



Paradigmashift in het beroepsonderwijs

Uit: Digitaal Handboek Regionale Verankering

HAN | KENNISCENTRUM KWALITEIT VAN LEREN

Aimée Hoeve, Femke Timmermans, Loek Nieuwenhuis, Derk-Jan Nijman

m.m.v. Woody Majers, Gonneke Leereveld

Een tijdperk vol veranderingen

Onze samenleving bevindt zich op een kantelpunt: de spannende tijd waarin we leven, maakt de maatschappij instabiel en kwetsbaar voor verstoringen, maar opent ook de deur voor radicale transformaties. We bevinden ons niet in een tijdperk van veranderingen, maar in een verandering van tijdperken. Oude bestuursvormen en economische modellen raken achterhaald, aangejaagd door bijvoorbeeld de financiële crisis, complexe vredesoperaties, de veranderende arbeidsmarkt, globalisering, de verschuiving naar leven lang leren, de opkomst van nieuwe verdienmodellen en ook robotisering en techno-

logisering. Een paradigmashift gaat via een 'anomalie', die tot een crisis leidt en vervolgens een nieuwe periode inluidt. Het begint met een besef dat het bestaande paradigma niet langer goed werkt. Vanuit die notie ontstaan een aantal initiatieven om nieuwe richtingen te verkennen. Deze initiatieven hebben aanvankelijk een incidenteel en ad-hoc karakter, maar langzamerhand ontdekken we daarin nieuwe samenhang en patronen. We kennen het nieuwe paradigma nog niet, maar voelen het wel aan. Het nieuwe paradigma in onze tijd gaat over samenwerken, netwerken, vertrouwen. Een

Box 1 Nederland Kantelt!

Het tv-programma Tegenlicht belichtte in seizoen 2014/15 verschillende burgerinitiatieven waarmee we steeds meer zelf onze toekomst vormgeven. Dat was bijvoorbeeld te zien in de uitzendingen Power to the people en Gaten in de markt. In de laatste aflevering van dit seizoen is Jan Rotmans aan het woord. Hij is hoogleraar transitiekunde aan de Erasmus Universiteit en auteur van In het oog van de orkaan en schetst aan de hand van ontwikkelingen op het gebied van zorg, bouwen, watereconomie en consumptie hoe het nieuwe Nederland er straks uit kan zien.

tegenlicht.vpro.nl/afleveringen/2014-2015/nederland-kantelt.html

veelgehoorde analyse is dat we ons op het omslagpunt bevinden van een hiërarchische top-down samenleving naar een duurzame, bottom-up netwerkmaatschappij (zie box 1).

We weten nog niet hoe deze kanteling concreet uitwerking zal krijgen in bijvoorbeeld de nieuwe rol van allerlei publieke instellingen (naast onderwijs ook zorg, rechtspraak en de rol van gemeenten, provincie en rijksoverheid). Dat is op dit moment onderwerp van voortdurend en heftig maatschappelijk debat. Tegelijkertijd vinden al allerlei expe-

rimenten plaats. Zo wordt in de zorg geëxperimenteerd met horizontaal georganiseerde buurtzorg, met een veel groter vertrouwen in het zelforganiserend vermogen van de mensen op de werkvloer en een veel kleinere rol voor managers, in aantal en verantwoordelijkheid. Andere voorbeelden zijn:

Het nieuwe bouwen: louter duurzaam, en veel meer in samenwerking met de bewoners en minder gedicteerd door bestemmingsplannen en projectontwikkelaars.

De nieuwe watereconomie: in plaats van alleen dijken te verhogen, bewegen we mee met het stijgende water om mensen te laten wonen en werken op het water.

De nieuwe deeleconomie: directe dienstverlening tussen burgers, zonder tussenkomst van bedrijven en banken, waarbij we onder andere vervoer en verzekeringen met elkaar gaan delen.

Nieuwe vormen van onderwijs: gemodulariseerd aanbod, dat de student de vrijheid geeft te leren wanneer en hoe hij wil (zie onderstaand verdiepingskader)

Zo'n proces gaat nooit zonder slag of stoot. Er is altijd weerstand, onbegrip, onzekerheid. Totdat er een voldoende brede geloofsbasis ontstaat, waarbij voldoende mensen ervoor durven gaan, ervan overtuigd zijn geraakt. Zo'n paradigmawisseling is een traag proces, en duurt enkele decennia.

Verdieping: Wat betekent de paradigmashift voor het onderwijs?

Verschillende denkers, filosofen en trendwatchers houden zich bezig met de vraag wat de impact van de sterk veranderende samenleving is op onderwijs en leren. Wereldwijd erkend **onderwijsexpert Ken Robinson** is daar een goed voorbeeld van.

Een kernvraag is hoe weten we - of beter: hoe weten de docenten - wie opgeleid gaan worden en waarvoor? En ook: hoe bereidt een docent leerlingen en studenten voor op de onzekere factoren? **Professor in Onderwijs en Technologie Wim Veen** ziet vier uitdagingen voor het onderwijs:

1. Anders leren(den): de nieuwe generatie studenten verwacht persoonlijke service, is visueel ingesteld, is altijd online connected, deelt kennis, hecht zich meer aan vrienden dan aan familie en ziet het internet als een verlengstuk van het leven.

2. Veranderende technologieën: krachtiger middelen en technieken, die steeds meer van ons leven overnemen.
3. Nieuwe banen en functies, bijvoorbeeld: geheugenchirurg (memory surgeon), maker van lichaamsdelen (body parts maker) en professionals die het klimaat kunnen manipuleren (climate manipulator), nagaan of beweringen kloppen (fact checker), in staat zijn om de boel te verstoren (disruptor) of gebeurtenissen mooi weten te verpakken (storyteller).
4. Internationalisering: vervlechting met de landen om ons heen, landsgrenzen vervagen.

Het nieuwe paradigma betekent volgens Veen dat een docent zich in toenemende mate zal ontwikkelen tot een soort ‘kennismakelaar’. Een onderwijsprofessional dus, die op zoek is naar de juiste match tussen vraag en aanbod van informatie en ontwikkeling om die ten goede te laten komen aan de student. Onderwijsinstellingen worden getransformeerd tot plekken waar kennis wordt verworven en gedeeld - samen met docenten en andere studenten - zodat de student weer snapt waar het om gaat en verbanden gaat zien in de grote hoeveelheden informatie. De student gaat eigenlijk steeds meer een eigen ‘garage’ van mogelijkheden creëren:

- Ik kies wat ik wil gebruiken (tools)
- Ik kies mijn eigen sociale netwerk
- Ik kies wat ik wil lezen en kijken
- Ik ontwerp mijn eigen leeromgeving

Daardoor ontstaat een nieuwe vraag naar en een nieuw aanbod van (bijna kosteloze) onderwijsmogelijkheden.

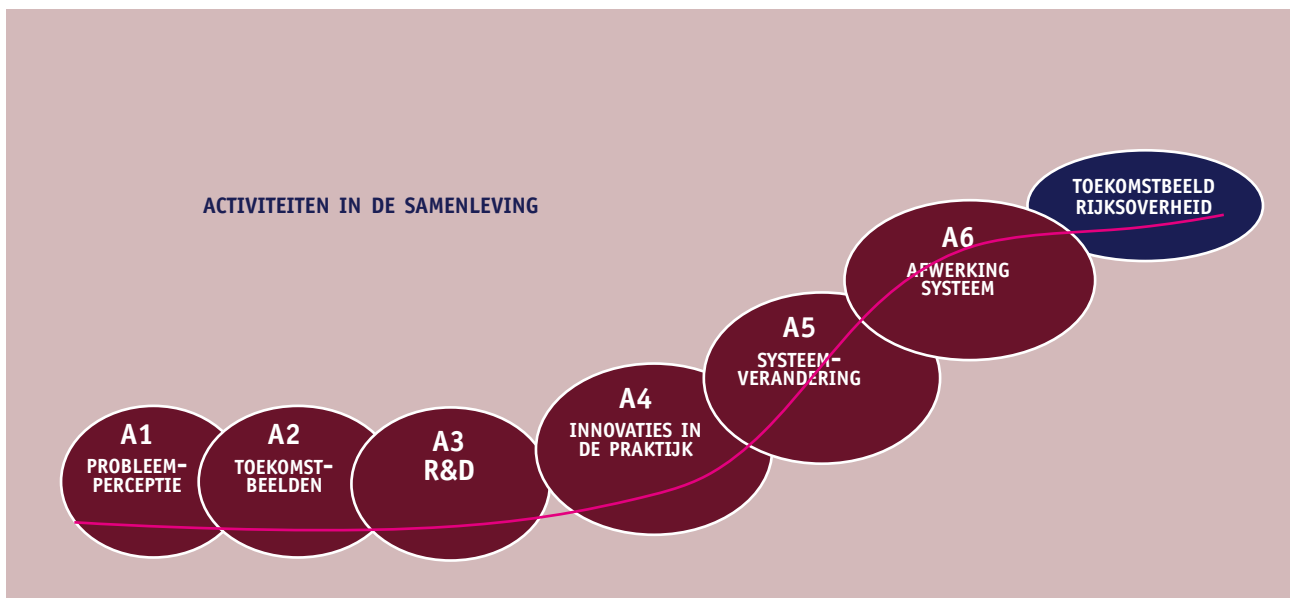
Sturen in een wereld vol onzekerheden: de organische S-curve

Het nieuwe paradigma is er nog niet. We kunnen er daarom nog geen zekerheden, uitgekristalliseerde toekomstmodellen of blauwdrukken aan ontnemen. Bestuurders van onderwijsinstellingen staan voor de uitdaging sturing te geven in deze wereld van onzekerheden. Tegelijkertijd moet de winkel - met de huidige ‘producten’ - wel open blijven.

De uitdaging van de bestuurders is inzichtelijk te maken met het S-model. Als je

bijvoorbeeld redeneert vanuit een toekomstige positionering als kenniscentrum (stip op de horizon), worden de bedrijfsprocessen en de capaciteit van mensen en systemen anders ingericht. Voor de manier waarop de verbinding tussen de stip op de horizon en het heden wordt gelegd, bestaat geen blauwdruk. Maar de S-vormige groeicurve onderscheidt zes hoofdfasen die ieder vaak eigen arena's van stakeholders kennen (Rotmans et al., 2000; Rood, 2003):

- Arena 1 Probleemperceptie: wat is het probleem en wat zijn de oorzaken?
- Arena 2 Toekomstbeelden: wat willen we bereiken in de verre toekomst (ambities)?
- Arena 3 R&D: hoe kunnen we onze ambities waarmaken (innovaties)?
- Arena 4 Innovaties in de praktijk: hoe worden innovaties geïntroduceerd in de praktijk (niches)?
- Arena 5 Systeemverandering: creëren van (beleids)context waarin de innovaties worden doorgezet (diffusie).
- Arena 6 Afwerking systeem: naleving en handhaving van het systeem (verinnerlijking).



Figuur 1 Arena's in het transitieproces (Rood, 2003)

Toelichting op figuur 1

De pre-ontwikkelingsfase (A1, A2 en A3) is weinig zichtbaar en laat veel individuele acties van partijen zien. De groene instellingen hebben gedurende de GKC-programma's en de MIP-uitvoeringsfase veel geëxperimenteerd met grote en kleine (onderdelen van) innovaties in het onderwijssysteem. Dit heeft geleid tot een veelheid aan (deel)oplossingen, vaak nog binnen de eigen organisatie. In veel gevallen zijn die nog niet operationeel ingebed. Dit komt deels door de aard van de systeeminnovatie en deels door afhankelijkheid van andere organisaties of organisatieonderdelen. Denk bijvoorbeeld aan factoren als financiering, toezicht, wettelijke kaders, betrokkenheid van het bedrijfsleven, ICT-infrastructuur en hrm-systeem.

Anno 2015 komt het onderwijssysteem in de take-off fase (A4): het kantelpunt of tipping point is bereikt. In deze fase gaan de veranderingen daadwerkelijk van start. De systeemverandering van school naar kenniscentrum in de regio begint daadwerkelijk vorm te krijgen en de resultaten versterken andere innovaties. De puzzelstukjes vallen samen.

Bij succes volgt de acceleratiefase (A5): structurele veranderingen worden zichtbaar door een accumulatie en implementatie van sociaaleconomische en institutionele veranderingen. Regionale partners vragen instellingen bijvoorbeeld te participeren in economische uitvoeringsagenda's en bedrijven kloppen aan voor leven-lang-leren-trajecten.

Wanneer de nieuwe werkwijze gemeengoed is geworden, komt de stabilisatiefase (A6): de snelheid van de maatschappelijke verandering neemt af. De nieuwe werkwijze is gewoon geworden en de focus richt zich op onderhoud en verbetering. Waarschijnlijk dient zich dan weer een nieuwe golf van vernieuwing aan.

Wanneer een voldoende stevige basis is ontwikkeld, bereikt de transitie een 'tipping point' en versnelt de ontwikkeling naar kenniscentrum zich exponentieel (zie figuur 2). Door de complexiteit van het proces is het moment van dit punt helaas niet te voorspellen, maar dit is anno 2015 nog niet bereikt. Het is nodig eerst actief te investeren in medewerkers, relaties en ondersteunende systemen om nog meer onderdelen van de vier aandachtsgebieden op orde te krijgen. Pas dan ontstaat voldoende kritische massa om intern de medewerkers, en extern de stakeholders meer als vanzelf te laten bijdragen aan de systeeminnovatie.

Onderwijs in transitie en het “tipping point”?



Figuur 2 Domein AFL in transitie van school naar kenniscentrum

Het proces kent een valkuil: de menselijke neiging om te blijven hangen in het oude paradigma, met haar vertrouwde modellen en routines. Dit risico wordt treffend geschetst door Kees Boele, voorzitter van het College van Bestuur van de HAN bij de opening van het studiejaar 2015-2016: *‘Nu denken we nog over (kwaliteit van) onderwijs en onderzoek en de besturing daarvan in standaarden en methodieken die eigen zijn aan het paradigma van het “New Public Management (NPM)”’. Binnen dat kader leggen we besturingspuzzels en zijn we niet gericht op grote vernieuwingen. We fixeren daarbij sterk op wijzigingen in, en verfijningen van controleprotocollen, clusterbezoeken en citatiescores. Zaken die dit kader overstijgen, negeren we, want die passen niet in onze NPM-kraam.’*

The greatest danger in times of turbulence is not the turbulence; it is to act with yesterday’s logic.

Het is belangrijk om, juist als bestuurder, de anomalie te erkennen. Maar hoe doe je dat zonder je medewerkers het gevoel te geven dat het bestuur richtingloos is? En zonder de gevoelens van chaos en onzekerheid nog verder te vergroten? De kern is dat je als bestuurder actief laat zien opnieuw legitimatie te zoeken en te verkrijgen voor de onderwijsinstelling.