



expertisecentrum
beroepsonderwijs

Co-makership

Duurzame vormen van samenwerking
onderwijs-bedrijfsleven



Colofon

Titel	Co-makership: Duurzame vormen van samenwerking onderwijs-bedrijfsleven
Auteurs	Hester Smulders, Aimée Hoeve en Marc van der Meer
Tekstbewerking	Miranda van Elswijk
Vormgeving figuren	Mirjam Driessen
Datum	December 2012
Ontwerp	Design Crew
ISBN/EAN	978-94-6052-055-6
Bestellen	Via info@ecbo.nl o.v.v. ecbo.12-156

© ecbo 2012

Overname van teksten, ideeën en resultaten uit deze publicatie is toegestaan, mits met bronvermelding.

Inleiding

Scholen en bedrijven hebben elkaar nodig om goed beroepsonderwijs te kunnen bieden. De samenwerking tussen scholen en bedrijven is dan ook een belangrijk onderwerp binnen het beroepsonderwijs. Een deel van de opleiding vindt plaats in de praktijk, omdat de student tijdens zijn stage of leerbaan naar een leerbedrijf gaat. De praktijk is een goede leerschool, maar niet altijd een goede leeromgeving.

Zo kan het zijn dat studenten bepaalde taken niet mogen uitvoeren, dat het bedrijf te veel risico loopt, of dat er geen ruimte is voor het maken van fouten. Scholen en bedrijven kunnen werken aan een betere en meer relevante onderwijskwaliteit door gezamenlijk een leerwerkgeving neer te zetten. Een omgeving waarin de twee kanten van beroepsonderwijs bij elkaar komen: het werk (met zijn werkprocessen, beroepshouding en het toepassen van kennis en vaardigheden) en de school (met de nadruk op theorie, vaardigheden en reflectie).

Het verbeteren van de samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven is een hoofddoel van het Innovatiearrangement¹; deze regeling nodigt het beroepsonderwijs en het bedrijfsleven uit om samen experimentele projecten op te zetten die moeten leiden tot beter beroepsonderwijs. Het Expertisecentrum Beroepsonderwijs (ecbo) deed onderzoek naar initiatieven op dit gebied. Van tien succesvolle innovatiearrangementen zijn documenten geanalyseerd en gesprekken gevoerd met sleutelpersonen uit het scholen en bedrijven.

Inhoudsopgave

	Inleiding	2
01	De school in het bedrijf	4
02	Een nieuwe entiteit	6
03	Het bedrijf in de school	8
04	Tijdelijke samenwerking tussen school en bedrijf (bedrijfsprojecten)	10
05	Samenwerking tussen school en intermediair	12
06	Vergelijking van de samenwerkingsvormen	14

Samenwerking tussen scholen en bedrijven heeft niet één gezicht. Er zijn vijf vormen te onderscheiden met hun specifieke voordelen en risico's. In deze brochure zetten we ze op een rij.

- 1 School in bedrijf: het onderwijs werkt samen met één groot bedrijf, waar een groep studenten een deel van de opleiding volgt. In het bedrijf wordt een leerwerkgeving gerealiseerd waar werk- en leerprocessen met elkaar worden verbonden. Daarbij worden studenten begeleid door daarvoor geschoolde medewerkers op de werkvloer. Eventueel zijn ook docenten op de werkplek aanwezig om theoretische verdieping aan te bieden. Bedrijf en onderwijs verbinden zich voor langere tijd aan elkaar.
- 2 Onderwijs en bedrijfsleven realiseren een nieuwe entiteit: ze investeren in een leeromgeving waarin onderwijs- en bedrijfsprocessen zijn verweven. Deze omgeving staat los van het bedrijf en de school en functioneert als een zelfstandige bedrijfsomgeving. In deze omgeving functioneren groepen studenten uit diverse opleidingen.
- 3 Bedrijf in de school: onderwijs en bedrijfsleven werken samen om bedrijfsprocessen en onderwijsprocessen in een schoolomgeving te combineren. In deze omgeving kan een groep studenten een groot deel van de opleiding volgen. Bedrijven verbinden zich voor langere tijd aan de samenwerking en zetten zich in om een bedrijfsmatige leeromgeving vorm te geven en te onderhouden. De school houdt de regie op het onderwijsproces en zorgt voor professionals die het onderwijs- en bedrijfsproces aansturen.

- 4 Tijdelijke samenwerking tussen school en bedrijf: het bedrijfsleven legt opdrachten neer bij studenten van één of meerdere onderwijsinstellingen. Het gaat vaak om interdisciplinaire vraagstukken, waar studenten uit diverse opleidingen aan kunnen werken. Het onderwijs zorgt voor een onderwijskundige vertaalslag op de projecten. Bij het binnenhalen van voldoende projecten kan een intermediaire partij een rol spelen.
- 5 Samenwerking tussen school en intermediair, namelijk een kenniscentrum voor beroepsonderwijs en bedrijfsleven. Het kenniscentrum is een interessante partner voor het onderwijs vanwege de nauwe contacten die het onderhoudt met bedrijven en branches.

De samenwerking begint met een gezamenlijke ambitie: het vergroten van de instroom in de opleiding en sector of het verbeteren van het vakmanschap van de studenten. Onderwijs en bedrijfsleven hebben elkaar daarbij nodig: om jongeren te binden aan een beroep en om het leren van vakkennis, vakvaardigheid en vakhouding direct te verbinden met de beroepspraktijk. Het verbinden van de twee werelden van beroepsonderwijs en bedrijfsleven is niet eenvoudig, omdat ieder van de partners eigen handelingslogica's kent die niet als vanzelf te verenigen zijn. Het bedrijf streeft economisch rendement na, terwijl het onderwijs voornamelijk pedagogisch-didactische afwegingen maakt bij de vormgeving van de samenwerking. In deze brochure laten we vijf vormen van samenwerking zien tussen onderwijs en bedrijfsleven en illustreren ze steeds met een praktijkvoorbeeld.

¹ Sinds 2003 is met de regeling Innovatiearrangement van de ministeries van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) een innovatiebudget in het leven geroepen voor verdieping van innovatie in het beroepsonderwijs. Voor meer informatie zie www.hpbo.nl

01

De school in het bedrijf

In de samenwerkingsvorm ‘De school in het bedrijf’ is een deel van de opleiding verplaatst naar een bedrijf. Het bedrijfsleven neemt een relatief grote rol in het opleiden van de deelnemers op zich. De impact op de bedrijfsprocessen is aanzienlijk, omdat er voor een langere periode een groep studenten in het bedrijf wordt geplaatst.

De school ondersteunt het bedrijf bij het vormgeven en begeleiden van de leerprocessen (de hulpbronnen in de figuur). Dat geldt bijvoorbeeld voor de lerende wijkcentra in Den Haag; op deze pagina staat een omschrijving hiervan.

Omdat in deze vorm de samenwerking zo veel impact heeft op het bedrijfsproces, moeten de bedrijven de urgentie van de samenwerking met het onderwijs zien. Bijvoorbeeld omdat ze jongeren willen binden aan de sector, of omdat ze studenten willen inzetten als arbeidskracht.

Er zijn verschillende aandachtspunten bij deze vorm van samenwerking. Ten eerste is het belangrijk dat de bedrijfsomgeving over voldoende werkzaamheden beschikt die passen bij het niveau en de opleiding van de verschillende studenten. Ook zijn faciliteiten nodig zoals werkruimten en lokalen. Verder is belangrijk dat er wordt geïnvesteerd in de professionalisering van begeleiders om werk- en leerproces van studenten te kunnen aansturen.

Tot slot moet er een verbinding worden gelegd naar het onderwijsproces in de school, zodat docenten betrokken zijn en studenten goed worden voorbereid.

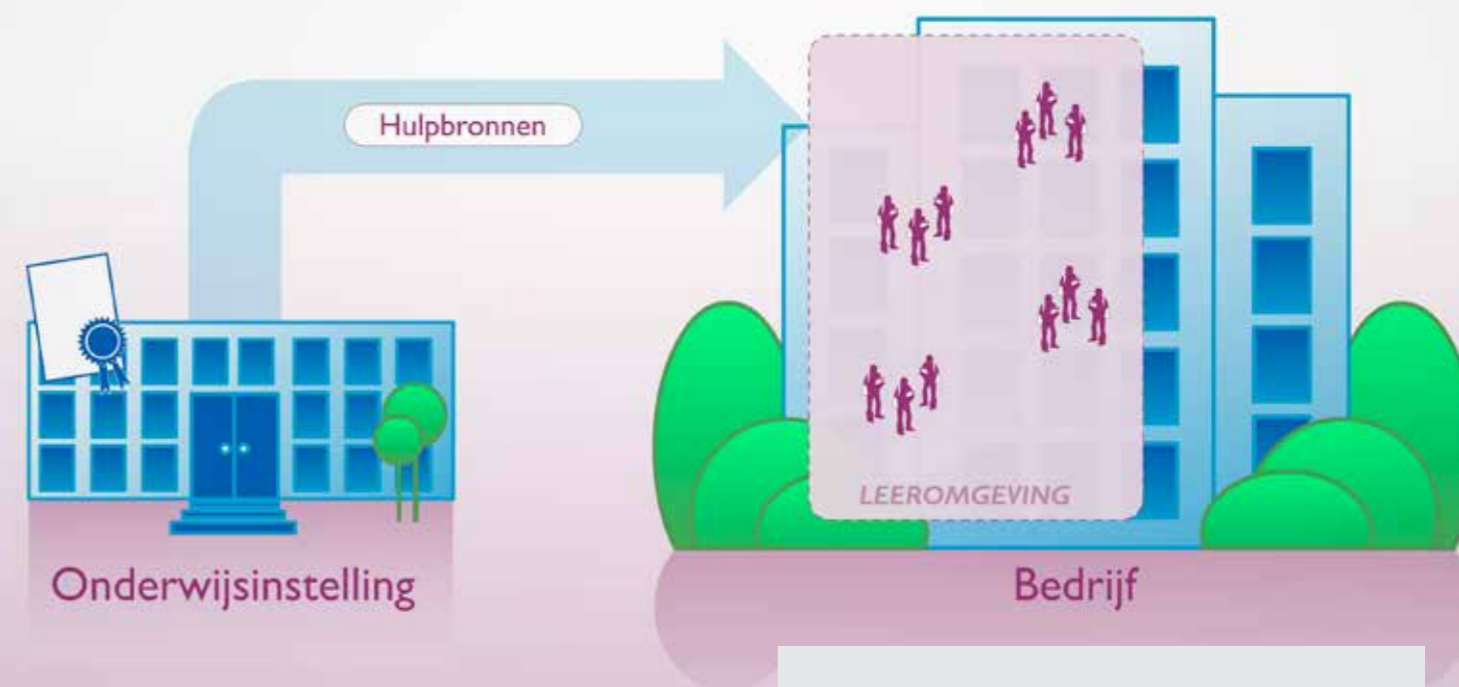
Lerende wijkcentra

Betrokken organisaties

Wijkcentrum Mooi Escamp, ROC Mondriaan, vmbo-school Zuidwest, de Haagse Hogeschool, InHolland en Calibris (kenniscentrum voor zorg, welzijn en sport).

Korte omschrijving

In wijkcentra in Den Haag zijn leerafdelingen opgezet waar studenten vanuit de opleidingen Welzijn gedurende een half jaar samen activiteiten voor de buurtbewoners in de wijk uitvoeren. De studenten worden begeleid door agogen van de wijkcentra en door docenten van de school die fulltime op de werkplek aanwezig zijn. Door de begeleiding



op de werkplek worden ze ondersteund bij het verbinden van praktijk en theorie.

Aanleiding

De wijkcentra hebben te maken met bezuinigingen en lopen daardoor het risico dat ze sommige activiteiten voor de wijkbewoners niet meer kunnen uitvoeren. De inzet van studenten zorgt ervoor dat deze activiteiten toch door kunnen gaan. Een andere aanleiding is de relatief hoge uitval uit het onderwijs.

Voordelen

Zowel de school als het bedrijf hebben baat bij deze vorm van samenwerking: de studenten voeren extra activiteiten uit waar de wijkcentra door bezuinigingen niet meer aan toekomen én ervaren wat het werk inhoudt, waardoor ze gemotiveerder en beter toegerust zijn. De kwaliteit van het praktijkleren verbindt studenten aan de opleiding en de arbeidsmarkt, waardoor de uitval uit het onderwijs vermindert. De docenten krijgen meer voeling met de praktijk. Het bedrijfsleven krijgt door de nauwe samenwerking met de school meer oog voor de leer- en ontwikkelprocessen van de eigen medewerkers.

Door een groep studenten te plaatsen, kunnen het bedrijf en de school het zich veroorloven om deskundigheid op begeleiding vrij te maken.

Aandachtspunten

De aanleiding om te gaan samenwerken wordt gevoeld op strategisch niveau: te veel studenten vallen uit en de instroom in de welzijnsbranche laat te wensen over. Op het uitvoerend niveau vraagt de samenwerking tussen opleiding en praktijk om ander gedrag van docenten en agogen.

“Twee jaar waren nodig om elkaars werelden te leren kennen en effectieve samenwerking te bereiken. In dit proces zijn ook docenten afgehaakt die niet mee wilden met deze ontwikkeling.”

De docenten die fulltime aanwezig zijn bij de wijkcentra moeten leren om de lesprogramma's los te laten, zonder de einddoelen van de onderwijsprogramma's uit het oog te verliezen. Van de bedrijfsbegeleiders worden competenties gevraagd zoals het begeleiden van groepsprocessen en het aansturen van studenten. Het werken met een kleine overzichtelijke groep enthousiaste medewerkers bleek een van de succesfactoren.

Verder is het belangrijk dat de betrokkenen vertrouwen in elkaar hebben en dat ze geschoold worden. Risico van deze vorm is dat docenten die in de bedrijven werken los kunnen komen te staan van de processen op school.

02

Een nieuwe entiteit

In de samenwerkingsvorm ‘Onderwijs en bedrijfsleven realiseren een nieuwe entiteit’ creëren de school en het bedrijfsleven gezamenlijk een leerwerk omgeving waar studenten afkomstig uit verschillende opleidingen kunnen leren in de praktijk.

Het gaat om een bedrijfsmatige leeromgeving, die los staat van bedrijf en school. Hiermee voorkomt men dat een leeromgeving te schools wordt of dat een bedrijf te veel wordt belast door de aanwezigheid van studenten. Een voorbeeld voor deze vorm van samenwerking is de Kassenklas; op de volgende pagina staat een omschrijving hiervan.

Bedrijven en onderwijsinstellingen investeren gezamenlijk in de totstandkoming van de nieuwe leeromgeving en zorgen samen voor de sturing ervan. De bedrijven leveren hulpbronnen in de vorm van fysieke middelen of zetten medewerkers in die adviseren over de werkprocessen, terwijl de school haar kennis over het vormgeven van leerprocessen inbrengt. Door een losstaande leerwerk omgeving te realiseren worden bedrijven nauwelijks belast, maar ervaren de studenten toch wat het werken in een bedrijf inhoudt. Zo leren ze omgaan met druk en met klanten. Zowel individuele studenten als groepen zijn kortere of langere tijd werkzaam binnen de omgeving. Ze worden begeleid door werkmeesters en docenten.

Een aandachtspunt bij deze vorm van samenwerking is de uitvoerende niveaus in de school enthousiast te maken voor de nieuwe omgeving. Docenten moeten de nieuwe leerwer-

komgeving willen en kunnen inpassen in het curriculum. De fysieke afstand van school tot de leerwerk omgeving is daarbij een aandachtspunt. Hoe verder de leerwerk omgeving, hoe lastiger het is docenten te betrekken.

Verder vraagt een nieuwe entiteit om ondernemerschap van de school: hoe kan de exploitatie van de leerwerk omgeving georganiseerd worden? Wil de school financieel risico lopen en zo ja, in welke mate?

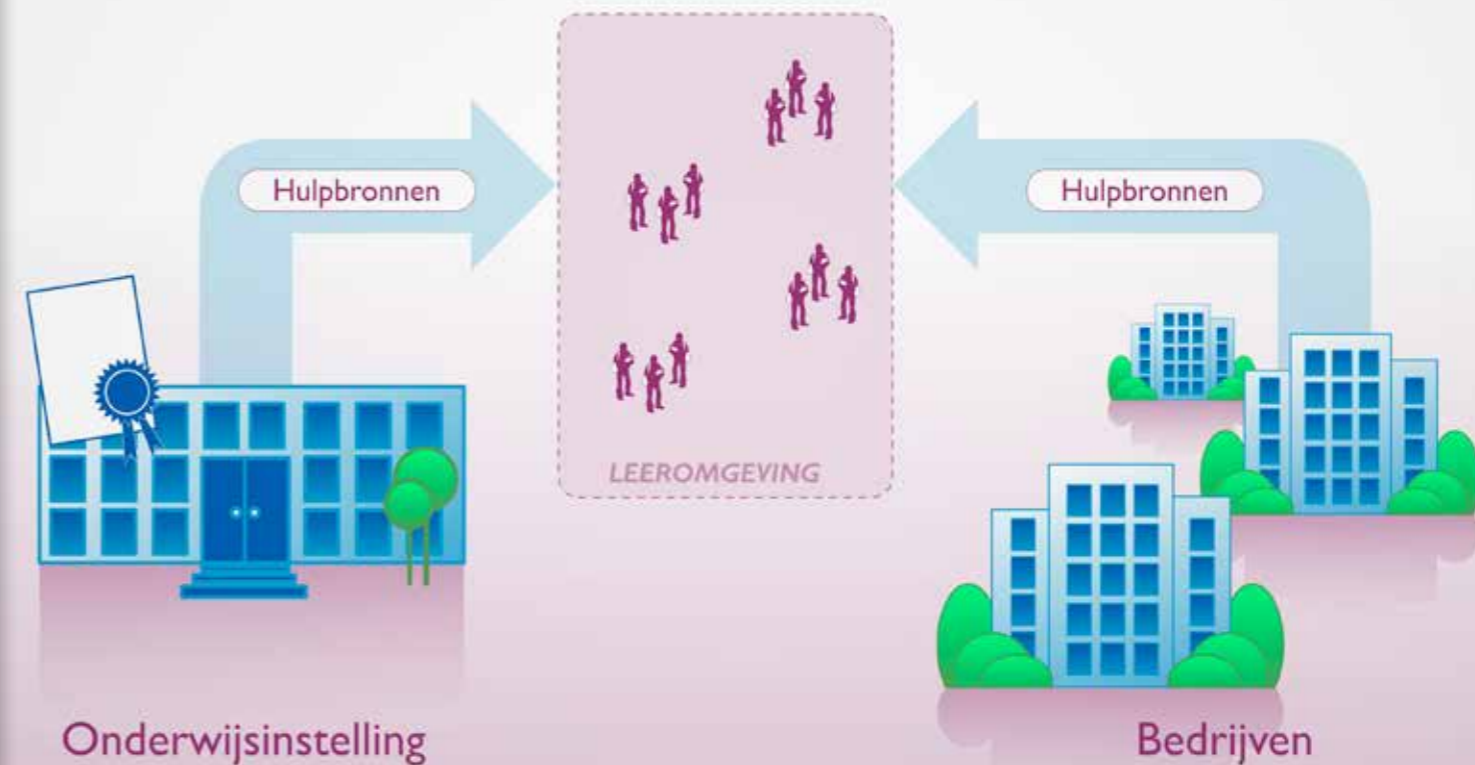
Kassenklas

Betrokken organisaties

Onder andere het Clusius College, praktijkonderwijs West Friesland, Aequor (het kenniscentrum beroepsonderwijs bedrijfsleven voor natuur, voedsel en leefomgeving), de Rabobank en bedrijven die onderzoeksopdrachten hebben aangeleverd.

Korte omschrijving

In het project Kassenklas is door bedrijven en school een opleidingskas opgezet waar leerlingen al vroeg in hun onder-



wijsloopbaan kennis kunnen maken met het werk. Het gaat om een praktijkleercentrum, met meerdere opleidingskassen, leslokalen, verwerkingsruimten, een vergaderzaal, een kantine en een technische ruimte. De kassen kunnen gebruikt voor onderwijs, maar ook voor excursies, open dagen en onderzoek.

“Het exploiteren van een zelfstandige leerwerk omgeving vraagt om ondernemerschap van de school. Om de kosten te dekken moeten betaalde opdrachten geworven.”

Door een leerwerk omgeving neer te zetten waar studenten zich de werkprocessen eigen kunnen maken en waar ze kunnen rondkijken, zullen zij zich aangesproken voelen door het werk in de sector. Ook voor de scholen zou dit een manier kunnen zijn om het leren aantrekkelijker te maken: ze kunnen veel praktijk in de opleiding aanbieden, zonder dat ze met allerlei afzonderlijke bedrijven in onderhandeling moeten om dit te kunnen realiseren.

Aanleiding

In de glastuinbouw in Noord-Holland werd een personeels-tekort voorspeld vanwege het groeiende aantal bedrijven dat

zich in de regio vestigt. De instroom in de opleidingen is laag en het onderwijs sluit onvoldoende aan op de ontwikkelingen in de branche. Er is behoefte aan personeel dat breed en flexibel inzetbaar is in een technisch hoog ontwikkelde sector.

Voordelen

Met de kassenklas wordt een brug geslagen tussen school en bedrijf. In de kas kunnen studenten in een bedrijfsmatige omgeving aan het werk, is er ruimte om vertragingen in te brengen ten behoeve van het leerproces en kunnen de studenten theoretische ondersteuning krijgen. Door gezamenlijk te investeren in een leerwerk omgeving ontstaat schaalvoordeel.

Aandachtspunten

Niet voor alle docenten in de betrokken scholen is het vanzelfsprekend om studenten in te zetten in de kas. Docenten moeten gaan inzien hoe ze de leeromgeving kunnen gebruiken voor het onderwijs. Dat vraagt een andere rol van hen: ze moeten het leerproces van de student loslaten en inspelen op onverwachte gebeurtenissen. Juist door hen projecten in de kas te laten uitvoeren, gingen ze de mogelijkheden ervan zien. Bij aanvang van het project Kassenklas leken de belangen van de bedrijven om te participeren in de kas groot. Het aantal vestigingen van glastuinbouwbedrijven groeide en de verwachting vanuit onderwijs en de provincie was dat middenkaderpersoneel moest worden opgeleid. De werkelijke vraag bleek minder groot: nieuwe bedrijven namen hun eigen middenkader mee of losten personeelsproblemen op een andere manier op.

De kassenklas is opgezet als zelfstandige entiteit die financieel rendabel moet kunnen draaien. Uiteindelijk bleek de exploitatie problematisch te zijn. Daarom zet men nu in op een kas die op het schoolterrein wordt neergezet.

03

Het bedrijf in de school

In de samenwerkingsvorm ‘Het bedrijf in de school’ dragen bedrijven bij aan de realisatie van een bedrijfsmatige leeromgeving in de school. Ook daarna blijven bedrijven betrokken bij de uitvoering van het onderwijs in de leerwerk omgeving. Voor de school betekent dit dat ze een praktijkgerichte leerweg kan aanbieden, binnen de beschermde omgeving van de school.

Dat geldt bijvoorbeeld voor de Waterfabriek in Den Bosch; op deze pagina staat een omschrijving hiervan.

Onderwijs en bedrijfsleven stellen allebei hulpbronnen beschikbaar. Bedrijven zetten expertise in om de leeromgeving bedrijfsmatig in te richten, maar ook daarna bij het up-to-date blijven van die omgeving op de nieuwste ontwikkelingen. De school biedt huisvesting voor de leerwerk omgeving en expertise om jongeren in hun leerproces te begeleiden.

Deze vorm van samenwerking vraagt om professionalisering van de praktijk- en theorie docenten die betrokken zijn bij de leerwerk omgeving. Bijvoorbeeld op het gebied van de didactische aanpak en op het gebied van kennis van de nieuwste ontwikkelingen in de beroepspraktijk.

Doordat het bedrijfsleven in de school komt, wordt die school zichtbaar in de regio als partner op het gebied van opleiden. Niet alleen van toekomstige, maar ook van huidige werknemers.

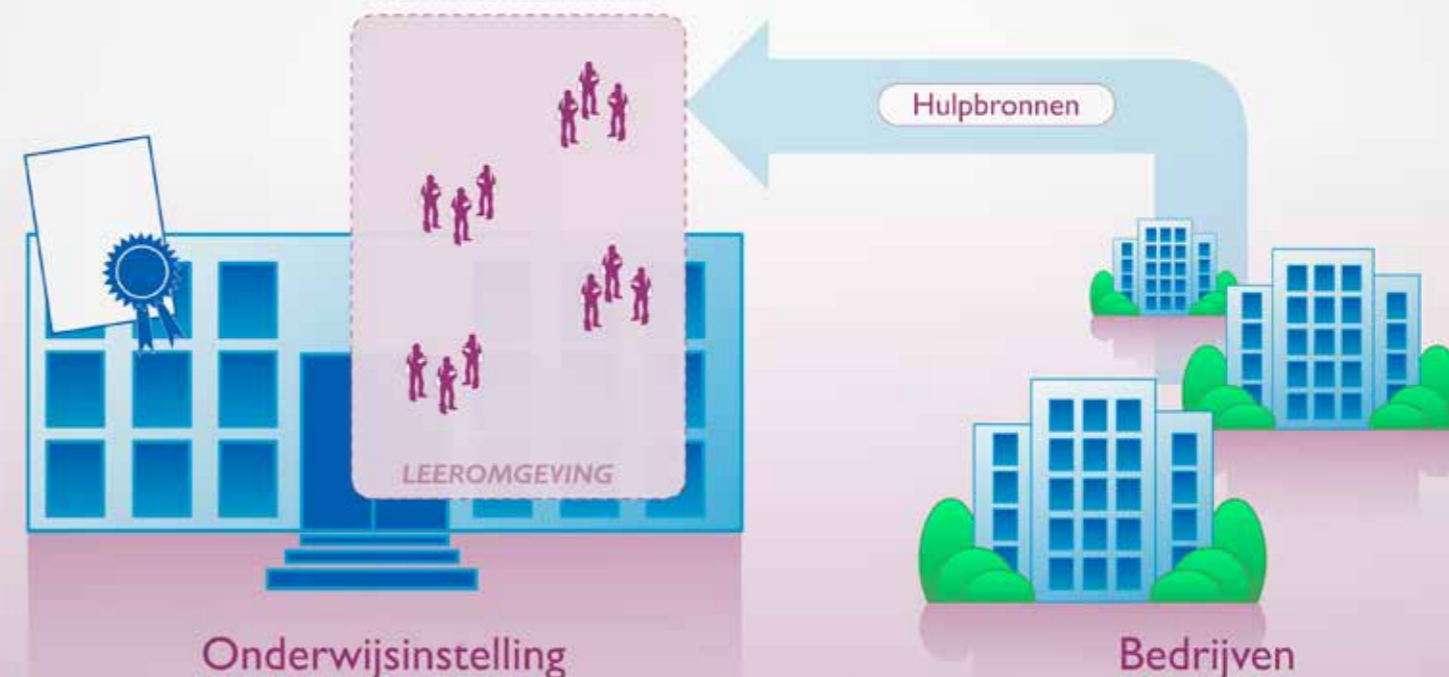
Waterfabriek

Betrokken organisaties

Onder andere het Koning Willem I College, vmbo-school Van Maerlant, Avans Hogeschool en Heineken.

Korte omschrijving

De Waterfabriek is een specifieke leerwerk omgeving die door het Koning Willem I College (KW1C) is opgezet binnen de school. De omgeving heeft de uitstraling van een fabriek, bestaande uit een centrale hal met bijbehorende



opslag-, technische en kantoorruimtes. In de Waterfabriek werken en leren zestig studenten vanuit verschillende opleidingen. In de fabriek worden flesjes water gevuld en van etiketten voorzien. De Waterfabriek produceert voor externe klanten (die bijvoorbeeld flesjes water kunnen laten maken met eigen etiketten), zodat studenten levensechte ervaring opdoen met productiedruk, het werken in teams en het elkaar aanspreken op kwaliteit.

De fabriek bestaat uit twee teams: een productieteam en een afdeling Marketing & sales. Afhankelijk van hun opleidingsrichting zijn vmbo-leerlingen en mbo-studenten in een van de afdelingen werkzaam. De twee teams hebben een manager (een hbo-student die stage loopt).

Om ervoor te zorgen dat het werk in de Waterfabriek aansluit bij ontwikkelingen in de procesindustrie, zijn er nauwe contacten met de bedrijven in de regio. Ambitie is om de Waterfabriek ook te benutten als opleidingslocatie voor medewerkers uit het midden- en kleinbedrijf.

Aanleiding

Aanleiding voor de Waterfabriek is het streven van het Koning Willem I College om verschillende leerroutes aan te bieden die aansluiten bij de leerstijlen van studenten. Naast klassikaal leren, werkplekleren, e-leren en open leren is een vijfde leerroute ontwikkeld: de ‘Omgekeerde Leerweg’. Deze leerweg gaat uit van een vergaande integratie tussen theorie en praktijk: het beroepsproces staat centraal en de theorie wordt ingebracht op het moment dat die relevant is in het beroepsproces. Kennisontwikkeling vindt direct aansluitend op de beroepspraktijk plaats en wordt niet geïsoleerd op een andere locatie of in een apart lokaal aangeboden. De verwachting is dat studenten hierdoor minder snel zullen uitvallen.

Voordelen

De Omgekeerde Leerweg is niet alleen interessant voor studenten, maar ook voor medewerkers van bedrijven; de hedendaagse beroepspraktijk wordt immers als uitgangspunt genomen. Het leercentrum van Heineken werkt nu ook volgens de principes van de Omgekeerde Leerweg. Het professionaliseringstraject van docenten volgt dezelfde leerweg; de praktijkervaringen van docenten en begeleiders zijn onderwerp van reflectie in intervisie en supervisie.

“Het is belangrijk dat er een bedrijfsmatige cultuur blijft in plaats van dat het weer te schools wordt.”

Aandachtspunten

In de Waterfabriek wordt het ritme van het bedrijf aangehouden. Zowel studenten als docenten zijn van 8 uur 's morgens tot 5 uur 's middags aanwezig; ook in de schoolvakanties wordt er doorgewerkt. Dit botst met wat docenten gewend zijn. Het begeleiden van studenten in een nieuwe leerwerk omgeving als de Waterfabriek vraagt om specifieke expertise, die niet als vanzelf wordt bereikt door begeleiders in de nieuwe omgeving te plaatsen. KW1C heeft de financiële exploitatie van de fabriek opgenomen in de schoolbegroting.

04

Tijdelijke samenwerking tussen school en bedrijf (bedrijfsprojecten)

In deze vorm van samenwerking werken de onderwijsinstellingen samen met meerdere bedrijven op een tijdelijke basis. Bedrijven dragen bij aan de actualiteit in de leerprocessen door opdrachten voor een groep studenten bij de school weg te zetten.

Een school kan hierdoor met een groot aantal bedrijven samenwerken (ook met kleinere bedrijven, die vaak geen eigen R&D-afdeling hebben). Dat geldt bijvoorbeeld voor Value in the Valley; hieronder staat een omschrijving hiervan.

Hulpbronnen die het bedrijf in deze samenwerking inzet zijn de bedrijfsopdrachten: het bedrijf stelt de organisatie open voor studenten. De school zorgt dat ze over voldoende inhoudelijke expertise beschikt om voor de bedrijven van toegevoegde waarde te zijn. Ook zorgt zij voor onderwijskundige bewerking van de bedrijfsopdrachten zodat deze goed aansluiten bij het niveau van de studenten.

Studenten kijken met een frisse blik naar bedrijfsproblemen en zoeken naar innovatieve oplossingen. Docenten krijgen via de opdrachten zicht op nieuwe ontwikkelingen in het werkveld.

Aandachtspunt bij deze vorm van samenwerking is de continuïteit in opdrachten te waarborgen en het netwerk aan contacten te onderhouden. De bedrijven zijn tijdelijk bij het onderwijs betrokken, namelijk als ze een opdracht

geven aan studenten. In de praktijk blijkt dat het onderwijs probeert de partnerbedrijven voor langere tijd te binden, waardoor er continuïteit in opdrachten ontstaat.

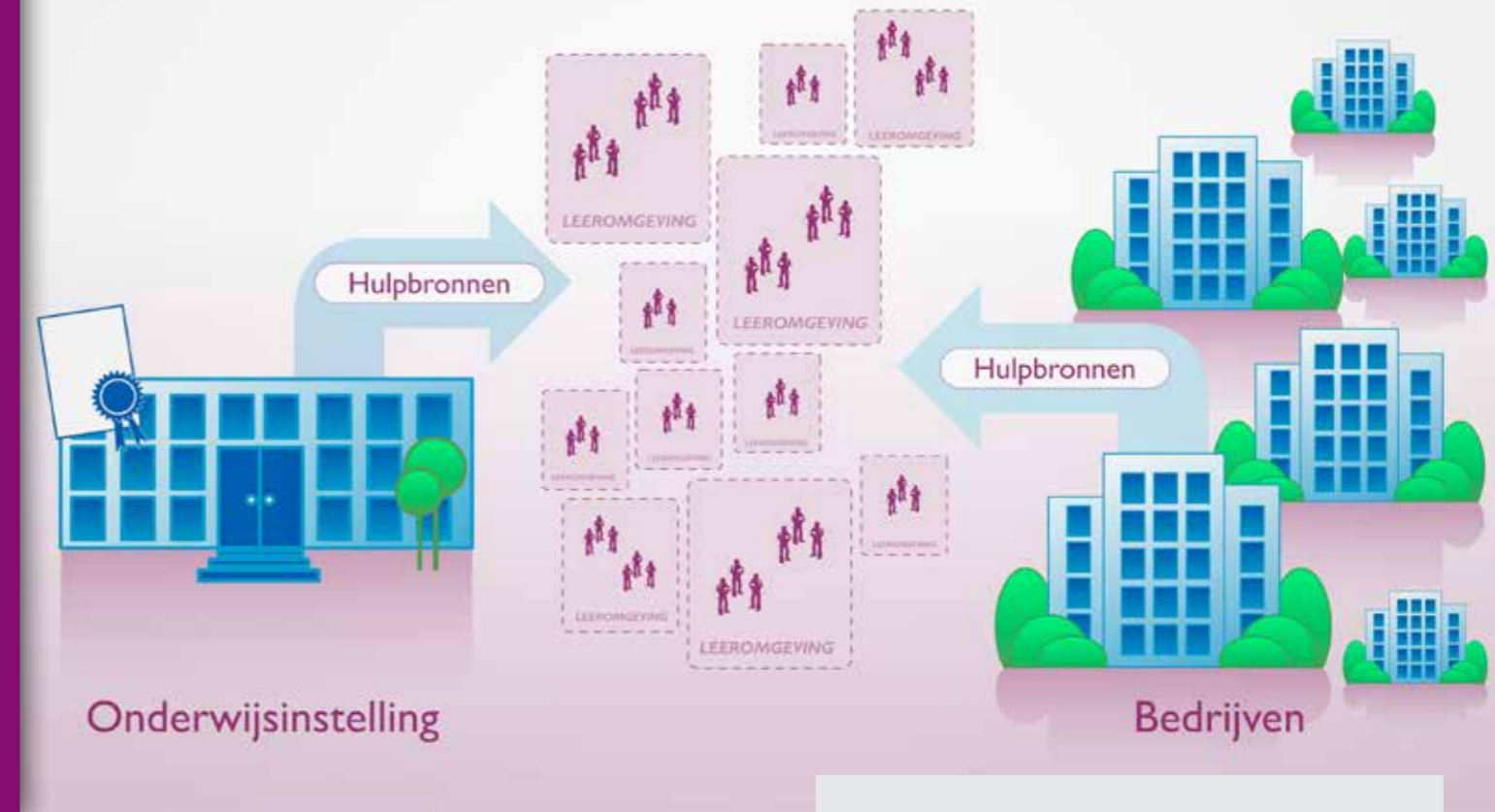
Value in the Valley

Betrokken organisaties

Onder andere het Alfa-college, AOC Terra, de Hanzehogeschool, Van Hall Larenstein, een vmbo-school, Wageningen Universiteit en Researchcentrum (WUR) en een groot aantal bedrijven uit het noorden van Nederland.

Korte omschrijving

Scholen en bedrijven in de noordelijke provincies ontwikkelen samen een nieuw leerarrangement op het gebied van Milieu, Energie, Landbouw en Techniek (MELT). Studenten werken aan opdrachten die worden geworven bij het regionaal bedrijfsleven. Daarmee ondersteunen ze regionale bedrijven bij innovaties op het terrein van energie en duurzaamheid. De opdrachten worden uitgevoerd in een adviesbureau. Dat adviesbureau, Value in the Valley, is een leerwerk omgeving waar studenten, docenten en enkele



medewerkers uit bedrijven minimaal twee dagen aanwezig zijn. Opdrachten die binnenkomen bij Value in the Valley, worden door senior medewerkers 'vertaald' in een project voor studenten. In deze bewerkingslag, die de 'voorwas' wordt genoemd, wordt er onder andere voor gezorgd dat studenten uit verschillende opleidingen aan de opdracht kunnen werken en dat er verschillende soorten taken aan bod komen.

Aanleiding

Op het snijvlak van Milieu, Energie, Landbouw en Techniek ontstaat werkgelegenheid voor professionals. Er zijn medewerkers nodig die kunnen werken in multidisciplinaire teams. Voor de onderwijsinstellingen betekent dit een interessante nieuwe markt, waar studenten voor geworven en opgeleid kunnen worden.

Voordelen

De studenten leren in een uitdagende leerwerk omgeving en ervaren hoe het is om deel uit te maken van een bedrijf. Ze leren samen te werken met anderen, verantwoordelijkheid te dragen en om te gaan met klanten. Ook de samenwerking tussen mbo en hbo is een voordeel: hbo'ers leren leiding te geven aan mbo'ers, die op hun beurt een goed beroepsbeeld ontwikkelen van de doormogelijkheden binnen hun sector. Door Value in the Valley wordt er bij een van de betrokken bedrijven anders tegen het eigen organisatieproces aangekeken. Wanneer gedurende het productieproces bleek dat er foutjes zaten in het ontwerp, moesten tekeningen terug naar de afdeling Ontwerp. Nu zijn processen veel meer verweven en is men op de werkvloer in staat om kleine aanpassingen door te voeren.

“De wereld tussen onderwijs en bedrijf is alleen te overbruggen via intermediaire flexibele entiteiten, dus iets nieuws dat tussen school en bedrijfsleven in staat. Alleen dan kun je oude patronen doorbreken.”

Aandachtspunten

Bij Value in the Valley zijn docenten en medewerkers van de deelnemende bedrijven betrokken. Zij delen hun kennis (bijvoorbeeld over projectmatig werken). De vraag is hoe die kennis geborgd kan worden binnen de organisatie. Ander aandachtspunt is binding houden met de school. Het adviesbureau zong te veel los van de betrokken scholen doordat het gevestigd was op een bedrijventerrein op afstand van de scholen. Daarom is er uiteindelijk voor gekozen om een adviesbureau binnen de school in te richten. Daardoor is de zichtbaarheid in de school toegenomen en hoopt men op meer betrokkenheid van docenten en management. Er wordt nu opnieuw nagedacht over hoe mensen vanuit het bedrijfsleven als begeleider van de opdrachten ingezet kunnen worden.

05

Samenwerking tussen school en intermediair

In deze vorm van samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven speelt het kenniscentrum voor beroepsonderwijs en bedrijfsleven een belangrijke rol.

Dat geldt bijvoorbeeld voor het Automotive College; op deze pagina staat een omschrijving hiervan.

De kenniscentra voor beroepsonderwijs en bedrijfsleven zijn een verbindende schakel tussen scholen en bedrijven. Zij kunnen de vragen van het bedrijfsleven vertalen naar het onderwijs. Ieder bedrijf heeft specifieke eisen; het kenniscentrum bundelt deze tot één vraag richting de school. Bedrijven zijn via het kenniscentrum nauwer betrokken bij het onderwijs en kunnen worden verleid een bijdrage te leveren aan dat onderwijs door inbreng van expertise, nieuwe technologie en opdrachten. De kenniscentra voor beroepsonderwijs en bedrijfsleven kunnen door samen te werken met onderwijsinstellingen invloed uitoefenen op de opleidingen die zij aanbieden, zodat die beter voldoen aan de vraag vanuit bedrijven.

Voor het onderwijs betekent de samenwerking toegang tot het netwerk van bedrijven en branches. Ook kan de samenwerking tussen kenniscentrum en opleidingen schaalvoordelen met zich meebrengen, doordat opleidingsfaciliteiten worden gedeeld. Bijkomend voordeel is dat er een fysieke ontmoetingslocatie wordt gerealiseerd waar onderwijs, bedrijfsleven en kenniscentrum elkaar kunnen ontmoeten.

Risico van deze vorm van samenwerking is dat bedrijven

achteroverleunen, omdat niet zij, maar de kenniscentra de samenwerking aangaan.

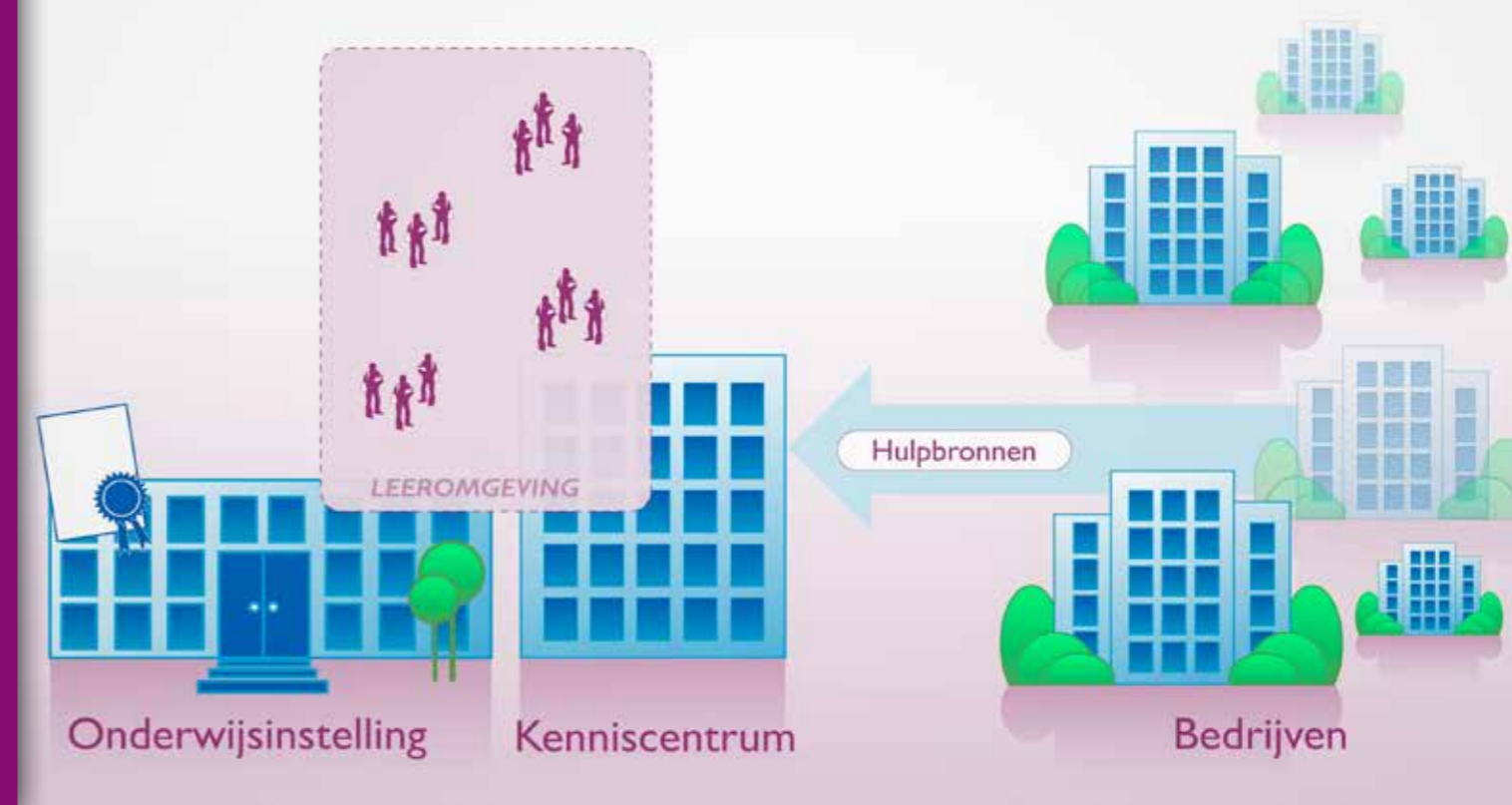
Automotive College

Betrokken organisaties

Innovam (kennis- en opleidingsinstituut voor de mobiliteitsbranche), de opleidingen mobiliteit binnen ROC Midden Nederland, het opleidings- en ontwikkelingsfonds voor de motorvoertuigen- en tweewielerbranche, BOVAG en diverse importeurs/dealers.

Korte omschrijving

Het Automotive College is een initiatief van Innovam en de opleidingen mobiliteit van ROC Midden Nederland. Het Automotive College is opgezet om aansluiting te houden met snelle technische innovaties in de branche. In het leerbedrijf werken de studenten voor een langere periode aan auto's (aan de nieuwste modellen) van garagebedrijven onder deskundige begeleiding van een werkmeester. Deze werkmeester is in dienst van Innovam. Binnen het leerbedrijf ligt de productieomzet lager dan in reguliere bedrijven, waardoor er ruimte is voor leerprocessen.



“Vanuit financieel rendement kun je je onderwijs het beste inrichten in de ratio van 1 docent op 30 leerlingen (klassikaal model), maar dan zijn na een jaar wel al je leerlingen vertrokken.”

Aanleiding

Aanleiding voor samenwerking tussen Innovam en de opleiding Mobiliteit is een aanhoudende onvrede bij autobedrijven over de kwaliteit en kwantiteit van de uitstromende studenten. Tegelijkertijd worstelden de opleidingen Mobiliteit van het roc met het competentiegericht onderwijs, waarin de praktijk meer centraal staat.

Voordelen

De opleidingen Mobiliteit hebben zich gehuisvest op het terrein van Innovam in Nieuwegein. Er is een werkplaats neergezet, waar studenten relatief beschermd in een bedrijfsmatige leeromgeving leren. Regulier en cursusonderwijs worden op dezelfde locatie aangeboden. School en kenniscentrum delen (praktijk)lokalen, waardoor kosten kunnen worden gereduceerd en waardoor met de nieuwste automodellen kan worden gewerkt. Doordat trainers van Innovam en docenten van het roc elkaar ontmoeten op de gedeelde onderwijslocatie, hebben ze de mogelijkheid van elkaar te leren.

Aandachtspunten

Doordat het leerbedrijf via een deur in de school te bereiken is, kunnen docenten even binnenlopen en overleggen met de werkmeester. Dat heeft voordelen, maar ook nadelen: door de nabijheid blijft het voor studenten een schoolse omgeving en kunnen ze geneigd zijn zich 'schools' te gedragen. Ook het klantencontact ontbreekt, doordat de auto's met een oplegger bij de bedrijven worden opgehaald en weer afgeleverd.

De docenten maken nog weinig gebruik van het trainingsaanbod van Innovam. Deels is de oorzaak praktisch van aard: ze hebben er onvoldoende zicht op wanneer er nog plaats is in een training. Een andere oorzaak is dat docenten de technische kennis die in trainingen wordt overgedragen, nauwelijks interessant vinden. Zij kijken voor hun eigen scholing eerder naar het hbo. Trainingen gericht op de nieuwste modellen auto's en bijbehorende technieken zijn weer wel interessant voor docenten.

06

Vergelijking van de samenwerkingsvormen

In deze brochure zijn verschillende samenwerkingsvormen tussen onderwijs en bedrijfsleven gepresenteerd. Voor alle samenwerkingsvormen geldt dat het gaat om een intensievere verbinding van werken en leren. Het verbeteren van het vakmanschap van de uitstromende studenten is een centraal doel, aangevuld met het vergroten van de instroom in de opleiding en in de sector. Om instroom te realiseren, zorgt men ervoor dat jongeren al vroeg in aanraking kunnen komen met de beroepspraktijk.

Om instroom te realiseren, zorgt men ervoor dat jongeren al vroeg in aanraking kunnen komen met de beroepspraktijk. Bij de tijdelijke samenwerking tussen school en bedrijf, waarbij bedrijfsopdrachten worden uitgevoerd door studenten, is de ontwikkeling van nieuwe kennis een doel. Via de bedrijfsopdrachten willen scholen op de hoogte blijven van ontwikkelingen in de bedrijven en daar hun bijdrage aan leveren door nieuwe oplossingen te bedenken die voor bedrijven van meerwaarde zijn.

Verschillen

De **locatie** van het leerproces verschilt per samenwerkingsvorm: de student gaat naar een bedrijfsomgeving, of naar

een bedrijf binnen de school, of naar een nieuwe plek die door onderwijs en bedrijfsleven gemaakt is. De locatie van het leerwerkproces heeft consequenties voor de leer mogelijkheden. Zijn er mogelijkheden om het werkproces stil te zetten en ruimte te bieden voor reflectie? In een bedrijfsmatige leeromgeving in de school, waar exploitatie niet leidend is en opbrengsten van het bedrijfsproces niet het bestaansrecht zijn, is er veel ruimte te maken voor leerprocessen. In een bedrijfsomgeving is dat veel lastiger te realiseren. Een aspect dat te maken heeft met de locatie, is de fysieke afstand. Afstand tussen school en bedrijf of werkomgeving maakt het lastig om de betrokkenen uit de verschillende organisaties aan de samenwerking te verbinden.

De samenwerkingsvormen verschillen onderling ook in het **aantal partners** dat betrokken is. Soms wordt met een groot bedrijf samengewerkt, soms met een heleboel kleine bedrijven. Het aantal partners heeft consequenties voor de mate waarin partners elkaar kunnen leren kennen en de mate waarin kan worden samengewerkt. Met één grote partner vanuit het bedrijfsleven kan de school intensief samenwerken, maar is daarmee wel afhankelijk van dat bedrijf. Met veel partners creëert de school een groot regionaal netwerk, maar is de samenwerking noodgedwongen minder intensief.

Een ander aspect waarop de samenwerkingsverbanden verschillen is de **bijdrage van de partners** aan de samenwerking. Denk daarbij aan inzet van hulpbronnen als financiële middelen, fysieke middelen (zoals nieuwe apparatuur), organisatorische middelen (zoals een netwerk aan contacten, de bedrijfs- of schoolomgeving die beschikbaar wordt gesteld) en de inzet van mensen (met hun expertise op leer- of arbeidsprocessen, productiecapaciteit). De vijf samenwerkingsvormen laten steeds een andere combinatie zien van de hulpbronnen die de partners inzetten.

Verder verschillen de vormen in de **mate van samenwerking**. De samenwerking kan zeer intensief zijn, bijvoorbeeld wanneer bedrijfs- en onderwijsprocessen daadwerkelijk worden verweven en school en bedrijf gezamenlijk de begeleiding van de studenten op zich nemen. De samenwerking kan ook minder intensief zijn, wanneer bedrijven vooral meedenken in het ontwikkelen van de leeromgeving, eventueel apparatuur leveren en korte periodes betrokken zijn bij het begeleiden van deelnemers.

Het laatste aspect waarop de samenwerkingsverbanden verschillen, is de **regie** op het leerproces. Kan één van de samenwerkingspartners de regie nemen bij het organiseren van de leerprocessen of wordt de regie gedeeld en vindt besluitvorming gezamenlijk plaats? Omdat het om onderwijsprocessen gaat die uiteindelijk tot diplomering leiden, geeft het onderwijs de regie nooit geheel uit handen. Maar het bedrijf kan wel aangeven of het meer regie wil hebben op de leerprocessen van de deelnemers.

Toekomstbestendige samenwerking?

Dé succesfactor voor samenwerking tussen beroepsonderwijs en bedrijfsleven bestaat niet. Wel is duidelijk dat er lessen te leren zijn. Belangrijk is dat de **'cognitieve afstand'** tussen de organisaties productief is: als organisaties andere kennis inbrengen, kunnen ze van elkaar leren. Deze afstand benut je alleen als partners tijd willen investeren om elkaar te leren kennen en als ze elkaars expertise waarderen. Bovendien blijkt dat de samenwerking vraagt om professionalisering aan beide kanten, onder andere op het gebied van het begeleiden van groepen studenten, het leidend laten zijn van de praktijk en het aanhaken in de lessen bij wat zich in de praktijk voordoet. Verder is belangrijk dat er **verbindingen** zijn tussen organisaties en dat er **vertrouwen** tussen hen bestaat. Als organisaties samenwerken, worden er op verschillende niveaus, namelijk strategisch, tactisch en operationeel, verbindingen gelegd. Wisselwerking tussen deze verschillende organisatielagen blijkt een van de succesfactoren. Wanneer de voortgang op het ene niveau hapert, kan voortgang op het andere niveau ervoor zorgen dat de samenwerking tóch doorgaat. Belangrijk is dat alle lagen de meerwaarde van de samenwerking zien.

Hoe de **sturing** georganiseerd wordt, hangt af van de manier waarop er samengewerkt wordt. Is het een kwestie van contracten of kan samenwerking op basis van vertrouwen? Zijn de partners gelijkwaardig of heeft een van de partijen de overhand? Als scholen samenwerken met bedrijven (in wat voor rol dan ook) moeten ze een veel **ondernemender rol** op zich nemen dan ze gewend zijn. De vraag is of ze dat willen en zo ja, in hoeverre.

Co-makership:

Duurzame vormen van samenwerking onderwijs-bedrijfsleven

Deze brochure is gebaseerd op het rapport *Co-makership tussen onderwijs en bedrijfsleven: Modaliteiten van samenwerking in projecten onder het Innovatiearrangement*. Dit rapport is te downloaden via www.ecbo.nl. Op de site staat ook informatie over hybride leeromgevingen, waarin de sterke kanten van de school en de beroepspraktijk worden samengebracht.

Informatie over het Innovatiearrangement staat op: www.hpbo.nl

Dit onderzoek is medegefinancierd door Het Platform Beroepsonderwijs (hpbo).

Het Expertisecentrum Beroepsonderwijs (ecbo) is het onafhankelijk landelijk expertisecentrum van en voor de sector beroepsonderwijs en volwasseneneducatie. Doelstelling van ecbo is het ontsluiten, ontwikkelen en verspreiden van wetenschappelijke en praktijkgerichte kennis die relevant is voor de sector en voor de samenleving.

www.ecbo.nl

's-Hertogenbosch | Postbus 1585 | 5200 BP 's-Hertogenbosch | T 073 687 25 00
Utrecht | Postbus 19194 | 3501 DD Utrecht | T 030 296 04 75