je er niet samen voor kiest om daarin ook in gelijke tred mensen op te leiden, dan heb je als bedrijf straks een probleem omdat je bedrijfsstructuur niet goed is opgebouwd.”

Directeur directie Economie

GEZAMENLIJK BELANG

Voor de beroepspraktijkvorming werken alle mbo-opleidingen al in regionale netwerken. In mindere mate is de samenwerking gericht op het met elkaar ontwerpen en uitvoeren van een curriculum, waaraan bedrijven en opleidingen ieder vanuit de eigen expertise een bijdrage leveren. Juist daarop zou de samenwerking zich ook kunnen richten, omdat het een gedeeld belang is van de opleidingen én het bedrijfsleven dat professionals worden opgeleid om straks optimaal te kunnen functioneren in de beroepspraktijk en in de samenleving. Professionals die zich een leven lang blijven ontwikkelen, zowel op het werk, als in een vervolgopleiding.

Ontwikkelingen in de buitenwereld stellen (veranderende) eisen aan werknemers, dús aan het beroepsonderwijs. Om aan die eisen te voldoen, is het essentieel dat onderwijs en bedrijfsleven, ieder vanuit de eigen expertise, in co-creatie samen het beroepsonderwijs vorm en inhoud geven. Als professionals-in-opleiding werken en leren in hybride leeromgevingen, zijn er meer mogelijkheden voor een gelijkwaardiger samenwerking tussen opleiding en bedrijf: de expertise en de belangen van het onderwijs en van het werk komen samen. Niet alleen de studenten ontwikkelen zich in een hybride leeromgeving, ook medewerkers van het bedrijf hebben hier mogelijkheden om te leren. Daarnaast leren docenten ook, zowel inhoudelijk over het werk, als didactisch over de wijze waarop zij de leer/werkprocessen in goede banen kunnen leiden.

Het ontwerpen van hybride leeromgevingen is een zorgvuldig proces van keuzes maken over het waarom, wie, wat, waar, waarmee en wanneer van iedere specifieke context. Ieder team doorloopt hiermee een eigen ontwerpproces. Hoewel elk ontwerpproces uniek is, zijn er ook vergelijkbare ontwerpstappen te onderscheiden en kunnen ontwerpprincipes vergelijkbaar zijn.

Er bestaat geen standaardmodel voor een hybride leeromgeving en er is geen stappenplan dat je als team kunt volgen om zo'n leeromgeving te creëren. Het is een ontwerpproces, waarbij het werkveld een zo actief mogelijke rol speelt. Soms is het werkveld nog niet direct in de nabijheid van het opleidingsteam: enkele bedrijven participeren dan wel in een werkveldcommissie, maar dit heeft vaak nog het karakter van een 'ambtelijke vergadering'. Voor het ontwerpen van hybride leeromgevingen is de actieve participatie van werkveldpartners essentieel.

Inherent aan ontwerpen is, dat bij de start niet precies duidelijk is wat het proces precies zal opleveren.

"Je weet niet waar je zult eindigen. En dat is best eng in het begin. Want mensen willen graag zekerheid, weten wat het uiteindelijk oplevert. Dat houvast kun je het team niet geven. Dat vind ik het moeilijke, maar ook het leuke, van de ontwerpfase. Gaandeweg ga je steeds beter zien wat een hybride leeromgeving eigenlijk inhoudt en ga je daarvoor steeds meer mogelijkheden zien."

Teammanager Detailhandel

In het onderwijs is ontwerpen een onderbelicht fenomeen; er zijn echter steeds meer teams die de uitdaging aangaan en samen onderwijs ontwerpen. Het begrip 'herontwerp', dat eerder stond voor herprogrammering van het onderwijs binnen de bestaande kaders, krijgt steeds meer een andere lading, gericht op innovatie en vernieuwing. Voor het ontwerpen van hybride leeromgevingen is het nodig dat opleidingsteams de bestaande kaders durven loslaten. Ze zetten in het denkproces een stap achteruit door bijvoorbeeld hun werkveld te ontrafelen en in te zoomen op de specifieke vraag van het werkveld. Dit alles vraagt om een goede begeleiding en een gezamenlijk proces.

GOEDE FUNDERING

Bij een succesvol ontwerp denkt men doorgaans vooral aan het opleveren van een resultaat, iets dat gemaakt is. In het onderwijs is dat bijvoorbeeld een curriculumontwerp. Naast een maakdoel kunnen er ook drie andere doelen worden onderscheiden: een professionaliseringsdoel, een veranderdoel en een kennisdoel. Samen vormen deze doelen een viervoudige fundering (zie figuur 2).

Het maakdoel leidt in hybride termen tot onderwijs in een omgeving waar een schoolse setting is verweven met een werksetting. Het professionaliseringsdoel is erop gericht dat docenten en betrokkenen uit het werkveld de betreffende leer- en werkprocessen verder kunnen brengen. Het veranderdoel richt zich op de veranderingen die nodig zijn om de huidige kaders van het onderwijs en het huidige beleid van de instelling waar nodig op te rekken. En het kennisdoel tenslotte heeft betrekking op het benutten van bestaande kennis en het ontwikkelen van nieuwe kennis. Voor het kennisdoel kan worden samengewerkt met kennispartners, zoals practoraten (mbo) en lectoraten (hbo). Zo kan er een kennisinfrastructuur worden opgebouwd die permanente kwaliteitsverbetering bevordert.



Figuur 2: Viervoudige fundering onder onderwijsinnovatie (Munneke & Zitter, 2019)

DIAGNOSE

De teams die binnen ROC Nijmegen aan de slag zijn gegaan met het ontwikkelen van hybride leeromgevingen, zijn begonnen met een diagnose. Dat wil zeggen dat ze samen met experts de eigen opleidingsomgeving en het beroepenveld onder de loep nemen. De diagnose geeft hen inzicht in hoe de student leert, waar dat plaatsvindt, welke begeleiding er is, wat samenwerking inhoudt. En vooral ook hoe dit alles met elkaar samenhangt.

Tijdens het uitvoeren van de diagnose ontdekken teams bijvoorbeeld dat ze niet altijd een realistisch beeld hebben van het werkveld, dat het werk er anders uitziet dan gedacht. Ze ontdekken bijvoorbeeld dat er op de werkvloer bagage nodig is, die in de opleiding niet of mondjesmaat aan de orde komt. En andersom: ze komen erachter dat er in de opleiding behoorlijk wat tijd wordt besteed aan zaken die in het werk nauwelijks een rol spelen. Het team wordt er zich ervan bewust dat het onderwijs en de praktijk niet altijd goed op elkaar aansluiten. Dat heeft te maken met de kloof tussen de opleiding en het werkveld, maar ook met het feit dat niet alle mbo-opleiders het werk waarvoor ze opleiden, hebben uitgeoefend of uitoefenen.

Als een team de tijd neemt om zich echt te verdiepen in deze aansluiting door in de praktijk te gaan kijken en luisteren, de verbinding te maken met de buitenwereld, kan dat mooie opbrengsten hebben, zo hebben de ontwikkelaars van ROC Nijmegen ervaren.

“Het was een behoorlijke schok om vast te stellen dat we bij Juridisch de kwalificatiedossiers heel goed kenden, maar het beroep eigenlijk niet. We kwamen erachter: wat zien we die buitenwereld eigenlijk weinig als opleiders. Dat was echt een eyeopener. Je ziet nu dat we bij vacatures, veel meer dan vorige jaren, vragen naar mensen die het beroep echt in hun vezels hebben zitten. Dat inzicht is er nu: dat we dat echt nodig hebben!”

Onderwijsregisseur teams Detailhandel en Juridische beroepen

IN STAPPEN

Na de diagnose gaan teams op zoek naar mogelijkheden van hybride leeromgevingen die het meest passend zijn voor de eigen context. Dit ontwerpproces hoeft niet in één keer te resulteren in 'de ideale leeromgeving'. Gaandeweg ontwerpen en organiseren teams steeds meer vormen waarin werken en leren samengaan. Hybridisering kan worden gezien als een proces dat ook gradueel kan verlopen.

In de strategische plannen van het ROC was opgenomen dat de Plaza een omgeving zou moeten worden waar leren en werken centraal staat:

Met de Plaza creëren we een omgeving waar studenten werkend kunnen leren. In deze leeromgeving zijn bedrijven gevestigd, waar de reële beroepspraktijk wordt uitgeoefend. Daarnaast is de Plaza het visitekaartje van het ROC en zien bezoekers bij binnenkomst in één oogopslag waarvoor studenten in deze locatie worden opgeleid.

Uitvoeringsplan PLAZA, College van Bestuur, 2010.

Deze plannen hebben vanaf 2017 een extra impuls gekregen door realistische werkomgevingen te verbinden aan het onderwijs.

De Plaza wordt in onze droom een 'place to be'. Hybride onderwijs wordt verzorgd binnen het schoolgebouw en buiten het schoolgebouw. De werkvelden en interne en externe leerbedrijven zijn in onze droom co-makers van onderwijs. Niet alleen voor initiële studenten maar ook voor studenten die in het kader Van Leven Lang Ontwikkelen weer gaan genieten van Beroepsonderwijs.

Samen Bouwen aan hybride leeromgevingen, PlazaPlan 2018.

Niet voor alle opleidingen was het ontwerpen van een intern leerwerkbedrijf passend: zo koos het team Juridische beroepen voor een op hybride principes gestoeld onderwijsontwerp, dat uitgaat van een actieve samenwerking met het werkveld. Voor andere teams, zoals Detailhandel en Toerisme, speelde een meer logistiek vraagstuk: de opleidingen hebben grote aantallen studenten, maar er is een leerwerkbedrijf waar slechts een beperkt aantal studenten tegelijkertijd kunnen werken: hoe geef je dit een plek in het curriculum? Soms kan je ook niet volstaan met alleen een leerwerkbedrijf; zo willen bijvoorbeeld niet alle studenten die de opleiding Detailhandel volgen, in een winkel werken.

"We wilden een winkel als leerbedrijf gaan inrichten en die gaat binnenkort ook van start, maar het werd ons al snel duidelijk dat we meer moeten doen, omdat er maar vijf studenten tegelijk in de winkel kunnen werken. We zijn toen aan de slag gegaan om ons onderwijs zodanig te hervormen, dat studenten wat ze in de opleiding leren op allerlei manieren kunnen toepassen in de praktijk."

Teamleider Detailhandel

"We gaan voor de studenten Detailhandel eerst een interne en een externe praktijkdag organiseren. We hebben nog te weinig externe relaties opgebouwd waarmee we verder kunnen ontwikkelen. De interne praktijkdag wordt een doedag waarbij we de buitenwereld naar binnen halen en op de externe praktijkdag gaan we met de studenten naar buiten en stellen we het werknemerschap centraal."

Onderwijsregisseur teams Detailhandel

BUITENWERELD ALS PARTNER

Om wat voor hybride leeromgeving het ook gaat, het is essentieel dat opleidingsteams het werkveld, de buitenwereld, als partner bij het ontwerpproces betrekken. Gebeurt dit niet, dan kan een leerwerk omgeving al snel 'artificieel', 'kunstmatig' worden, doordat er minimaal hybridisering tot stand komt. Om goed te kunnen aansluiten bij de eisen die op de arbeidsmarkt worden gesteld, heb je de kennis, ervaring en het inzicht van de werkpraktijk nodig: welke aspecten zijn belangrijk in de leeromgeving? Is deze leeromgeving levensecht? Dekt deze leeromgeving alle facetten van het werk? Welke ontwikkelingen in de samenleving beïnvloeden het betreffende werkveld en op welke manier?

Dit partnerschap tussen opleidingen en regionale partners omvat beduidend meer dan 'contact onderhouden met het stagebedrijf'. De partners ontwerpen in co-creatie een leeromgeving. Dat is een proces waarvoor zij gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen, waarbij zij fungeren als elkaars critical friend, en van en met elkaar leren. Ze vormen een extended team.

Gaandeweg gaan teams zelf ook steeds meer met de ogen van de buitenwereld naar hun onderwijs kijken. Opleiders gaan in toenemende mate 'hybride' denken en handelen en zien steeds meer mogelijkheden om theorie en praktijk in hun onderwijs te verbinden.

"We trokken op met het bedrijfsleven, gingen samen ontwerpen en we zagen zo steeds meer mogelijkheden om het onderwijs krachtiger te maken. Het concept van het leerwerkbedrijf, de Winkel, heeft ons geholpen om de buiten- en de binnenwereld samen te laten smelten. Niet alleen in het leerwerkbedrijf, maar in ons hele onderwijs. Want we gaan ons onderwijs steeds meer baseren op de principes van de hybride leeromgeving."

Teammanager Detailhandel

DIEPTE-INNOVATIE

Opleidingsteams die hun onderwijs meer hybride willen gaan vormgeven, kiezen voor een ingrijpende onderwijsinnovatie, waar veel bij komt kijken. Naast het maken, spelen er ook professionaliserings- en veranderprocessen.

Het is allereerst van belang dat de opleiders worden toegerust om hun onderwijs op deze manier vorm en inhoud te geven. Professionalisering is dan ook een belangrijk onderdeel van het traject. Opleiders maken zich de principes van de hybride beroepsonderwijs eigen en leren hoe ze werkprocessen zodanig kunnen organiseren, zodat studenten ervan leren. En vooral: opleiders werken samen: intern met andere opleidingen én met de buitenwereld.

Daarnaast heeft hybride beroepsonderwijs ingrijpende consequenties voor de manier waarop het onderwijs wordt georganiseerd. Zo heeft het bijvoorbeeld gevolgen voor de manier waarop studenten worden gegroepeerd, voor het rooster, voor de inrichting van het gebouw en voor de financiën. Maar ook ontstaan er nieuwe functies - bijvoorbeeld bedrijfsleider van het leerbedrijf - en heeft het gevolgen voor het functiehuis. Om het hybride onderwijs te verduurzamen, is het van belang om ook aandacht te besteden aan dit soort veranderprocessen.

De ontwikkeling van hybride leeromgevingen heeft consequenties voor de managers en hun manier van leidinggeven. Waren ze tot nu toe gewend om leiding te geven aan onderwijsprofessionals, nu komen er ook bedrijfsleiders bij of praktijkexperts die een andere rol hebben dan docenten. Dit vraagt van managers een helder personeelsbeleid en soms ook een meer bedrijfsgestuurde, zakelijke stijl van leidinggeven.

Tijdens studiedagen voor de teammanagers van de Directie Economie is, met begeleiding van de extern adviseur, meerdere keren aandacht besteed aan de ontwikkeling van hybride leeromgevingen. Ook de onderwijskundig ondersteuners van de verschillende teams en de kwartiermaker werden uitgenodigd voor deze dagen. Op deze manier ontstond er een natuurlijke uitwisseling van ervaringen, inspiratie van andere teams en een gezamenlijk proces van ontdekken en visieontwikkeling.

Het managementteam van de Directie Economie creëert hiermee langzaam een cultuur waarin de managers ook leren om over hun eigen team heen te kijken.

De ontwikkeling is begonnen bij één betrekkelijk klein team. Hoe is deze ontwikkeling verdiept, opgeschaald en verbreed naar andere opleidingen en leeromgevingen? Welke interventies hebben daarbij geholpen?

HET LONKEND PERSPECTIEF

Het is 2020... Als je de Plaza op de Campusbaan binnenstapt, voel je meteen dat je in een omgeving voor beroepsonderwijs bent binnengekomen: de B van Beroep staat overal centraal: in sfeer, look & feel, cultuur! Studenten verwelkomen je als gast en wijzen je de weg indien nodig, de student-beveiligers zorgen ervoor dat iedereen zich veilig voelt en er zijn inspirerende ruimtes waar studenten werkzaam zijn. Je ziet dat zij op een natuurlijke manier met elkaar samenwerken, elkaar faciliteren: in de schoonheidssalon, de dagopvang voor ouderen en de kapper worden de bezoekers bijvoorbeeld verwend met koffie en iets lekkers dat afkomstig is uit de bakkerij en het café.

Verder zie je ook privaat-publieke bedrijven op de Plaza. Hier werken studenten samen met de professionals van het bedrijf: aan die samenwerking zie je dat studenten veel leren van deze ervaren beroepskrachten. De bedrijven hebben zich verbonden aan de visie van het ROC en voelen zich daarmee betrokken. Het partnerschap is een win-winsituatie voor beide partijen.

Visiedocument 'Bouwen aan hybride leeromgevingen' (2017)

KWALITEITSAGENDA RICHTINGGEVEND

Het is belangrijk dat de stip op de horizon, het lonkend perspectief, door iedereen kan worden geconcretiseerd. Alle instellingen hebben het afgelopen jaar een kwaliteitsagenda moeten vaststellen en kwaliteitsplannen moeten maken. Bij ROC Nijmegen is dit een breed geformuleerde visie, waarin onder meer de volgende aspecten centraal staan:

- De ontwikkeling van de student staat centraal, maatwerk.
- Samenwerken met de beroepspraktijk.
- Studenten ontwikkelen persoonlijke, sociale en beroepsgerichte vaardigheden en worden voorbereid op dynamische arbeidsmarkt.
- Vraaggericht onderwijs, nieuwe wegen durven inslaan.

Ook in het kwaliteitsplan van het ROC, 'Opleiden voor de regio', zien we de samenwerking met de beroepspraktijk en hybride beroepsonderwijs terug. Het kwaliteitsplan bestaat uit vijf programmalijnen:

1. Onderwijs voor de arbeidsmarkt van de toekomst.
2. Flexibel en uitdagend onderwijs.
3. Studentbegeleiding.
4. Professionalisering: leren om en door te innoveren (HRD).
5. Bedrijfsvoering die mee ontwikkelt met het onderwijs.

“In ons kwaliteitsplan spelen contextrijk onderwijs, samenwerken met de buitenwereld en leren van elkaar een belangrijke rol. We hebben de teams gevraagd om aan de slag te gaan met de vraag: hoe gaan wij de onderwijsvisie in onze opleiding vormgeven? Toen is de beweging ontstaan om meer hybride te gaan werken.”

Directeur directie Economie

PROFESSIONALS AANSTUREN

De directie van de sector Economie geeft de teams nadrukkelijk niet de *opdracht* om hybride leeromgevingen te gaan ontwerpen, maar vraagt de opleidingsteams om de onderwijsvisie vorm en inhoud te geven. Hierdoor krijgen teams expliciet de professionele ruimte om op hun eigen manier met de onderwijsvisie aan de slag te gaan, passend bij de eigen opleiding, ontwikkelfase en regionale werkveld.

Bij een aantal teams ontstaat tijdens dat proces de behoefte om meer hybride onderwijs te gaan ontwikkelen, en dat aantal breidt zich gaandeweg uit. Zo zijn inmiddels het team Toerisme (travel, leisure en luchtvaartdienstverlener), het team Marketing & Communicatie & Evenementen ook aangehaakt bij deze ontwikkeling en bezig met het ontwerpen van hun eigen leeromgeving. Ook in de andere directie in dit gebouw, Zorg, Welzijn & Sport, zijn er vier teams aan het werk gegaan met het ontwikkelen van hybride leeromgevingen.

Als meerdere teams daarmee bezig zijn en aangeven dat ze behoefte hebben aan ondersteuning, worden de kwartiermaker en de onderwijsregisseur in positie gezet. De kwartiermaker is erop gericht dat de ontwikkeling zich verbreedt naar andere opleidingsteams. Deze enthousiasmeert, opent deuren en zorgt ervoor dat ervaringen worden gedeeld. De onderwijsregisseur³ heeft een ondersteunende rol en helpt het team bij het ontwerp van hybride leeromgevingen.

“Door teams professionele ruimte te geven en niets voor te schrijven, ontstond er ook wat ongemak. Dat leidde ertoe dat een aantal teams om ondersteuning vroegen. Toen die beweging groter werd en meer teams aangaven dat ze behoefte hadden aan ondersteuning, hebben we het net eromheen gegooid en zijn we meer gaan inkaderen. Op basis van de vraagarticulatie van de teams is onderwijskundige ondersteuning gefaciliteerd.”

Directeur directie Economie

De opleidingsteams worden verleid, gestimuleerd en ondersteund om zich te ontwikkelen in de richting van de stip op de horizon, die is verwoord in de onderwijsvisie. Ze doen dit op hun eigen manier en in hun eigen tempo. Als duidelijk is dat een (extended) team zich in de juiste richting beweegt, wordt de ontwikkeling gefaciliteerd.

“We brengen budget naar de teams waar we het goede patroon zien. Iedereen wordt verleid om meer hybride te gaan werken, maar niemand wordt erin geduwd. Die manier van aansturen past bij de professional.”

Directeur directie Economie

³ Een onderwijsregisseur kan onderdeel uitmaken van een team, kan ondersteunend zijn voor een ander team en kan ook een onderwijskundig medewerker uit roc-brede Team Onderwijs zijn.

OLIEVLEKWERKING

Omdat al snel duidelijk is dat de leerwerkbedrijven van de opleiding FD inspirerende voorbeelden zijn voor andere opleidingsteams, is ervoor gekozen om de olievlek het werk te laten doen. Er wordt geen projectmatige aanpak gevolgd met doelstellingen en planningen. Een project wordt gezien als 'te smal' voor deze innovatie, waarbij ook nieuw gedrag van mensen wordt gevraagd. Deze aanpak past heel goed bij het ontwikkelen van hybride leeromgevingen, omdat het proces begint in de teams en niet bij het management.

Om verbreding van de ontwikkeling te bewerkstelligen wordt ingezet op:

- Draagvlak creëren en benutten: opleidingsteams waar initiatieven worden ondernomen en ontwikkelenergie is, krijgen ondersteuning vanuit de centrale organisatie.
- Ontmoetingen organiseren: om onderlinge uitwisseling van kennis en ervaring te bevorderen, worden uiteenlopende vormen van interactie georganiseerd.
- Successen zichtbaar maken: ontwikkelprocessen zijn vaak gradueel en impliciet, waar mogelijk wordt daarom stil gestaan bij successen.
- Non-successen zichtbaar maken: leren van hetgeen niet werkt en vanuit een iteratieve aanpak het geleerde meer vertalen naar de volgende fase van het ontwerpproces.
- Professionaliseringsverzoeken gerelateerd aan deze innovatie stimuleren en faciliteren.

Bij ROC Nijmegen is de verbreding van hybride praktijken zichtbaar én onontkoombaar. Er zal de komende jaren nog veel in worden geïnvesteerd. Bestaande hybride leeromgevingen worden verbeterd en er worden er steeds meer ontworpen; niet alleen bij de directie Economie, ook in opleidingen van andere sectoren van ROC Nijmegen. Dit betekent dat er steeds meer wordt samengewerkt, met andere opleidingen en met de buitenwereld.

VERBREDING

Op ROC-niveau is er bekendheid gegeven aan de ontwikkelingen bij de directie Economie. Er zijn ROC-breed informatiebijeenkomsten over hybride leeromgevingen georganiseerd en zijn bijeenkomsten georganiseerd voor de algemene directie van het ROC, voor de managementteams van de verschillende directies en voor de Raad van Toezicht.

Het inrichten van hybride leeromgevingen is zich bij de directie Economie aan het verbreden. Dit is een gevolg van de in het vorige hoofdstuk beschreven aansturing. Maar het is ook onontkoombaar dat opleidingen hierin meer met elkaar gaan samenwerken. Een hybride leeromgeving, zoals een leerwerkbedrijf, raakt vaak aan meerdere opleidingen. In bijvoorbeeld een café kunnen horecaprofessionals werken en het is ook een mooie praktijkplek voor professionals-in-opleiding van de opleiding Dienstverlening. Immers, beide beroepen vereisen een gastvrije houding. De context van een café leent zich ervoor om studenten daarin te laten groeien en leren. Of ze dan worden opgeleid tot medewerker van een café is van ondergeschikt belang. Het gaat erom dat ze de relevante bagage verwerven.

Door hybride leeromgevingen in te richten, gaan opleidingen niet alleen meer samenwerken met de buitenwereld, maar ook met elkaar. Dit kan ook leiden tot het uitwisselen van perspectieven en tot onderling leren.

De verbreding wordt ook zichtbaar in meer samenwerking tussen teams uit verschillende directies: het team van de opleiding Dienstverlening (directie Zorg, Welzijn & Sport) werkt al nauw samen in het Café (directie Economie) en bij het Evenementenbureau zijn meerdere opleidingsteams van beide directies betrokken. Zo ontstaan er cross-over hybride leeromgevingen waarbij meerdere opleidingen uit meerdere directies zijn betrokken.

“Je ziet onderlinge verbanden ontstaan, omdat steeds meer teams op hun eigen manier met dezelfde soort dingen bezig zijn. Een mooi voorbeeld is het Evenementenbureau, waar inmiddels al vijf opleidingen bij willen aanhaken. Ik zie dat teams verbinding zoeken, ook om van elkaar te leren en meer samen aan de slag te gaan. Ik denk dat we daar komend jaar echt stappen in gaan maken.”

Kwartiermaker hybride leeromgevingen

DUURZAME ONTWIKKELING

De betrokkenen zijn ervan overtuigd dat hybridisering de toekomst heeft en dat het dus gaat om een duurzame ontwikkeling.

“De ontwikkeling is duurzaam, omdat we heel erg vanuit het fundament en heel bewust aan het werken zijn. Ook als we tijdelijk iets anders doen, weten we heel goed waarom we dat doen. Met het oog op de duurzaamheid is het ook belangrijk dat we dingen goed vastleggen en dat het niet alleen in de hoofden van de mensen zit.”

Onderwijsregisseur teams Detailhandel

“In mijn rol vind ik het belangrijk om dit steeds meer te laten vormgeven door de mensen die verantwoordelijk zijn voor de onderwijsontwikkeling. En ook om de verschillende eilandjes met elkaar in contact te brengen en de verbinding te maken, zodat er ook in de breedte steeds meer wordt samengewerkt.”

Kwartiermaker hybride leeromgevingen

“We zijn als teams al twee jaar goed gefaciliteerd en de ontwikkeling is op meerdere lagen goed ondersteund. Dit is niet even een projectje, het is echt een wezenlijke duurzame ontwikkeling.”

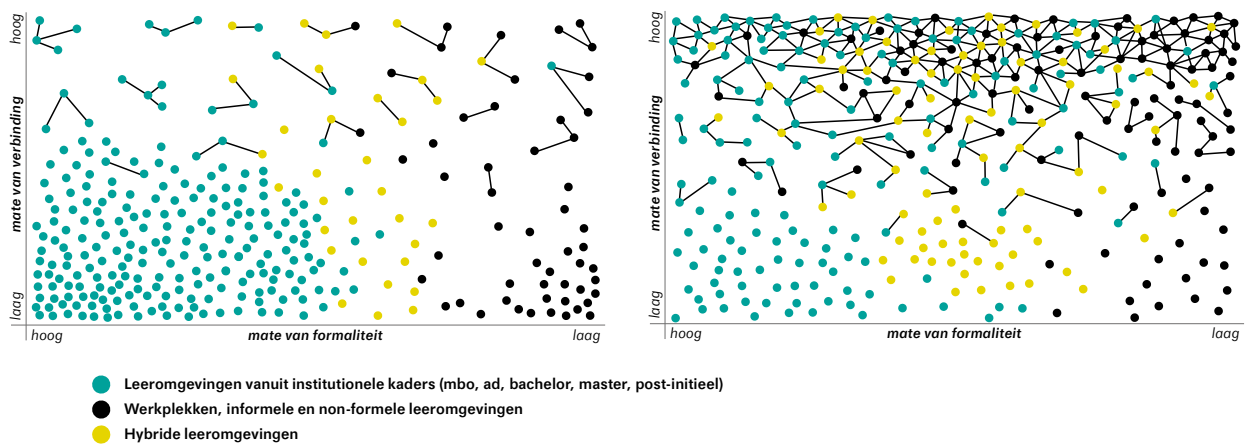
Teammanager Detailhandel

“Ik zie dit echt als een herontwerp van het beroepsonderwijs. Dat betekent continu in beweging zijn en je realiseren dat opleidingen die we nu ontwerpen over een aantal jaren weer de oude opleidingen zijn. Het beroepsonderwijs beweegt weer in de richting van de buitenwereld en dat is mooi. Maar ook noodzakelijk, want doen we dat niet, dan worden we een soort onderwijs-openluchtmuseum.”

Directeur directie Economie

LEEROMGEVINGEN IN SYSTEMISCH PERSPECTIEF

Het verdiepen, opschalen en verduurzamen van hybride leeromgevingen en deze met elkaar verbinden tot een netwerk, draagt bij aan het innovatieve, lerende karakter van een regio of sector (zie figuur 3).



Figuur 3: Leeromgevingen in een systemisch perspectief (Zitter & Hoeve, 2012 in OECD, 2015)

Aan de linkerkant is een systeem te zien waar leeromgevingen weinig verbindingen hebben, terwijl aan de rechterkant een systeem is gevisualiseerd met veel onderlinge verbindingen. Zo'n systeem met een stevig netwerk van leeromgevingen, wordt gekarakteriseerd als een innovatief, lerend systeem. In een dergelijk systeem is er geen sterke scheiding tussen het onderwijs (blauwe bollen) en de praktijk (zwarte bollen), doordat hybride leeromgevingen (gele bollen) helpen om verbindingen te maken.

Ook bij ROC Nijmegen is te zien dat hybride leeromgevingen niet langer op zich staan, maar met elkaar worden verbonden tot een netwerk. Zo ontstaat er zo'n innovatief, lerend systeem, dat hybride van aard is: door het ontstaan van nieuwe tussenpraktijken komen school en werk bij elkaar.

Door hybridisering gaan er in de regio Nijmegen meer partijen intensiever samenwerken om professionals optimaal toe te rusten voor de economische sector. De klassieke kloof tussen school en werk, tussen theorie en praktijk, wordt vervangen door hybride tussenpraktijken waarin tegelijkertijd wordt geleerd en gewerkt. Zo kan er een regionaal systeem ontstaan waarin samen wordt geleerd, gewerkt en geïnnoveerd. Een lerend systeem dat wendbaar genoeg is om het hoofd te bieden aan de uitdagingen die we als maatschappij willen aangaan.

AUTEURS: ERICA AALSMA EN ILYA ZITTER

Erica Aalsma is expert/maker leeromgevingen in het beroepsonderwijs en oprichter van het collectief De Leermeesters.

Ilya Zitter is lector Leeromgevingen in het beroepsonderwijs bij lectoraat Beroepsonderwijs, Kenniscentrum Leren en Innoveren (Hogeschool Utrecht)

Deze tekst is gebaseerd op een case study die is uitgevoerd bij ROC Nijmegen. De tekst is voorgelegd aan de mensen die zijn geïnterviewd in het onderstaande groepsinterview en hun opmerkingen zijn verwerkt. Voor het opstellen van de tekst zijn de volgende bronnen gebruikt:

Diagnose: bij de start van de ontwikkelingen is een diagnose uitgevoerd. Hiervoor is apart data verzameld, een analyse gemaakt en een rapport opgesteld, dat is gevalideerd door betrokkenen. Dit gevalideerde rapport is als bron gebruikt.

Documenten: website, visiestukken, beleidsdocumenten en onderwijsmateriaal ROC Nijmegen.

Groepsinterview met de volgende personen van ROC Nijmegen:

- Directeur directie Economie (*Anja Hagenaars*)
- Teammanager detailhandel (*Sebastiaan Roovers*)
- Kwartiermaker hybride leeromgevingen en docent facilitaire dienstverlening (*Diny Gijsbers*)
- Onderwijsregisseur teams detailhandel, marketing/communicatie/evenementen en juridische beroepen (*Astrid Snel*)
- Externe ontwerper/adviseur hybride leeromgevingen (*Erica Aalsma*)

Waar nodig hebben sleutelfiguren (bovengenoemde kwartiermaker en externe ontwerper/adviseur) **aanvullende informatie** aangeleverd.

De volgende theoretische bronnen liggen ten grondslag aan deze case study:

Bouw, E., Zitter, I., & de Bruijn, E. (2019). Characteristics of learning environments at the boundary between school and work—A literature review. *Educational Research Review*, 26(1), 1-15.

Zitter, I., Hoeve, A., & de Bruijn, E. (2016). A design perspective on the school-work boundary: A hybrid curriculum model. *Vocations and Learning*, 9(1), 111-131

Zitter, I. & Hoeve, A. (2012). *Hybrid Learning Environments: Merging Learning and Work Processes to Facilitate Knowledge Integration and Transitions*. OECD Education Working Papers, No.81, OECD Publishing.

Zitter, I. & Hoeve, A. (2012), as cited in OECD (2015). *Schooling Redesigned. Towards Innovative Learning Systems*. OECD Publishing.

Deze publicatie is vormgegeven en geïllustreerd door Bobby Dekker.