

## Een nieuwe werkplek, ook voor docenten

Van abstracte onderwijstheoretische begrippen en ambities naar de werkelijkheid van het nieuwe leren

De directe werkomgeving op microniveau is van cruciaal belang voor de realisatie van de ambities van een school. Op het moment dat docenten en schoolbesturen (methodisch) met elkaar praten over hun toekomstige werkomgeving, beginnen ze de abstracte nieuwe begrippen uit de onderwijstheorie om te zetten naar hun werkelijkheid.

### Samenvatting

De VMBO-scholen vormen, gezien de leerlingenaantallen, één van de hoofdfactoren in de socialisatie van jonge volwassenen. Ze hebben zichzelf dan ook het doel gesteld om enerzijds hun rol in de samenleving te vitaliseren en anderzijds meer interactie en levendige relaties met de praktijk te leggen. Volwassen- en ouderonderwijs, kinderopvang, inburgering van allochtonen, arbeidsbemiddeling en aanlooppunt voor vragen over fiscus, administratie, praktijksimulaties, gastdocentschap, intensieve stagebegeleiding en partnership met het bedrijfsleven zijn speerpunten van dit nieuwe beleid.

De docenten zijn degenen die invulling moeten gaan geven aan deze doelstellingen. Hun activiteiten op school zullen zich uitbreiden en diversifiëren. De status van het docentschap zal verhogen, en dat is ook nodig voor het aantrekken van geschikte mensen voor deze nieuwe professie. Om deze opgaven te kunnen vervullen, hebben docenten geschikte werkplekken nodig, die hun activiteiten optimaal faciliteren, hun nieuwe status weerspiegelen en een nieuw imago aan de school geven. Maar dat niet alleen. De nieuwe werkomgeving moet ook een katalysator voor de onderwijsinnovatie zijn, al op het moment dat de fantasie van nieuwe ruimtes het denken van mensen verruimt.

### Leeromgeving en werkomgeving, een verwaarloosde relatie

In de laatste veertig jaar hebben de werkomgeving, het kantoor, de leeromgeving en de school zich ruimtelijk en facilitair uiteenlopend ontwikkeld. Dit heeft vooral economische oorzaken: kantoorhoudende organisaties hebben meer geld te besteden voor huisvesting. Ze kunnen zich een werkomgeving veroorloven, die niet alleen bij de organisatie past en de werkprocessen optimaal ondersteunt, maar die ook de werknemers stimuleert en inspireert. De werkomgeving kan zelfs gewenste veranderingen in cultuur en werkprocessen op gang brengen. Dit heeft tot gevolg, dat de werkomgevingen zich hebben ontwikkeld naar de nieuwe manier van werken, denken en leren in het bedrijfsleven. Ze geven impulsen voor nieuwe ontwikkelingen, bijvoorbeeld in de vorm van de nieuwe diversiteit van kantoorlandschappen of nieuwe plekken zoals het grandcafé of de gastenwerkplek. Last but not least zet de kwaliteit van de werkomgeving ook de status van een organisatie en haar werknemers letterlijk neer. De werkomgeving speelt bij de keuze voor een werknemer een niet te onderschatten rol: als de beslissing moeilijk is, wegen pand en locatie zwaar.

Scholen hebben minder te besteden aan hun werkomgeving. Bij het betreden van een school worden herinneringen aan mijn eigen schooltijd intens geactualiseerd. Toen al appelleerde de school meer aan grauwe voortijden dan aan de toekomst. Nog steeds roept de inrichting van de meeste scholen de indruk op dat leren bestaat uit het ongefilterd opnemen van frontaal geserveerde kennis. Leerlingen zouden te dresserende beesten zijn, die slechts in rijtjes met alle neuzen één kant op gecoördineerd kunnen worden. Interactie is dan de natuurlijke vijand van het leerproces en docenten zijn in eerste instantie opzichters die niet meer kunnen én willen, dan opgeslagen kennis in één keer via het schoolbord of in speeches in één richting naar de leerlingen te zenden.

Volgens de onderwijsnota's, de ambities van docenten en schoolbesturen en de theorieën over leren, zou er toch ergens een rustig plekje te bekennen moeten zijn, waar een docent zich moet blijven bijscholen, zoals iedere andere professional. Bijvoorbeeld een hoekje dat privacy biedt voor een coachend gesprek of groepsruimte, waar de voor het leren en de socialisatie van leerlingen zo cruciale interactie kan plaatsvinden. Misschien één of ander plekje die open is in het gebruik en ruimte maakt voor ongeplande leeractiviteiten of spontane ontmoetingen en gesprekken. Aanwijzingen, dat voor en door de praktijk geleerd wordt en dat docenten zoals studenten steeds meer naar uitwisseling en relatie met de beroepspraktijk hunkeren.

Met andere woorden, de meeste schoolgebouwen belemmeren eerder het nieuwe leren en het nieuwe docent-zijn (dat meer is dan doceren) dan dat ze het faciliteren, laat staan stimuleren. Scholen zien er heel anders uit dan kantoren. En dat terwijl ontwikkelingen in het bedrijfsleven en in het onderwijs meer dan ooit naar elkaar verwijzen: werkomgevingen worden leeromgevingen, want zonder leren valt niet meer te werken. Geen enkel beroep blijft wat het was en maar weinig personen werken slechts in één functie. Leeromgevingen richten zich steeds meer op de praktijk. Praktijksimulatie zal dan ook een hoofdrol spelen

in het VMBO-onderwijs. Het bijbenen van de ontwikkelingen in het beroepsveld en van de praktijk van meerdere parallelle loopbanen vormt een enorme uitdaging voor het beroepsonderwijs en de leeromgeving.

### **Hoe en waar leven, leren en werken integreren?**

De privé-omgeving (de woning of het huis) huisvest nog de oorspronkelijke, hoge status van het leren en de intense relatie tussen leven, leren en werken. Wie daartoe de middelen heeft, veroorlooft zich een mooie studeerkamer met een speciaal bureau voor zichzelf, een interactieve keuken voor het samen experimenteel koken en een werkplaats waar werk het nuttige met het creatieve verbindt. Kortom: plekken waar de bewoner een beter mens kan worden.

In de stadsomgeving is deze vitale verbinding van leven, leren en werken verdwenen. De hoogwaardige werkomgevingen, waar personen van één organisatie werken en leren, gaan schuil achter nietszeggende façades. De scholen staan elders, op plekken die je moet zoeken of die je niet durft en wilt betreden. Ze stralen besparingen en oude wetten uit. Ze hebben de status van plaatsen voor ontwikkeling verloren.

Dat geldt in nog sterkere mate voor de inrichting van de binnenruimte en de werkplekken. Als leven en werk al geïntegreerd worden in het onderwijs lijkt het meer op een inbreuk, een onwelkome bende, dan op de gecultiveerde, gastvrije integratie van elementen uit leven en werk die je bijvoorbeeld in een café tegenkomt. Echter, er is hoop. Als de nieuwe ontwikkelingen in het onderwijs samengaan met verandering van de nieuwe werkplekken, kunnen nieuwe (of te verbouwen) schoolgebouwen krachtige impulsen geven aan de nieuwe VMBO-school.

### **De eerste kracht van de werkplek: een hogere status voor studenten en docenten**

#### **Nieuw leren**

Een succesvol leerproces bestaat naast de cognitieve opname van kennis, uit het omzetten en toetsen in de praktijk en uit de interactie, terugkoppeling én betekenisgeving van het geleerde voor het individu en het eigen leven. Het ontwikkelen van vaardigheden staat daarbij centraal; de opname en het vinden van de nodige kennis is er een onderdeel van. Er zijn verscheidene activiteiten nodig om op die manier een ontwikkelingsproces rond te maken. Interactie tussen enerzijds leerlingen en docenten en anderzijds tussen leerlingen onderling zijn reeds een stap in de goede richting. Interactie met het echte - al dan niet gesimuleerde - leven ook.

#### **Nieuwe studenten**

De studenten van deze tijd worden sneller zelfstandig en volwassen. Ze hebben - vaak pragmatischer dan oudere generaties - concrete, realistische verwachtingen van hun beroepsleven. Tevens zijn ze zich ervan bewust, dat dit maar één van de vele beroepen is die ze zullen gaan uitoefenen (of reeds hebben uitgeoefend). Ze beschikken over meer bronnen van kennis ten opzichte van vroeger en verwerven vaardigheden buiten school die niet altijd even zeer sociaal gewaardeerd worden door ouders en docenten, maar die hen wel bij het overleven in een dynamische beroepswereld kunnen baten. Voorbeelden hiervan zijn de vaardigheid om (ik vraag me nu af of ik echt iedere keer om moet zeggen?) informatie te filteren; om in bronnen, contexten (ik bedoel echt contexten in de zin van kennis en ervaring in contexten zetten. als dat geen goed woord is, liever weglaten, want milieu bedoel ik hier niet) en parallelle denkprocessen te zappen (ik bedoel echt zappen. anders: om snel tussen bronnen, contexten en parallelle denkprocessen om te schakelen); om visuele informatie in een mum van tijd te kunnen begrijpen zonder er taal of schrift bij nodig te hebben; om extreme ervaringen zoals pieken en dalen te kunnen verwerken. Bovendien leren zij om sociaal assertief te zijn; om snel te peilen wat waar te brengen en te halen valt; om te bepalen wat van hen verwacht wordt. Ze zijn zo vrij om uit situaties te stappen die hen niks opleveren. Ze hebben weinig tijd voor irrelevante zaken. In bijbaantjes leggen ze het verband met de praktijk en verwerven ze al vroeg een zekere economische autonomie. Deze studenten willen weten wat ze doen en waarvoor ze het doen.

#### **Nieuwe docenten**

Wat heeft de nieuwe docent zo'n nieuwe leerling zoal te bieden? Een leerling die alles wat hij of zij maar wil van internet kan halen, allang in het bedrijfsleven geoefend is en zijn talenten ontdekt en ontwikkelt. Wat heeft een docent een leerling te bieden die visuele informatie vaak sneller begrijpt dan de docent zelf en die soepel jongleert met zijn of haar gedachten en toekomstverwachtingen?

Wat een docent te bieden heeft, is een rustpunt in al die dynamiek. Hij of zij is iemand die de student een tijdje volgt en zorgt voor continuïteit in het leerproces. Dit leidt tot ruimte voor sociale processen en oefeningen. Een docent staat garant voor de nodige feedback. Ook kan een docent hulp bieden bij het verwerken en organiseren van de naamloze hoeveelheden kennis in systemen. Hij of zij kan helpen met het relativeren van kennis en ervaring in concepten, het verwijzen naar kennis. Leerlingen worden op die manier geoefend in prak-

tijksituaties waar falen mag en ze leren fouten te begroeten als leermomenten. Een docent biedt verder ondersteuning bij het ontdekken van de eigen talenten van een student en zijn of haar ontwikkelingsmogelijkheden: het leren leren. Verder zijn bezinning, reflectie op de verworven kennis en vaardigheden, betekenis eraan geven en deze passend maken voor de speciale leerling in het specifieke moment taken voor de nieuwe docent. Een docent moet morele bijstand verlenen in het maken van keuzes en het zoeken van de weg. Kortom: hij of zij moet voortaan coachen.

Met deze docent kunnen studenten dan 1 op 1 belevenissen of ervaringen uitwisselen en verandert de docent van docerende kennisbron naar coördinator-netwerker die kennisbronnen aanwijst naar aanleiding van specifieke leerbehoeften. Waar de docent vroeger een ruste- en plekloos spreker was, wordt hij of zij nu een aanlooppunt voor studenten, die zijn of haar pappenheimers kent en hun ontwikkeling volgt. De docent heet iemands fouten welkom en vangt de leerling op als het mis gaat. De nieuwe docent verricht meer verschillende taken binnen de school dan vroeger.

Dat is heel wat. Al die vaardigheden en activiteiten verschillen nogal van elkaar. Het is niet makkelijk om dit alles als docent waar te maken.

Bovenstaande is de definitie van een veelzijdige professional, die zijn vaardigheden en kennis up to date moet houden. Gastdocenten uit de praktijk zullen komen lesgeven op het VMBO, voor hun eigen plezier en ontwikkeling, maar ook omdat het bedrijfsleven bij gebrek aan hoofdambtelijke docenten het onderwijs door eigen mensen moet laten verzorgen. Ook de vaste docenten zullen meer in het bedrijfsleven gaan werken. Met andere woorden: de docenten zullen mobieler worden in hun loopbanen. En ook al doen ze dat niet, dan zullen ze toch in een partnership meer met het bedrijfsleven gaan samenwerken. Immers: wat direct in de praktijk zonder gevaar geoefend kan worden, hoeft niet duur gesimuleerd te worden en daardoor heeft het VMBO datgene aan bedrijven te bieden waar zij de meeste behoefte aan hebben: goede werknemers.

De vaste docenten zullen goede gastheren moeten worden, niet alleen voor studenten, maar ook voor collega-gastdocenten en voor mogelijke andere bezoekers die in de nieuwe school komen. Als gastheer moeten ze hulp bieden bij cursussen, verwijzen naar kennis, ondersteuning bieden bij administratieve, sociale of zelfs morele kwesties.

Deze nieuwe professional heeft een boeiende opgave in de samenleving en dat vergt een flink spectrum aan vaardigheden. Jonge afgestudeerden met deze capaciteiten en ambities willen zelden docent worden. Dat ligt vooral aan de enorm lage status van het beroep. De beroerde non-werkplek van docenten, tussen klas, lessenaar en tafel, waar hij in het rigide ritme van 45 minuten moet doceren, zonder een rustig moment voor hemzelf, voor concentratie, studie of privacy zegt genoeg over de status van het beroep. Een goede, prettige eigen werkplek zou deze status flink verhogen.

Hoe kunnen deze begrippen uit de theorieën en de nota's over onderwijs krachtig omgezet worden naar de praktijk? Door letterlijk nieuwe plekken voor de nieuwe docenten en studenten te scheppen enerzijds en anderzijds methodisch hierover na te denken.

### **De tweede kracht van de werkplek: faciliteren van veelvoudige activiteiten**

Om een nieuwe docent met bovenstaande kwaliteiten te kunnen zijn, heeft de docent een andere plek nodig, en wel een plek waar hij te vinden is, waar hij zich graag ophoudt en thuis voelt. Hij zal immers meer uren op school doorbrengen dan vroeger (met alle consequenties voor de ARBO-eisen aan docentenwerkplekken van dien).

De activiteiten en bewegingen van de leerlingen en docenten zullen veel minder aan roosters vastzitten dan nu het geval is. De eigen werkplek voor docenten en studenten moet daarom de aantrekkingskracht en herkenbaarheid van een ankerpunt hebben.

De activiteiten die bij het leerproces horen, worden veel diverser. Vroeger zag en hoorde de leerling een leraar vooral praten voor de klas. Verder werd er nog vergaderd en een beetje gelezen of gekletst in de docentenkamer of kantine. Voor alle anderen activiteiten, die toen al bij lesgeven hoorden, werd naar huis verwezen. Flex- en telewerken heet dat in het bedrijfsleven en daar fungeert dit enerzijds als kostenbesparing en anderzijds als middel om de werkcultuur te verzakelijken, de efficiency van werkprocessen te optimaliseren, controle op output in plaats van op input te bevorderen en om hiërarchie en status te doorbreken.

Daarop stuurt het onderwijs allang, de docent is immers het oerbeeld van de flex- en telewerker. Er zijn meer en andere aspecten van het onderwijsproces, waar de huidige werkomgeving op zou moeten sturen. Inmiddels vindt er veel meer op school plaats dan spreken, toetsen afnemen en corrigeren alleen. Denk bijvoorbeeld aan assistentie en begeleiding bij praktijkoefeningen, het coachen van studenten en de supervisie op kleine groepen bij sociale of vakinhoudelijke activiteiten. De nieuwe docent studeert op zijn beurt om zijn vak bij te houden. En hij of zij overlegt natuurlijk met collega-docenten. Ook ontvangt de nieuwe docent studenten en gastcollega's.

In kantooromgevingen past men in zulke gevallen activiteitengerichte werkplekken toe. De werknemers hebben naast hun (al dan niet) vaste werkplek de beschikking over een aantal

verschillende plekken, die op zeer diverse activiteiten toegesneden zijn: concentratiewerkplekken, overlegkamers in verschillende maten en soorten (met of zonder ontvangststatus en met verschillende mate aan privacy), presentatieruimtes, projectateliërs, tekenkamers, denktanks, hogedrukgroepsruimtes, versnellingskamers, ontmoetingsplekken, leestafels, rustplekken en internet- of researchplekken. Deze plekken delen ze met anderen, waarbij de inroosting en administratie op een laag niveau gehouden worden door deze zoveel mogelijk te spreiden.

Bij de inrichting van de werkplekken kan het VMBO niet alleen van de inrichting van kantoren leren. Ook zou de ontwikkeling van nieuwe werkplekken voor het VMBO een enorme impuls kunnen geven aan het bedrijfsleven als het gaat om ontwikkeling, learning on the job, coachen en socialisatie van medewerkers.

Na een eeuwenlang bestaan als flexwerkers hebben docenten nu juist een vaste plek nodig, die de status van het docentschap verhoogt, rust en continuïteit biedt en bij hun nieuwe opgaven past. De vaste plek moet het mogelijk maken de rol als gastheer voor de leeromgeving en voor de buitenwereld te vervullen.

De nieuwe werkplek heeft nog een ander potentieel, dat ligt op het strategische methodische vlak van de vertaling naar de werkelijkheid van begrippen en ambities uit de onderwijsvernieuwing.

### **De derde kracht van de werkplek: samen dromen en denken over toekomstige werkplekken als katalysator voor veranderingen**

Onderwijsverandering begint als mensen anders gaan denken en over nieuwe zaken en processen praten. Met elkaar over toekomstige ruimte denken, dromen en praten is daarbij een bijzonder krachtig middel voor verandering. Ruimte en plekken zijn namelijk hét projectieoppervlak voor veranderingen. Iedereen snapt ruimte. Ruimte is een universeel medium voor fantasieën. Ruimte en beelden zijn minder dialectisch dan bijvoorbeeld taal. In ruimte is plek voor verschillende toekomst, kunnen mensen makkelijker en-en denken, terwijl in verbale termen meestal of-of gedacht wordt. Een groep wordt het sneller eens over een gemeenschappelijke toekomst als deze in ruimte wordt vertaald. Andere standpunten worden dan acceptabel. Samen dromen over toekomstige plekken wekt energie op en bindt mensen aan elkaar, aan de (toekomstige) plek en aan het proces. Zoals het gemeenschappelijk gefantaseerde huis en zijn inrichting.

Bovendien vormt de vertaling van abstracte begrippen, ambities en wensen naar ruimte een extra toets voor de wenselijkheid van deze ideeën en voor de mate waarin ze werkelijk gedeeld worden. Door je voor te stellen hoe de nieuwe werkelijkheid eruit zal zien en deze fantasieën ook aan anderen te laten zien, is het mogelijk om het onderscheid te maken tussen echt gewenste veranderingen, en veranderingen die symbolisch en metaforisch bedoeld zijn. Er wordt niet alleen verandering gemaakt, maar deze wordt ook geconcretiseerd.

Daarom zou in het VMBO nu meteen methodisch over de veranderingen in de werkplekken gedacht en gepraat moeten worden. De nieuwe werkplekken kunnen een opstap voor het nieuwe VMBO-onderwijs zijn. Maar hoe praat je methodisch over werkplekken?

### **De aanpak: ruimte creëren en de toekomst concretiseren**

Natuurlijk valt ook niet-methodisch over de nieuwe werkplekken op de VMBO-school van de toekomst te praten. Vooral doen. Vaak is het echter lastig om van de bestaande ruimte los te komen en blijft men hangen in meer van hetzelfde.

Het ruimte creëren verbindt gewenste veranderingen in de omgeving met de bijdrage die deelnemers eraan leveren in de vorm van hun persoonlijke leven en loopbaan. De (werk)plek is het medium. Het cruciale moment van ruimte creëren is het maken - tekenen of bouwen - van toekomstige plekken, ruimte en beelden die vervolgens gezamenlijk geduid worden.

De deelnemers ontwerpen zelf hun toekomstige werkplekken met elkaar (niet bouwkundig of technisch correct) en komen er dan samen achter, wat met die ideeën werkelijk bedoeld is. Daarbij worden de universele evenals de individuele betekenissen die ruimte, plekken en locaties in het denken van mensen gebruikt. De methodische interpretatie van de ontstane beelden zoekt onder andere het subtiele verschil tussen echt bedoelde toekomst en symbool/metafoor voor iets anders uit. Dat leidt tot nieuwe inzichten en innovatiesprongen.

De beelden die ontstaan bij dit proces (letterlijk de ontwerpen dus), ontwikkelen een intens drijvende kracht die mensen en instanties meesleept naar de toekomst. Een kracht die ook de personen die niet hebben deelgenomen aan een 'hoe creëer ik ruimte?-sessie' zal meeslepen.