

RODE DRADEN

Wat kunnen we leren van de twaalf leerlabs?

Inzichten en praktische handvatten voor **samenwerking** aan doorlopende leerlijnen vmbo-mbo

In tien interviewartikelen met in totaal twaalf leerlabs zijn veel leerlessen en inzichten opgetekend. Inzichten die niet alleen voor deze leerlabs relevant zijn, maar waar ook toekomstige samenwerkingen tussen vo- en mbo-scholen hun voordeel mee kunnen doen. In dit artikel vatten we deze praktijkervaringen samen en vertalen we ze naar enkele inzichtelijke modellen en conceptuele kapstokken. Want niets is zo praktisch als een goede theorie, sprak organisatiepsycholoog Kurt Lewin al.



Als we iets hebben geleerd de afgelopen maanden, is het wel dat 'doorlopende leerroutes' en het werken daaraan niet één vaste route of vast recept kent. De leerlabs die met dit thema aan de slag gingen hebben deze wens op verschillende manieren ingevuld, zowel op inhoud als proces. Tegelijkertijd waren er veel rode draden in hun ervaringen. En van al deze diversiteit en overeenkomsten kunnen wij leren!

Als we door de oogcharen kijken naar alle leerlabs, waar zij zich op richten, waar zij tegenaan lopen en waar succesfactoren zitten, valt op dat in alle leerlabs 'op drie borden' wordt geschakeld:

- 1 De mensen in de leerlabs zijn **inhoudelijk** aan de slag met het bedenken, vormgeven en uitvoeren van initiatieven en activiteiten
- 2 De mensen in de leerlabs bouwen aan hun onderlinge **samenwerking** tussen het vmbo en het mbo, investeren in het contact, de ontmoeting, de afspraken en evalueren die samenwerking ook
- 3 De mensen in de leerlabs besteden in hun eigen **school of onderwijsinstelling** aandacht aan commitment, borging en verankering.

Om gezamenlijk tot resultaten te komen is actie op al deze domeinen nodig. Zonder samenwerking kom je niet tot een gezamenlijk inhoud. Zonder inhoud word je een ongerichte praatclub. En zonder verankering kom je tot prachtige plannen, maar zal geen leerling er ooit iets van merken, of valt de samenwerking weg als één van de kartrekkers vertrekt.

Alle drie zijn nodig dus, maar het hoeft niet allemaal tegelijk. Er zit niet één juist stappenplan of volgorde achter. Je kunt op elk van deze domeinen beginnen. Veel leerlabs starten vanuit een combinatie van de domeinen 'inhoud' en 'samenwerking': waar zien we problemen en kansen, waar willen wij met elkaar op inzetten, wat willen we bereiken en wie hebben we daarbij nodig? Deze eerste verkenning vindt soms plaats door managers, directeurs of beleidsmedewerkers, en soms door docenten. Het eerste initiatief kan dus overal liggen.

In sommige leerlabs werd bewust gekozen om te beginnen met de samenwerking: docenten bij elkaar brengen, zonder vooropgezet programma of project. Vanuit die ontmoeting door docenten konden allerlei initiatieven ontstaan die bijdragen aan de grotere ambitie. De leerlabs Noord-West Veluwe en Noord- Drenthe waren hiervan mooie voorbeelden.

Weer andere leerlabs zetten eerst stevig in op een combinatie van inhoud en verankering. Zo werd in leerlab Gorinchem gestart met een haalbaarheidsonderzoek voor een doorlopende leerlijn: eerst onderzoeken of het initiatief ook uitgevoerd en verduurzaamd kan worden, voordat we daadwerkelijk met de samenwerking starten. Geen vaste volgorde dus, maar voor een succesvolle, effectieve en duurzame samenwerking, zijn ze uiteindelijk alle drie broodnodig. We diepen elk van deze drie domeinen nader uit.

Figuur #1

Drie domeinen voor duurzame samenwerking op de aansluiting vmbo-mbo.



RICHTEN OP DE INHOUD

De eerste vraag op het domein van de inhoud is: waar willen we nu precies aan gaan werken? Wat is onze opgave, wat willen we verbeteren? Dat vraagt om een analyse van de huidige situatie en een gedeeld beeld over de gewenste situatie. Deze exercitie vraagt tijd en inzet van alle betrokkenen en kan dus best even duren, zo zagen wij onder meer in het leerlab van Middelharnis.

Vervolgens kun je met elkaar gaan bepalen welke acties en activiteiten nodig zijn om dat doel te bereiken. De concrete initiatieven die de leerlabs ontwikkelden en uitvoerden waren heel divers. We zagen hier drie gebieden waarop de inhoudelijke samenwerking zich kon concentreren: het curriculum, de leerling en de docent.

Het curriculum

Een groot aantal leerlabs focuste op het curriculum: het naast elkaar leggen van de curricula en eindtermen van het vmbo en het mbo, verkennen waar overlap zit (of juist hiaten) en zoeken naar mogelijkheden om die eruit te halen, zodat er meer ruimte is voor verdieping en verbreding. Soms gebeurde die vergelijkende exercitie door de externe procesbegeleider, zoals in leerlab Den Bosch het geval was. Maar meestal gingen docenten vanuit het vmbo en het mbo bij elkaar zitten, wat naast het leren kennen van elkaars vakinhoud ook bijdroeg aan de onderlinge ontmoeting en het leren spreken van elkaars taal.

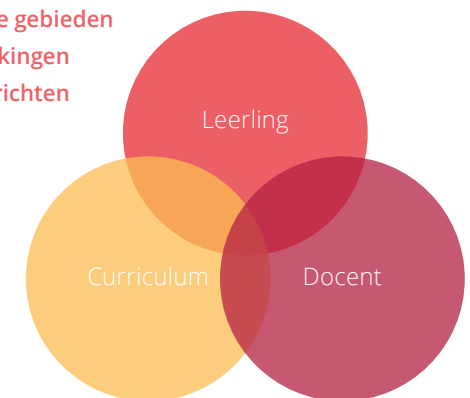
In verschillende leerlabs werd gezocht naar een verbinding op keuzedelen en keuzevakken: welke keuzedelen van het mbo kunnen al in het vmbo worden aangeboden? Een puzzeltje, zeker als het bijvoorbeeld om een relatief breed vmbo-profiel gaat waarin je wilt aansluiten bij een relatief smalle mbo-opleiding, zoals in Weert het geval was. Of wanneer er sprake is van een relatief klein aantal leerlingen, zoals in Stadskanaal. Daar vonden de betrokkenen een oplossing in het modulair werken, om zo een aanbod op maat te ontwikkelen.

Samenwerken op de vakinhoud gebeurde ook vanuit de praktijkgerichte programma's, die in verschillende leerlabs in ontwikkeling waren, zoals in Heerhugowaard en Helmond. Vanuit die brede praktijkgerichte programma's voor tl- en gl-leerlingen, werd gezocht naar inhoudelijke aansluiting bij (relatief brede/algemene) keuzedelen van het mbo.

Samenwerking tussen één mbo-instelling en één vo-school kan al ingewikkeld zijn, maar sommige leerlabs hadden te maken met een flink aantal vo-scholen. Dan wordt het werken aan een doorlopende leerlijn of route nog een stuk complexer, omdat vo-scholen een ander onderwijsaanbod bieden. Hier werd op verschillende manieren mee omgegaan. Zo zagen we in Noord-West Veluwe dat gekozen werd voor een focus op de avo-vakken, om met deze diversiteit om te gaan. In 's-Hertogenbosch koos men voor het ontwikkelen van vier afzonderlijke leerroutes: twee voor iedere vo-school. In Noord-Drenthe richtte men zich vooral op LOB en ten slotte in Noord-Holland, waar vol werd ingezet op het realiseren van een programmatische aansluiting in plaats van een doorlopende leerroute.

Figuur #2

**Drie inhoudelijke gebieden
waar samenwerkingen
zich op kunnen richten**



De leerling

Activiteiten richtten zich ook vaak rechtstreeks op leerlingen: door te investeren op het gebied van LOB, hen goed te begeleiden in hun keuzeproces en leerlingen vroeg kennis te laten maken met dat 'grote ROC'. In leerlab Amsterdam-IJburg bijvoorbeeld, werd vol ingezet op LOB voor leerlingen. En in Noord-Drenthe stond de vroege kennismaking en zachte landing op het mbo centraal.

Ook uitwisseling van leerlingen kan hier onderdeel van zijn. In Den Bosch gingen leerlingen HBR voor een keuzedeel naar het mbo, om daar ervaring op te doen in een restaurant. Een mooie uitdaging, die voor sommige leerlingen ook nog wel spannend bleek: voor het vervolg wordt overwogen of gastlessen door mbo-docenten op het vmbo als tussenstap zinvol is. In leerlab Weert was een vergelijkbare wens en is het plan om de overgang op te bouwen: eerst gaan docenten van het mbo naar het vmbo voor gastlessen en opdrachten, later komen de vo-leerlingen naar het mbo.

De docent

Bij activiteiten die zich richten op docenten kan het gaan om ontmoeting en elkaar leren kennen, een belangrijk onderdeel van het leerlab Noord-West Veluwe. Ook professionalisering en opleiding van docenten kan deel uitmaken van de activiteiten op dit gebied. Het kan ook betrekking hebben op de uitwisseling van docenten, in de vorm van gastcolleges. Dat

laatste gebeurde bijvoorbeeld in de leerlabs Helmond, West-Brabant en Heerhugowaard.

Een kapstok van overlappende gebieden

Uiteraard is een dergelijke indeling geen of-of keuze: vaak raken initiatieven meerdere van deze gebieden. Docenten van het vmbo en mbo bij elkaar brengen om hun PTA's en OERs te vergelijken, zoals bijvoorbeeld in Noord-West Veluwe gebeurde, omvat zowel aan het gebied docent als het curriculum. De activiteiten in 's-Hertogenbosch, waar vo-leerlingen HBR keuzedelen volgden op het mbo, raken zowel het gebied van de leerling als van het curriculum. En in West-Brabant werd gewerkt met challenges, die zelfs alle drie de gebieden raken: inhoudelijke opdrachten, ontworpen door mbo- en vo-docenten, waar vo-leerlingen aan werkten en waar gastlessen gegeven werden door mbo-docenten.

Toch kan een dergelijke manier van kijken helpen om scherpte te krijgen en spraakverwarring te voorkomen. Want impliciet hebben we beelden in ons achterhoofd bij grote thema's als 'aansluiting' en 'doorlopende leerlijnen' en denkt de één eerder aan inhoudelijke vakaansluiting, terwijl een ander associaties heeft die over LOB en keuzeprocessen gaan. Het gezamenlijk ontrafelen van waar we het dan precies over hebben en waar we op willen inzetten, helpt om het gesprek aan het begin van zo'n samenwerkingstraject te verhelderen en aan te scherpen.



INVESTEREN IN DE SAMENWERKING

Samenwerken gaat niet vanzelf. Dat geldt al binnen je eigen school, maar zeker als je met mensen van andere scholen samenwerkt: een context waarin je elkaar niet automatisch veel tegenkomt. Samenwerken is een factor die expliciete aandacht behoeft. Dat begint met elkaar ontmoeten, zodat er een relatie en vertrouwen kan groeien, je elkaars taal leert spreken en samen kan ontdekken waar de kansen en mogelijkheden voor de inhoudelijke samenwerking liggen. Maar het vraagt ook om blijvende aandacht: ook als het plan er ligt of je bent al met elkaar aan de slag, blijft investeren in de samenwerking nodig. Welke afspraken en spelregels hebben we met elkaar gemaakt, passen die nog bij de fase waarin we zitten, evalueren we niet alleen op de inhoudelijke voortgang van projecten en initiatieven, maar staan we ook eens stil bij de relationele en groepsdynamische kant van de samenwerking? Daarmee houd je de samenwerking krachtig en vitaal.

We zien vijf condities waarop in een samenwerking aandacht besteed moet worden, om de kans op succes zo groot mogelijk te maken.

Werken aan een gedeelde ambitie

Bij het verkennen van de opgave en het bepalen van de inhoud (het inhoudelijke domein) is er een ambitie geformuleerd. Vanuit het samenwerkingsperspectief is het belangrijk te toetsen of de verschillende betrokkenen ook echt dezelfde beelden en verwachtingen hebben bij deze ambitie, of dat er ergens spraakverwarring is ontstaan. En of deze ambitie voor alle partijen voldoende relevant en inspirerend is.

Recht doen aan belangen

Bij een samenwerking hebben we al snel het idee dat 'onze eigen belangen er niet toe doen', we zijn hier immers bij elkaar voor de leerling, het onderwijs, of de regio. En ja, het helpt als alle partijen het gezamenlijke belang zien en daar waarde aan hechten. Maar het gesprek alleen voeren over de gezamenlijke of maatschappelijke belangen is onvoldoende. Wanneer je van een ander verwacht dat hij over zijn belangen heen stapt, is de kans op een duurzame verbinding klein. Voor alle partijen in een samenwerking moet er iets te brengen en ook iets te halen zijn. Wat helpt is om te erkennen dat er verschillende belangen zijn en daar expliciet en waardevrij het gesprek over te voeren. Dit draagt bij aan wederzijds begrip, wat er weer toe leidt dat partijen moeite gaan doen voor elkaar en bijvoorbeeld met elkaar meedenken over hoe de eigen organisatie mee te nemen. Belangen zijn er toch. En dan kun je ze maar beter op tafel, dan onder de tafel een rol laten spelen.

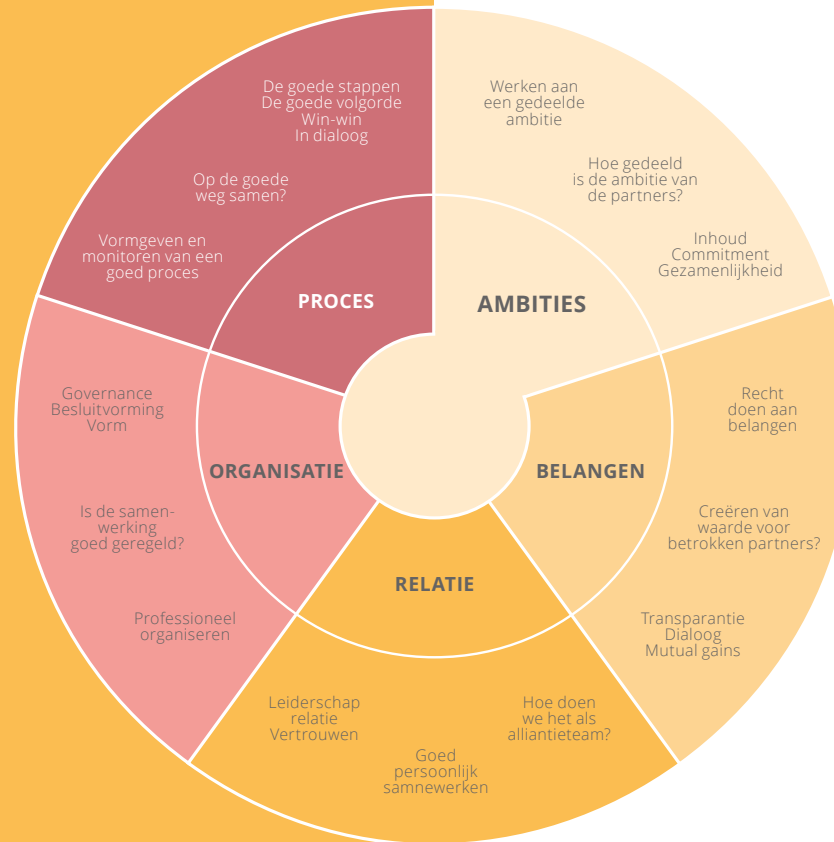


Aandacht voor persoonlijke relaties

Samenwerken is mensenwerk en daarbij spelen sociaalpsychologische processen en groepsdynamiek altijd een rol. Persoonlijke verhoudingen en relaties (elkaar iets gunnen of juist misgunnen, elkaar vertrouwen of juist niet) zijn vaak net zo belangrijk als inhoudelijke argumenten. Bouwen aan vertrouwen begint bij elkaar ontmoeten en echt leren kennen. Ook buiten de formele vergadermomenten om. Dus vergeet niet af en toe die kop koffie met elkaar te drinken of maak eens een gezamenlijke wandeling in plaats van een overleg aan de vergadertafel. In leerlab Noord-Drenthe werd dit heel serieus genomen. Na de Corona-periode met veelal online overleggen, werd er een boost gegeven aan de onderlinge relaties met behulp van een barbecue voor alle betrokkenen; zowel stuurgroepleden als alle docenten van de ontwikkelteams.

Figuur #3

Vijf condities voor
kansrijke samenwerking



Het professioneel organiseren van de samenwerking

De samenwerking vraagt ook om een professionele organisatie. Je komt elkaar niet automatisch tegen, dus dat betekent dat er met enige regelmaat ontmoetingen georganiseerd en gefaciliteerd moeten worden, dat helder is hoe besluiten tot stand komen en wie welke rol heeft. Een passende organisatievorm staat in verhouding tot de gedeelde ambitie: zo licht als mogelijk en zo zwaar als nodig is om de ambities te realiseren.

Ontwerpen van een passend proces

Om van ambities tot resultaten te komen, is een proces nodig. Het werkt prettig als de stappen, fasen en mijlpalen helder zijn. Tegelijkertijd schuilt hier ook een risico: pas in beweging komen als alles helder is. De leerlabs hebben laten zien dat het vaak juist goed helpt om zo snel mogelijk aan de slag te gaan en gaandeweg te ontdekken wat er uitgezocht en uitgedacht moet worden. Leerlab 's-Hertogenbosch is hiervan een goed voorbeeld. Zij kozen voor een cyclisch proces met zogenoemde ontwikkelcirkels. Een procesbegeleider, extern of van een van de betrokken partijen die door iedereen wordt vertrouwd en als neutraal beschouwd, helpt om het proces in beweging te krijgen en te houden. De onafhankelijk projectleider die in leerlab Noord-Holland als 'smeerolie' tussen alle partijen en alle lagen fungeerde, was hier een mooi voorbeeld van.

Zelf aan de slag met deze condities?

Het reflectie-instrument helpt je het gesprek te voeren met je samenwerkingspartners.

VERANKEREN IN ORGANISATIES

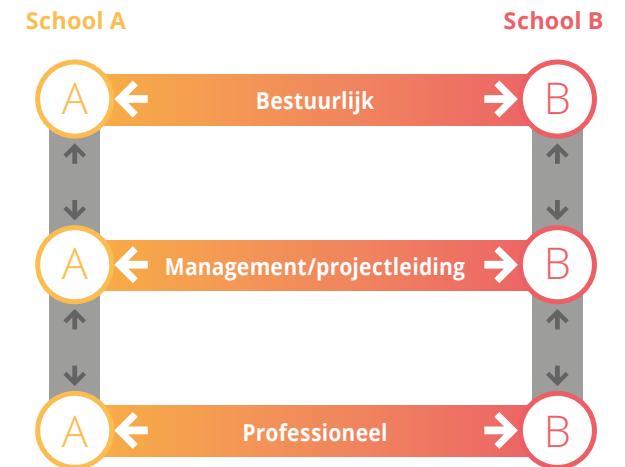
Alles wat je aan de samenwerkingstafel afsprekt, zal uiteindelijk moeten landen in je eigen school. Als dit domein ontbreekt, wordt de samenwerking een 'praatclub', waarin wel wordt gesproken over samenwerking, maar waarin niets gebeurt. Aandacht voor het verankeren in de eigen organisatie vraagt om een aantal randvoorwaarden.

Om afspraken aan de samenwerkingstafel te laten landen in je eigen organisatie, heb je commitment nodig van je collega's, op verschillende lagen van de organisatie. Binnen elke school zijn grofweg drie niveaus te onderscheiden: bestuurders, management (bijv. school-, team- of projectleiders) en docenten. Het initiatief voor een doorlopende leerlijn kan overal ontstaan, maar betrokkenheid van alle deze lagen is essentieel voor het daadwerkelijk invoeren en borgen hiervan. Wanneer bestuurders, teamleiders en docenten goed met elkaar communiceren en op één lijn zitten, zijn visie en praktijk binnen de school met elkaar verbonden. In leerlab Noord-Holland kwam dit mooi tot uiting: het initiatief ontstond top-down, vanuit de bestuurders, maar alle lagen waren daar aangehaakt. Er was bestuurlijk commitment en de projectleider zorgde voor verbinding tussen alle betrokkenen.

Ook tussen de samenwerkende scholen is afstemming op die verschillende niveaus van meerwaarde. Dat voorkomt dat wat bijvoorbeeld tussen docenten in een samenwerking wordt uitgedacht, onvoldoende aansluit bij de strategische koers die bestuurders in gedachten hadden. We noemen dat ook wel 'het achtje dichtorganiseren'. Wanneer je in alle partnerscholen de interne afstemming op orde hebt én tussen de scholen de afstemming ook goed geregeld hebt, ontstaat er een achtje. En dat zorgt voor draagvlak binnen en tussen de organisaties.

Figuur #4

Het achtje op orde



Het faciliteren van de uitvoering

Net zoals er ruimte moet zijn om de samenwerking te faciliteren (de ontmoeting, overleg, het aanstellen van een procesbegeleider of projectleider) moet de uitvoering in de eigen organisatie ook gefaciliteerd worden. Het uitvoeren van de initiatieven vraagt iets extra's of anders van docenten en andere betrokkenen. Of dat nou het geven van een gastles is, het bedenken van nieuwe LOB-opdrachten als vo-docent, of het begeleiden van jongere leerlingen dan je als mbo-docent gewend bent, ruimte en stimulans om te kunnen ontwikkelen, uit te voeren, te evalueren en bij te sturen, zijn van cruciaal belang.

Evalueren, terugkoppelen en bijsturen

In de daadwerkelijke uitvoering blijkt hoe goed de ideeën die aan de samenwerkingstafel zijn gemaakt daadwerkelijk zijn. Is het werkbaar en uitvoerbaar voor de betrokken docenten? Is het effectief en van meerwaarde voor de leerlingen? De tijd nemen voor evaluatie, het liefst ook met en door leerlingen, helpt om tussentijds bij te sturen en door te ontwikkelen. In het leerlab Amsterdam-IJburg, bijvoorbeeld, hielp het tussentijds evalueren met leerlingen om de LOB-opdrachten nog effectiever te maken.



TOT SLOT

Samenwerken aan een doorlopende leerroute vmbo-mbo vraagt om een lange adem. De projectperiode van een jaar biedt een goede start, maar het werken op drie domeinen vraagt aandacht, ontwikkeltijd en commitment. We hopen met de praktijkvoorbeelden en de handvatten uit dit digizine regio's die aan de start staan van hun samenwerking een helpende hand te kunnen reiken, want op veel plekken in het land zijn we met vergelijkbare initiatieven bezig. Leer van elkaar en vooral, ga aan de slag!