



› FOR SOCIETY

SUCCESVOL SAMEN OPLEIDEN

INZICHTEN UIT LITERATUUR EN PRAKTIJK OVER
DUAAL OPLEIDEN

Aanbevelingen voor het programma Mkb-routes in het hbo

Maart 2024

Het programmateam heeft ons gevraagd om in aansluiting op de conclusies in de handreiking aanbevelingen te formuleren m.b.t. het verder versterken van duale opleidingstrajecten in het hbo. De hieronder geformuleerde denkrichtingen zijn zowel van toepassing voor duale opleidingstrajecten in het algemeen als voor de Mkb-routes in het hbo in het bijzonder.

Aanbevelingen

1. Stimuleer de (verdere) toepassing van bekende ontwerpcriteria en succesfactoren binnen de mkb-routes op langere termijn zodat ze benut kunnen worden in de praktijk.
 2. Focus op 'de mens': professionaliseren van zowel docent, student en praktijkbegeleider op 'bruggenbouwers-competenties' (eventueel samen met een intermediaire partij).
 3. Bouw een sterke punten-benadering in het systeem van samen opleiden. Dit vraagt om:
 - a. Flexibiliteit van opleidingen ten aanzien van het formuleren en aantonen van leeruitkomsten terwijl zij zorgen voor kwaliteitsborging en passende didactiek;
 - b. Informeel leren op de werkplek organiseren: leerervaringen stimuleren, hierop samen reflecteren en dit ook vastleggen;
 - c. Studenten opleiden zodat zij regie kunnen voeren op hun eigen leerproces om leerkansen in het bedrijf te herkennen, te creëren en te grijpen. Talentmanagement: de student kan vanuit (kennis van) de eigen unieke sterke punten van toegevoegde waarde zijn als daartoe de kans wordt geboden en deze kans ook wordt benut.
-

We lichten onze aanbevelingen graag toe:

Er is al veel bekend over wat 'good practices' zijn ten aanzien van wat iedere actor (student, bedrijf en hogeschool) kan doen om de samenwerking bij samen of dual opleiden succesvol te laten verlopen. Dit gaat om zowel wat (met name) bedrijf en hogeschool moeten organiseren (basisafspraken) als om hoe zij zich ten aanzien van de samenwerking het beste kunnen opstellen (optimaliseren leeromgevingen en uitvoering). Er zijn al veel handreikingen, hulpdocumenten en inspirerende voorbeelden voorhanden voor degenen die het samen opleiden opstarten of hierop willen reflecteren. In de praktijk lijken studenten, bedrijven en hogescholen de aanwezige inzichten echter nog onvoldoende te benutten.

Dit heeft in de optiek van de onderzoekers enerzijds te maken met (zowel theoretische als op andere praktijken gebaseerde) inzichten die lastig zijn toe te passen op de eigen situatie: waar duidelijk is 'hoe het zou moeten' blijkt de praktijk toch net anders, of is het implementeren van de ideale werkwijze (te) tijdrovend of (te) complex. Dé student, hét bedrijf of dé hogeschool bestaan bovendien niet en diversiteit is de norm, wat steeds zal vragen om het maken van een afweging tussen de aanwezige kennis en de individuele samenwerkingscontext. Anderzijds is het in de samenwerking lastig om min of meer 'statische' ontwerpregels toe te passen op de dynamische, steeds veranderende eigen context. Deze dynamiek heeft te maken met veranderingen in de betrokken personen (zoals andere studenten, andere docenten en andere praktijkbegeleiders) en in de afzonderlijke werkcontexten van hogeschool en bedrijf (een nieuw curriculum voor de opleiding, opdrachten die wel of niet doorgaan, vakinhoudelijke ontwikkelingen, etc.).

De samenwerkings- en (tripartiete) leerwerkovereenkomsten bieden een duidelijk kader om de belangrijkste zaken te regelen. Het is een gezamenlijk vertrekpunt waarover afgestemd moet worden en keuzes moeten worden gemaakt. Deze overeenkomst regelt de basis en biedt houvast in de verdere samenwerking. De leerwerkovereenkomst legt de samenwerking in de praktijk weliswaar vast, maar leidt niet altijd tot een gesprek waarin naast de verantwoordelijkheden ook de beoogde opbrengsten van de samenwerking worden gedeeld en het werkproces wordt afgestemd. Hiervoor zijn aanvullende gesprekken en mogelijk interventies nodig, bijvoorbeeld door het benutten van (door hogescholen) ontwikkelde werkplekscans. Deze kunnen breder worden gedeeld en ingezet.

In de beschikbare hulpdocumenten staat het perspectief van de opleiding veelal centraal. Om succesvol samen op te leiden dienen ook de perspectieven van het leerbedrijf en de student een betere plek te krijgen. Aan het begin van de samenwerking, zodat duidelijk wordt wat iedere partij verwacht en de anderen te bieden heeft. Maar ook gedurende de uitvoering, zodat er voldoende ruimte is om door afstemming en maatwerk mee te bewegen met kansen en uitdagingen die zich voordoen. Daarvoor is een methodiek nodig die past bij de diversiteit en dynamiek van bedrijven en (steeds nieuwe) studenten t.o.v. het relatief stabiele onderwijs.

Het onderling gesprek richten op wat men in het samen opleiden wil en kan, in plaats van op – zoals nu veelal gebeurt – op wat nodig is en moet, zal in onze mening bijdragen aan het zorgen voor onderlinge verbinding die nodig is om het systeem succesvol te laten werken: de ‘radartjes’ van het model van Gerstung en Deuer dat we in de handreiking hebben opgenomen gaan dan mogelijk gezamenlijk beter draaien. Dit haalt ook druk weg bij de student, die zich nu in de uitvoering van duale opleidingen vaak primair verantwoordelijk voelt voor het zorgen voor de verbinding van opleiding en werk.

Het investeren in deze verbindingsmechanismen zou kunnen door de ‘sterke punten benadering’, (bekend uit de literatuur rondom talentmanagement) toe te passen op het niveau van de betrokken actoren. Als de boodschap minder gericht is op het anticiperen op mogelijke knelpunten (in dit geval: de mogelijk conflicterende context van de werkomgeving als leeromgeving) maar juist wordt gericht op het ontdekken en benutten van ieders sterke punten bij het samen opleiden en in de samenwerking, ontstaat er meer ruimte voor het samen experimenteren en innoveren. De sterke punten per actor zijn volgens ons de volgende:

- **Opleidingen:** houden regie op het leerproces, duidelijkheid creëren in het opleidingsprogramma en waar welk leerdoel wordt behaald, kwaliteitsborging ten aanzien van leeruitkomsten en accreditatie. Opleidingen/docenten zijn goed in het herkennen van leerkanen en het koppelen van theorie aan wat er in de praktijk gebeurt. Zij kunnen daarmee de verbinding tussen informeel en formeel leren stimuleren. De opleidingen leggen grotendeels de basis en zorgen voor *zekerheid en uniformiteit*. Praktijkpartners en studenten denken hier idealiter in mee.
- **Bedrijven:** kunnen leerkanen aanreiken of zelfs creëren door de aansluiting op de eigen (bedrijfs-) context. Informeel (‘buitenschools’) leren op de werkplek kan worden gestimuleerd en verder benut t.b.v. de ontwikkeling van duale studenten. De praktijkpartner vult de basis aan en door te zorgen voor leerkanen op de werkplek als *authentieke leeromgeving*, met alle uitdagingen die daarbij komen kijken, en kansen voor innovatie. Docenten en curriculumontwikkelaars zijn idealiter goed op de hoogte van wat er speelt in het werkveld en denken actief mee ten aanzien van leerkanen en mogelijkheden om samen te innoveren.

Opleidingen en bedrijven leveren daarmee geen gelijke maar wel een gelijkwaardige bijdrage aan duale opleidingstrajecten en kunnen zo mogelijk hun eigen (en eventuele gezamenlijke) doelstellingen beter

realiseren. Het gesprek over hoe elkaars sterke punten te benutten in de samenwerking ten behoeve van de ontwikkeling van duale studenten en een brug te slaan tussen beide leeromgevingen staat centraal.

- **Studenten:** Kunnen vanuit hun eigen sterke punten meerwaarde leveren en zowel praktijk als theorie aan elkaar verbinden (met hulp van begeleiders). Dit vraagt om aandacht tijdens de opleiding en in het werk als het gaat om het ontdekken, ontwikkelen en benutten van talent.

De mens en het gesprek zijn belangrijk maar inbedding in het systeem bepaalt uiteindelijk het succes

Het (continu) voeren van de voor een succesvolle samenwerking benodigde gesprekken en werken aan de hand van wat hieruit komt, is niet gemakkelijk. Het gesprek verbindt idealiter zowel de strategische, tactische als uitvoeringseisen en vat deze samen in werkbare samenwerkingsafspraken. Naast het aanbieden van mogelijkheden vanuit het hbo voor het eerder besproken professionaliseren van de verschillende betrokkenen aan dit gesprek, dient dan ook een goede methodiek (met bijbehorende hulpdocumenten of andere gezamenlijke, organisatie-overstijgende 'grensobjecten') ontwikkeld te worden. Hiermee krijgt dit gesprek richting en positie. De term 'samen' in samen opleiden wordt in de praktijk verschillend ingevuld.

Bezien vanuit het 'bollenmodel' van Bouw en Zitter ten aanzien van hybride leeromgevingen maakt het samen opleiden, niet alleen bij duaal maar binnen het hbo als geheel, naar onze mening een beweging naar het midden. Niet ieder samenwerkingsverband zal hier echter dezelfde ambities in hebben, en niet ieder samenwerkingsverband met dezelfde ambitie volgt hetzelfde tempo. Handreikingen gericht op het weten wat te doen om een beweging richting 'het midden' te maken, worden daarom idealiter aangevuld met voldoende inzichten voor het zetten van de benodigde tussenstappen. Uit het beschreven onderzoek volgen aanbevelingen als het gaat om het zetten van deze stappen:

- Voor het bewegen van twee afzonderlijke leercontexten (opleiding en werk) die samen optellen tot het volledige leeraanbod dat nodig is om de voor kwalificatie benodigde leeruitkomsten te behalen naar een deels gezamenlijk ingevulde leercontext, kan worden ingezet op het uitwisselen van elkaars verwachtingen en behoeften en deze afstemmen in het ontwerp van de samenwerking.
- Voor het bewegen van een deels op elkaar afgestemde leeromgeving naar een volledig gezamenlijk opgebouwde leeromgeving, dient een duidelijke gezamenlijke visie te worden geformuleerd waar actief op wordt gestuurd gedurende de gehele samenwerking.

Bij deze werkwijze past ook het continu (lerend) evalueren van de samenwerking op alle niveaus: het bereiken van het gezamenlijk streven (visie t.o.v. resultaat), de wijze waarop de samenwerking is ingericht (proces) en de resultaten die worden behaald vanuit deze werkprocessen (uitvoering).

Uiteraard kunnen vanuit verschillende perspectieven (hogeschool, praktijk, student) verschillende evaluatiecriteria gelden en kan er ook bij eenzelfde criterium daadwerkelijk anders worden geëvalueerd. Hierbij is, denken wij, niet zozeer het afstemmen hiervan (de neuzen dezelfde kant op krijgen) de belangrijkste succesfactor, maar ligt de focus idealiter op het goed naar elkaar luisteren en elkaar begrijpen om van daaruit tot keuzes voor ontwerp en uitvoering te komen die tegemoet komen aan de wensen en behoeften van de verschillende actoren.

Deze aanbevelingen zijn opgesteld door onderzoekers van het Fontys Kenniscentrum LLO, en horen bij de *Handreiking Succesvol Samen Opleiden* (maart 2024).

Auteurs: Beatriz Roman, Claudine Verbiest, Max Klöters, Rosalie Reichardt-Mulder, Marian Thunnissen

Maart 2024