

Leven lang ontwikkelen als kompas voor het hoger onderwijs

Opinie | door Radboud Dam & Lucie te Lintelo

27 maart 2019 | Transformatief leren is een dynamische vorm van leren en vraagt daarom om een andere manier van het ontwerpen en begeleiden van leerprocessen. Radboud Dam en Lucie te Lintelo van de Hogeschool van Amsterdam schetsen hoe dat er uit zou kunnen zien.

In ons vorige artikel in het dossier Leven Lang Ontwikkelen ([Stel de behoefte voor de beroepspraktijk centraal](#)) bepleitten we dat een LLO behoort tot de maatschappelijke opdracht van een publieke kennisinstelling. De behoefte aan professionalisering is het vertrekpunt en uit zich in zowel kwalificatievragen als transformatievragen.

Bij kwalificatie is duidelijk welke nieuwe kennis en competenties nodig zijn voor professionals. Dit sluit aan bij hoe we in het onderwijs gewend zijn naar scholingsvragen te kijken. Maar transformatievragen zijn nieuw en blijven nog onderbelicht in het LLO-debat. Terwijl we juist hier als publieke kennisinstelling het verschil kunnen maken nu onderzoek en onderwijs, ook in het hbo, steeds beter met elkaar verbonden raken. In deze bijdrage laten we zien hoe we samen met de beroepspraktijk transformatievragen oppakken en hoe dit de maatschappelijke impact van het hoger onderwijs op drie niveaus vergroot.

Transformatievragen in de praktijk

Transformatie staat in het teken van vernieuwing van beroepen en beroepsstructuren. Professionalisering betreft hier in feite een verandervraag die vaak de kern raakt van de professionele identiteit van een beroepsgroep, waarbij de richting van de gewenste verandering wel duidelijk is, maar de invulling van wat en hoe (nog) niet met een scholingsaanbod opgelost kan worden. Vooral als veranderingen in het werk snel gaan, sluit een klassieke ontwikkelaanpak (eindkwalificaties à curriculum à scholing) niet meer aan. Transformatief leren is een dynamische vorm van leren: kort cyclisch, iteratief (onderzoekend) leren en experimenteren in teams in de praktijk. Dat vraagt om een andere manier van het ontwerpen en begeleiden van leerprocessen.

Een voorbeeld uit onze eigen praktijk. Een grote zorginstelling wil beter leren omgaan met integriteitsschendingen binnen de vele locaties en woonvoorzieningen. Een schending kan in dit verband variëren van personeelsdiefstal tot grootschalige fraude en seksueel overschrijdend gedrag. Er blijkt sprake van handelingsverlegenheid onder professionals en leidinggevenden die vraagt om een cultuurinterventie.

De betreffende zorginstelling, het lectoraat Management van Cultuurverandering en de opleidingen Social Work en Bestuurskunde pakken samen deze vraag op. Het lectoraat ontwikkelt een methodiek en cultuuraanpak op basis van praktijkgericht onderzoek naar ondermijning, corruptie en integriteitsschendingen in organisaties. De opleidingen ontwerpen op basis van deze methodiek een leertraject op maat voor alle lagen van de organisatie. Het leertraject heeft het karakter van een kenniswerkplaats. Het doel is meer handelingsperspectief te creëren en een interne casebank op te zetten die de basis vormt voor een triage systeem opdat er in de toekomst sneller en effectiever gehandeld kan worden bij een integriteitsschending.

Het werkt als volgt: professionals komen regelmatig samen onder begeleiding van het lectoraat en procesbegeleiders van de opleidingen. In de tussentijd halen zij casuïstiek op uit de eigen praktijk en experimenteren zij met interventies om het handelingsrepertoire te verrijken. Die leerervaringen brengen zij de volgende keer weer in de werkplaats. Waarbij de casuïstiek geanalyseerd wordt en opgenomen wordt in een centrale casebank. Zo ontstaan er kleinschalige onderzoekende en lerende netwerken in de organisatie die niet alleen steeds beter leren handelen maar met elkaar ook organisatiekennis opbouwen over te handelen bij integriteitsschendingen.

LLO versterkt de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek

Op het eerste gezicht profiteert vooral de zorginstelling van deze vorm leren, innoveren en veranderen. Het handelingsperspectief neemt intern toe, de schendingen nemen af, de kwaliteit van zorg verbetert, de cultuur wordt professioneler en de organisatie als geheel gaat beter presteren.

Maar het lectoraat wint ook. In overleg met de zorginstelling is besloten dat het lectoraat (geanonimiseerd) cases mag verzamelen die naar boven komen tijdens het traject. Op die

manier verrijkt het lectoraat haar methodiek vanuit de praktijk en versterkt hiermee haar onderzoek. Van die kennis kunnen andere organisaties ook weer leren. LLO als vorm van doorwerking en valorisatie dus.

Ook het onderwijs profiteert en wel op twee manieren. Ten eerste draagt dit bij aan de professionalisering en duurzame inzetbaarheid van docenten. Docenten worden uitgedaagd door de praktijk en nemen kennis van actuele praktijkkwesities. Inzichten die ze direct kunnen toepassen in hun onderwijs. Docenten worden bovendien erkend voor hun expertise en didactische kwaliteiten. LLO geeft op deze manier extra elan aan het vakmanschap van de docent.

Ten tweede profiteren studenten van de actuele cases (vanuit de praktijk) en een betere methodiek (vanuit het onderzoek). Op deze manier blijft het curriculum actueel en heeft de opleiding een dynamische vorm in handen om praktijkontwikkelingen te volgen. De instelling levert zodoende betere beginnende beroepsbeoefenaars af.

Kortom: de praktijk innoveert, het onderzoek verdiept, de opleiding levert betere studenten af. Een mooi voorbeeld van een lerend, responsief systeem rondom een transformatievraag van één organisatie.

LLO versterkt de (regionale) innovatiekracht van de beroepspraktijk

Laten we bovenstaande dynamiek rondom één transformatievraag nu eens wat verder oprekken, van N=1 naar N=100. Dan ontstaan er nieuwe, interessante mogelijkheden. Transformatievragen zijn immers in elke branche te vinden. Hoewel de vragen en contexten verschillen, wordt er in elk case nieuwe inzichten opgedaan over (transformatief) leren en ontwikkelen. Als we al die cases naast elkaar leggen, welke inzichten en patronen ontdekken we dan op metaniveau? Denk bijvoorbeeld aan kennis over werkplekleren, het opbouwen van een leercultuur binnen organisaties, en inzichten in leervoorkeuren en leerontwerpen voor professionals.

Een logische vervolgstap is daarom om intern de opgedane kennis en inzichten uit iedere praktijkcase te verzamelen in een kenniscentrum LLO. In feite een vorm van R&D met als doel bruikbare en deelbare expertise over praktijkleren op te bouwen voor de (regionale) beroepspraktijk. Expertise die intern ook goed bruikbaar is voor de vernieuwing van het onderwijs en het LLO van de eigen medewerkers in de instelling. Een dergelijk expertisecentrum is natuurlijk ook

landelijk denkbaar, bijvoorbeeld in de vorm van een Center of Expertise (CoE) rondom LLO. Een interessante gedachte om verder te verkennen met andere kennisinstellingen en het werkveld.

LLO versterkt een inclusieve arbeidsmarkt

Tot slot, een derde denkrichting over hoe de maatschappelijke meerwaarde van het hoger onderwijs via LLO vergroot kan worden. Door nieuwe vormen van werkend en onderzoekend leren bereiken we meer mensen die op verschillende manieren leren. Op die manier dragen we ook bij aan een inclusieve arbeidsmarkt. Maar niet alle doelgroepen profiteren hier nog in voldoende mate van.

Wat kunnen we betekenen voor kwetsbare doelgroepen op de arbeidsmarkt? LLO vanuit het perspectief van het individu gaat over het vormgeven van de eigen leerloopbaan om duurzaam inzetbaar te blijven. Dit vereist (financiële) middelen, steun vanuit de werkgever, motivatie en capaciteiten om het leren zelfstandig te regisseren. Hoe hoger opgeleid en hoe groter de organisatie hoe makkelijker dit te realiseren is.

Juist het midden- en kleinbedrijf, waar relatief veel laagopgeleiden werken, is hierdoor kwetsbaar. Die kwetsbaarheid wordt versterkt door de gevoeligheid voor conjunctuuromslagen als een gevolg van de flexibilisering van arbeidsvoorwaarden. Uit het [Centraal Economisch Plan](#) (CPB, 2019) blijkt dat 45 procent van de laagopgeleiden een flexcontract heeft. Als het economisch slechter gaat, zullen de flexwerkers en laagopgeleiden als eersten de gevolgen hiervan ondervinden. Het ontbreekt hen vaak aan de middelen, de steun en het vermogen om tijdig de leerloopbaan te regisseren. Daar ligt de werkelijke uitdaging rondom LLO in de komende jaren.

Een LLO voor deze kwetsbare groepen vraagt om grote inspanningen van zowel de overheid, werkgevers en sociale partners. Maar ook het hoger onderwijs kan hierin een prominentere rol vervullen dan tot op heden gebeurt. Zo kan de opgebouwde expertise (in de expertisecentra) rondom LLO ingezet worden voor het mkb. Bijvoorbeeld door een percentage van de baten van LLO aan te wenden voor de ontwikkeling en begeleiding van kwetsbare doelgroepen (scholing; loopbaanbegeleiding of andere vormen van dienstverlening). Bij voorkeur in samenwerking met de ROC's. Zo draagt het onderwijs via LLO ook bij aan een inclusieve en beter functionerende arbeidsmarkt en samenleving.

We realiseren ons dat deze laatste stap vol idealisme is. En dat is ook de bedoeling. We willen het debat over een LLO daarmee bewust lostrekken van het denken in markten, verdienmodellen, klanten, consumenten, concurrenten en extra inkomsten.

LLO als kompas voor het hoger onderwijs

LLO versterkt dus de maatschappelijke impact van een publieke kennisinstelling op drie manieren:

- De dynamiek rondom één transformatievraag versterkt zowel het leren in de praktijk als de kwaliteit van onderzoek en onderwijs in de eigen instelling;
- Door ervaringen in verschillende contexten te bundelen – in een expertisecentrum LLO – dragen we gezamenlijk bij aan de innovatie van de (regionale) beroepspraktijk;
- Door de kennis en baten expliciet in te zetten voor het LLO van kwetsbare doelgroepen op de arbeidsmarkt dragen we bij aan een inclusieve arbeidsmarkt en samenleving.

Dat lukt alleen al we een LLO als een maatschappelijke opdracht beschouwen. Niet als een 'activiteit erbij' (naast het reguliere onderwijs), maar als vertrekpunt voor de inrichting van het primaire proces.

De bouwstenen hiervoor zien we ontstaan. Er zijn diverse ervaringen met het vormgeven van nieuwe leervragen in de praktijk. De kunst is om nu op zoek te gaan naar de verbinding tussen de losse bouwstenen.

In een breder perspectief transformeert LLO op deze manier ook de publieke hogeschool als geheel. Door de transitie van een lineaire loopbaan (school – werk – pensioen) naar een parallelle loopbaan (leren – werken – leren – werken), het langer doorwerken en de veranderende arbeidsmarkt, zal op termijn de hele keten van onderwijs gaan schuiven. Oude tegenstellingen zoals initieel – postinitieel en voltijd – deeltijd gaan steeds minder op, net als het denken in publieke en private activiteiten.

Vanzelfsprekend liggen hier nog grote uitdagingen. Maar we kunnen deze niet negeren gezien de snelheid en dynamiek van veranderingen in de praktijk. Die vragen om een andere vorm van ontwikkelen en leren. Een klassieke ontwikkelaanpak van een curriculum is te statisch en te traag. Dat geldt ook steeds meer voor het 'initiële' onderwijs. Door te werken aan transformatieve vragen vergroten we niet alleen onze maatschappelijke impact, maar leren we tegelijkertijd hoe we

samen met de praktijk het leren tijdens de hele studie- en werkloopbaan moeten vormgeven. Op die manier kan het denken over een LLO het kompas zijn voor de vormgeving van het hoger onderwijs in de komende jaren.