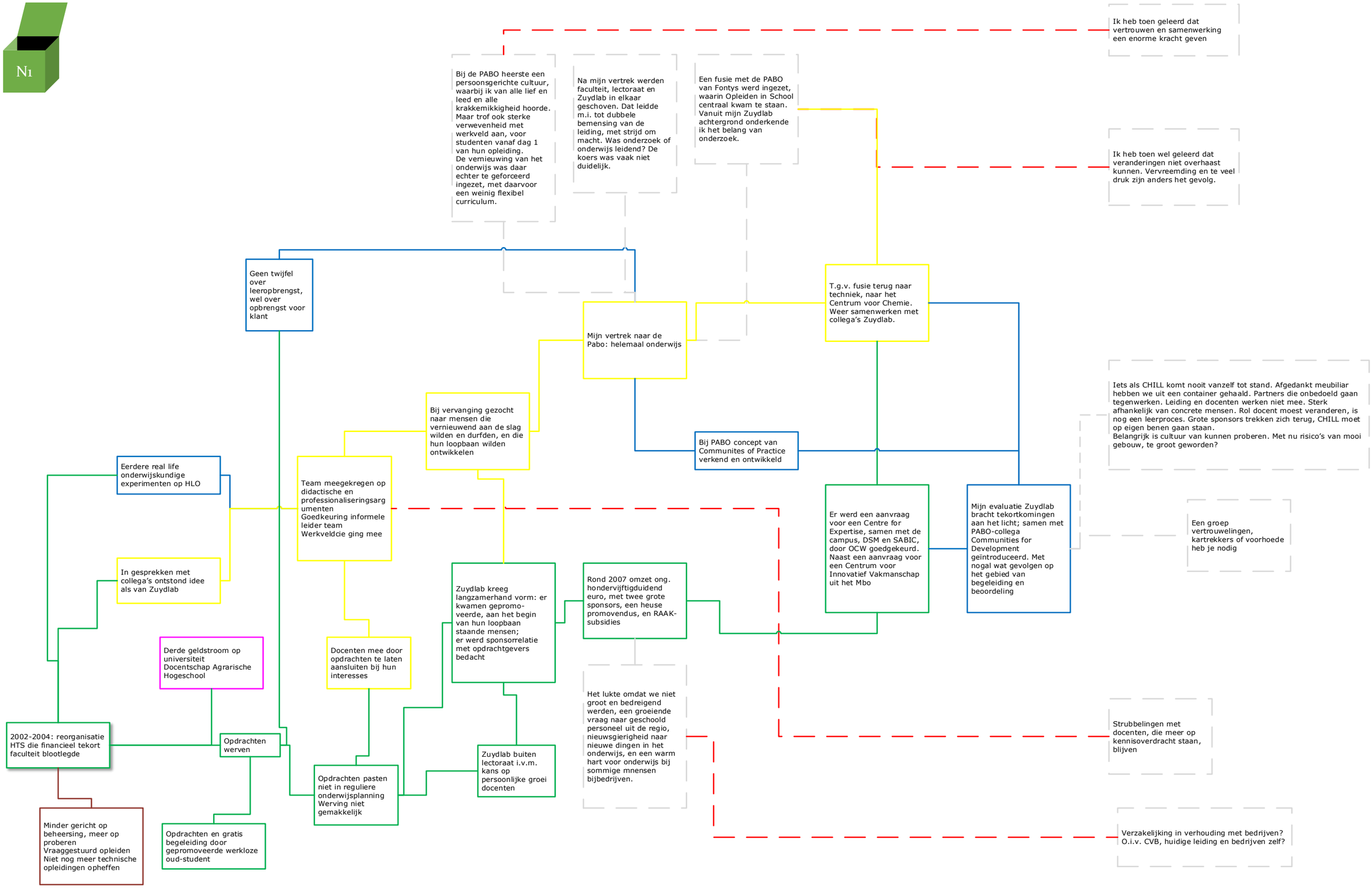
N1


Ik heb toen geleerd dat vertrouwen en samenwerking een enorme kracht geven
Bij de PABO heerste een persoonsgerichte cultuur, waarbij ik van alle lief en leed en alle krakkemikkigheid hoorde. Maar trof ook sterke verwevenheid met werkveld aan, voor studenten vanaf dag 1 van hun opleiding. De vernieuwing van het onderwijs was daar echter te geforceerd ingezet, met daarvoor een weinig flexibel curriculum.
Na mijn vertrek werden faculteit, lectoraat en Zuydlab in elkaar geschoven. Dat leidde m.i. tot dubbele bemensing van de leiding, met strijd om macht. Was onderzoek of onderwijs leidend? De koers was vaak niet duidelijk.
Een fusie met de PABO van Fontys werd ingezet, waarin Opleiden in School centraal kwam te staan. Vanuit mijn Zuydlab achtergrond onderkende ik het belang van onderzoek.
Ik heb toen wel geleerd dat veranderingen niet overhaast kunnen. Vervreemding en te veel druk zijn anders het gevolg.
Geen twijfel over leeropbrengst, wel over opbrengst voor klant
T.g.v. fusie terug naar techniek, naar het Centrum voor Chemie. Weer samenwerken met collega's Zuydlab.
Mijn vertrek naar de Pabo: helemaal onderwijs
Iets als CHILL komt nooit vanzelf tot stand. Afgedankt meubiliar hebben we uit een container gehaald. Partners die onbedoeld gaan tegenwerken. Leiding en docenten werken niet mee. Sterk afhankelijk van concrete mensen. Rol docent moest veranderen, is nog een leerproces. Grote sponsors trekken zich terug, CHILL moet op eigen benen gaan staan.
Belangrijk is cultuur van kunnen proberen. Met nu risico's van mooi gebouw, te groot geworden?
Bij vervanging gezocht naar mensen die vernieuwend aan de slag wilden en durfden, en die hun loopbaan wilden ontwikkelen
Bij PABO concept van Communites of Practice verkend en ontwikkeld
Eerdere real life onderwijskundige experimenten op HLO
Team meegekregen op didactische en professionaliseringsargumenten
Goedkeuring informele leider team
Werkveldcie ging mee
Er werd een aanvraag voor een Centre for Expertise, samen met de campus, DSM en SABIC, door OCW goedgekeurd. Naast een aanvraag voor een Centrum voor Innovatief Vakmanschap uit het Mbo
Mijn evaluatie Zuydlab bracht tekortkomingen aan het licht; samen met PABO-collega Communities for Development geïntroduceerd. Met nogal wat gevolgen op het gebied van begeleiding en beoordeling
Een groep vertrouwelingen, kartrekkers of voorhoede heb je nodig
In gesprekken met collega's ontstond idee als van Zuydlab
Zuydlab kreeg langzamerhand vorm: er kwamen gepromoveerde, aan het begin van hun loopbaan staande mensen; er werd sponsorrelatie met opdrachtgevers bedacht
Rond 2007 omzet ong. hondervijftigduidend euro, met twee grote sponsors, een heuse promovendus, en RAAK-subsidies
Derde geldstroom op universiteit Docentschap Agrarische Hogeschool
Docenten mee door opdrachten te laten aansluiten bij hun interesses
Het lukte omdat we niet groot en bedreigend werden, een groeiende vraag naar geschoold personeel uit de regio, nieuwsgierigheid naar nieuwe dingen in het onderwijs, en een warm hart voor onderwijs bij sommige mnensen bijbedrijven.
2002-2004: reorganisatie HTS die financieel tekort faculteit blootlegde
Opdrachten werven
Strubbelingen met docenten, die meer op kennisoverdracht staan, blijven
Opdrachten pasten niet in reguliere onderwijsplanning
Werving niet gemakkelijk
Zuydlab buiten lectoraat i.v.m. kans op persoonlijke groei docenten
Minder gericht op beheersing, meer op proberen
Vraaggestuurd opleiden
Niet nog meer technische opleidingen opheffen
Opdrachten en gratis begeleiding door gepromoveerde werkloze oud-student
Verzakelijking in verhouding met bedrijven? O.i.v. CVB, huidige leiding en bedrijven zelf?

# N1 aan het woord over de wording van CHILL[1]

"De start van wat nu CHILL is, plaats ik ergens tussen 2002-2004. In deze periode werd de hts ontvlochten in faculteiten, en ontstond er een aparte faculteit met (bio) chemische opleidingen. De ontvlechting maakte me - als directeur van deze faculteit - duidelijk dat deze faculteit structureel een financieel tekort had. Dit was voordien niet zichtbaar omdat dit tekort binnen de eerdere hts werd gecompenseerd. Ik kreeg het benauwd en moest na gaan denken om dit financieeltekort weg te werken.

Niet dat ik het gevoel had dat dit van vandaag of morgen moest. Ik denk dat het College van Bestuur (CVB) na Technische Natuurkunde niet nog meer opleidingen in de technieksector wilde opheffen. Uit Maatwerk - ter stimulering van vraag-gestuurd opleiden - kregen we bovendien extra gelden toegestopt. Daarnaast zette ik de inhoudelijke integratie van de drie (bio)chemische opleidingen in gang, met ook financiële voordelen.

Onwillekeurig trok ik echter ook vergelijkingen met mijn eerdere opleiding aan de universiteit. Daar werden tekorten op onderwijs gecompenseerd uit verworven onderzoeksgelden. In gesprekken met collega's als N10 en N2 sudderde dit als mogelijkheid. De voor hand liggende keuze was om daarmee iets op het terrein van organische synthese te doen. We konden dan iets voor het werkveld betekenen, was de redenering. Immers, met DSM in de regio waren we de enige opleiding met zoveel organische synthese in het programma. Het idee van wat later Zuydlab is geworden, kreeg in die gesprekken langzamerhand contouren. Maar strategisch gezien hebben we pas gas gegeven met dit idee na de accreditatie in 2004. Het voelde als 'uit de kast komen'.

Het gesprek met de docenten ben ik toen niet met financiële argumenten ingegaan. Ik veronderstelde dat docenten daar geen boodschap aan hadden. Het gesprek is gevoerd vanuit didactische en professionaliserings-overwegingen. Onderwijskundig gevoed door een sociaal constructivistische opvatting legde ik de nadruk op hoe het begeleiden van *real life*-opdrachten bij zou dragen aan de professionaliteit van de docenten zelf.

Helemaal uit de lucht kwamen de *real life*-opdrachten niet. Er was eind jaren tachtig begin jaren negentig al mee geëxperimenteerd binnen de chemie-opleidingen van de hts. Men was wel gevoelig voor vernieuwing. En voor mij sloten ze aan bij een eerdere ervaring als docent aan de Agrarische Hogeschool, waar met succes met grote en weinig gestructureerde projecten werd gewerkt. Meer proberen en minder beheersen kreeg op dat moment de boventoon.

Het betekende veel voor de invoering van deze ideeën dat collega P1 - in mijn ogen een informele leider binnen de opleidingen - erin mee ging. Eerder in 1995, ik was

[1] Waarom is N1 (als eerste) in 2016 aan het woord? N1 is *een founding father* van CHILL, hoewel CHILL indertijd helemaal niet zijn bedoeling was. N1 is tevens belangrijk voor de doorontwikkeling en de continuïteit van CHILL. De gesprekken waarop dit is gebaseerd vonden plaats in het laatste kwartaal van 2016.

toen docent, had ik meegemaakt dat P1 een hele commissie, die ingericht was om projectonderwijs in het eerste leerjaar in te voeren, volledig aan de kant kon schuiven. Hij gaf daardoor toen mij de ruimte om voor leerjaar projectonderwijs vorm te geven naar het model dat de Agrarische Hogeschool (een eerdere werkkring van mij) hanteerde. De handleiding heb ik toen zonder morren in de zomervakantie gemaakt. P1 was wel voor projectonderwijs, maar nog niet voor *real life* onderwijs. In 2004 constateerde hij echter dat het slecht gesteld was met de prestaties van zijn studenten. Met het argument dat het projectonderwijs met *real life* opdrachten in ieder geval niet tot slechtere resultaten kon leiden, gaf hij mij de mogelijkheid om de plannen van een pilot aan te kondigen.

Toen we een idee uitgewerkt hadden, hebben de collega's P1, P2 en P3 ook de financiële kant in kaart gebracht, en zijn we het werkveld in gegaan om opdrachten te werven. Door de gelukkige omstandigheid dat we een gepromoveerde, maar werkloze oud-student tegenkwamen, konden we snel een start maken met een pilot. Deze oud-student had opdrachten en kwam studenten gratis begeleiden, eventuele resultaten zouden dan voor hem zijn. In mijn herinnering is dat laatste nooit het geval geweest.

Opvallend bleek dat er nauwelijks twijfel bestond of met de nieuwe aanpak studenten wel genoeg leerden. Eerder twijfelde men eraan of de resultaten wel het geld voor de opdrachtgever waard zouden zijn. Maar het ontwikkelde zich goed. In 2006 werd een en ander in een structuur van 15 verplichte EC 's naast een keuze-minor van nog eens 15 EC's in het opleidingsprogramma gegoten.

Studenten kregen een opdracht van een externe opdrachtgever en gingen daarmee onder begeleiding van een coach aan de slag op het lab van de opleiding. In de praktijk -zeker met meerdere domeinen - riep dit wel strubbelingen op. Zo'n opdracht bleek zich om logistieke en onderzoekstechnische redenen vaak uit te strekken over drie onderwijsperiodes van een jaar. Verder moest op andere programmaonderdelen worden ingeleverd om credit-ruimte voor de opdracht te scheppen, en moest er ook rekening worden gehouden met docenten die meer op kennisoverdracht georiënteerd bleven.

*Overigens, dezelfde strubbelingen zijn er nog. Zuydlab - nu als de onderzoekminor - blijft voor sommigen slechts een versiering van de opleiding, terwijl onderzoek, gelet op waar we tegenwoordig voor staan, eigenlijk centraal moet staan*[2].

Ook opdrachten krijgen was wel een punt. Maar in het begin zorgden we ervoor dat de opdrachten aansloten bij wat docenten graag uitgezocht wilden hebben. Eigenlijk betaalden we alles zelf nog, maar we kregen docenten zo mee.

**Doorstarten van Zuydlab**

Toen P1 - gepromoveerd organisch chemicus, schaal 12 - met pensioen ging moest ik een list verzinnen om opnieuw iemand met het nodige gezag te krijgen. Dus iemand in schaal 12, terwijl de lopende herwaardering van docentfuncties en de financiële

[2] N1's diachronische reflecties staan cursief in de tekst.

toestand van de faculteit toen voor de nodige beroering zorgden. Een financiële tegemoetkoming van het CVB maakte het benoemen van iemand op schaal 12 toch mogelijk.

Ik zocht dus een gepromoveerde organisch chemicus, maar iemand die buiten de paadjes durfde te lopen, die nieuwe dingen wilde proberen, die inhoudelijk erkend werd en dat ook kon afdwingen in contacten met bedrijven. Vele sollicitanten hebben we op grond daarvan afgewezen en door een gelukkig toeval zijn we toen bij N6 (lector *material sciences)* uitgekomen. Iemand met geldingsdrang en daar geen geheim van maakte.

In die tijd zijn nog meerdere mensen 'gewoon langsgekomen' en aangenomen. Deze mensen hebben allemaal een rol gespeeld in het ontstaan van CHILL. Ik noem N16 (nu teamleider bij Bèta), P4 (nu *Business Developer* bij CHILL) en N20 (nu een soort onderdirecteur van CHILL). N10 zat er al. Een prachtige kans voor deze mensen - gepromoveerd aan de Universiteit Maastricht - om een maatschappelijke carrière te starten. Ze moesten beginnen in functieschaal 9. Deze groep, die van het begin aanwezig was, klom overigens snel door. Het zijn mensen die gericht zijn op doorontwikkeling van hun loopbaan.

*Door toevallige omstandigheden kon ik dus nieuwe mensen aannemen die zich erg verwant voelden met de ontwikkeling van Zuydlab. Zij trekken nu nog steeds die kar. Later is N3 erbij gekomen. Die heeft eveneens haar plek daar gevonden. Zij is -denk ik - nu de belangrijkste leider voor de Community of Development.*

Overigens, op de achtergrond waren nog wel andere dingen belangrijk. De werkveldcommissie ging gelukkig mee - zij het met enige voorspraak - vooral omdat een gezaghebbend lid het idee een warm hart toedroeg en daarmee zorgde voor een omslag in de stemming. Ik had bovendien - na goed overleg met de toenmalige voorzitter van het CVB - ervoor gekozen om het Zuydlab buiten het lectoraat *Life Sciences* te houden. Iets kleins moet kansen op groei krijgen en docenten moesten zelfvertrouwen kunnen opbouwen. Ik was bang dat bij integratie in het lectoraat het initiatief dood zou bloeden.

Opdrachten begonnen te komen, maar het was jammer dat DSM in het begin niet meedeed. DSM ging meedoen toen ze in 2007 op een door ons georganiseerd evenement zagen welke bedrijven er intussen wel meededen.

We hadden bovendien de nodige aandacht geschonken aan een constructie waarbij door bedrijven niet voor een opdracht werd betaald, maar een sponsor-relatie met ons werd aangegaan. Dit was nodig om problemen te voorkomen m.b.t. onderwijs- en productverantwoordelijkheid van studenten en docenten, eventuele valse concurrentie en heffing van Btw.

## Stabilisering van Zuydlab

Zo rond 2007 hadden we een opbrengst van tussen de honderd- en honderdvijftigduizend euro. Bedrijven sponsorden voor tweeduizend euro of meer tot een bedrag van vijfentwintigduizend euro. Sappi was een grote sponsor ongeacht het aantal opdrachten, sterk vanuit loyaliteitsoverwegingen. DSM sponsorde meteen vijfentwintigduizend euro. Daarnaast kwam er een heuse promovendus op het gebied van antioxidanten met een aanstelling bij Zuyd en begeleiding vanuit de UM. Het werk van 'zijn' studenten maakte deel uit van zijn promotieonderzoek. Een soort gratis docent-onderzoeker. Verder kwam N6 snel met het initiatief om via RAAK- projecten subsidie binnen te halen. Begeleidings-en onderwijstijd kon toen voor een deel uit externe middelen worden gefinancierd, terwijl het voor studenten als onderwijs telde. Innoveren in de praktijk en leren gingen gelijk oplopen. Het binnenhalen van projectgelden had natuurlijk te maken met N6's universitaire achtergrond waar het gewoon is dat medewerkers hun eigen bekostiging vinden.

We *hebben overigens nog steeds een promovendus aan het werk. Zuydlab is ook gelukt denk ik, omdat we niet groot en bedreigend voor andere partijen werden. We wisten het blijkbaar voldoende uit te leggen en kregen zelfs geen last van Btw-verplichtingen. Duidelijk is wel dat de groei en doorgroei een mengelmoes is geweest van de bemoeienis en inzet van verschillende mensen, die bereid waren om mee te gaan, mee te denken. Dat kwam ook omdat er een groeiend besef was dat je als bedrijf de benodigde medewerkers in de regio moest vinden en niet even zonder al te veel problemen uit het buitenland kon betrekken. Maar het had ook te maken met de positie van het hbo en mbo. Er was wel nieuwsgierigheid naar wat er aan nieuwe dingen mogelijk was. Mensen van DSM en SABIC met een hart voor onderwijs en een goed netwerk, maakten dingen mogelijk, die op bedrijfsniveau niet werden gezien.*

*Ik meen nu een zekere verzakelijking waar te nemen in de verhouding met bedrijven. Dat doen bedrijven zelf, maar ik denk dat de huidige leiding van CHILL daar ook en mogelijk onder invloed van het CVB, zakelijker in is geworden dan ik voor ogen had.*

## Vertrek naar de Pabo

Tja, en toen kwam de vraag van N21 (de toen nieuwe voorzitter van het CVB) of ik directeur wilde worden van de Pabo of ICT. In mijn jaargesprek had ik besproken dat ik het voortzetten van mijn werk moeilijk vond. Ik was best in voor iets anders. Enkele nare persoonlijke ervaringen hadden me in dat voornemen bevestigd. P5 (toen directeur van de Pabo) belde mij een dag later op. Die wilde zelf naar ICT en wist intussen dat ik wel oren naar de Pabo had. De Pabo wilde ik heel erg graag, ondanks alle bizarre vooroordelen die ik over de Pabo had. Pabo heeft puur te maken met onderwijs. Het gaat hier echt over onderwijs aan mensen die opgeleid worden voor het onderwijs. Dat was iets heel anders dan het technische wereldje waar ik vandaan kwam. Dat vond ik heel spannend. Ik werd later uitgenodigd voor het "Joelfeest" (hét jaarlijkse Pabo-feest) en zag toen een enorm talent bij studenten en docenten.

*Na mijn vertrek bij de faculteit (in 2008) werden de faculteit, het lectoraat en Zuydlab in elkaar geschoven. Dat is begonnen in de tweede helft van 2008. Er kwam toen een onderwijskundig directeur (N19) en een onderzoeksdirecteur (N13). De onderwijskundig directeur, tevens verantwoordelijk voor financiën, is eigenlijk mijn opvolger. Het onderscheid tussen directeuren spoort met de opvatting van professor Leijnse (belangrijke grondlegger van het idee om lectoraten in het hbo in te voeren). Leijnse kent aan het lectoraat een belangrijke, zelfs richtinggevende rol toe in het onderwijs. Zo is dus een organisatorisch construct ontstaan waarin twee mensen een positie moesten innemen ten opzichte van elkaar. Tja, en dat leidde - maar ik speculeer hier - tot een machtsstrijd. Een lectoraat vliegt onderzoeksopdrachten aan vanuit een academische opvatting terwijl de onderzoeksopdrachten vanuit Zuydlab sterk vanuit een concrete praktische vraag gestuurd werden. Bij onderwijs ging het om het leren terwijl het bij het lectoraat ging om het vervullen van zoveel mogelijk opdrachten. En die twee directeuren waren lang niet altijd duidelijk in het scheppen van hun koers. Ik weet niet zeker of dat ook allemaal door de opleiding werd gewaardeerd.*

**Kennismaken met de Pabo**

Nou, ik werd dus directeur van de Pabo. Daar heerste een heel andere cultuur, waaraan ik ook nogal heb moeten wennen. De medewerkers (ongeveer zestig) lieten naar buiten het mooie plaatje zien. Maar in persoonlijke gesprekken lieten ze heel duidelijk "het krakkemikkige" zien, hun zorgen, hun bedenkingen, hun standpunten en hun verschil in overtuigingen. Dat werd mijn eerste focus want ik werd daar echt door geraakt. Dat heeft mij veel energie gekost. Het liet me ook weleens twijfelen, of ik er goed aan had gedaan deze overstap te maken. Wel zag ik een sterke en vanzelfsprekende verwevenheid met het werkveld. Vooral P6 (MT-lid, nu zouden we zeggen voorzitter van de curriculumcommissie) had dat bij de Pabo sterk bevorderd, alleen was onderzoek daarin nog niet verankerd. Ik ben door die verwevenheid wel sterk beïnvloed in mijn opvattingen. Mijn tweede focus bij binnenkomst werd de ophanden zijn de visitatie omdat er twijfel bij de NVAO ontstond over de juistheid van het visitatierapport en er een verificatie ging plaatsvinden.

Overigens, ik vond het ook wel complimenteus dat de Pabodocenten mij zomaar alles vertelden. Veel verhalen hingen samen met 'de pijn' die de Pabo had gekend. Echt verschrikkelijk! De twee Pabo's van Zuyd in Heerlen en Maastricht hadden moeten fuseren. Een groep docenten kwam wekelijks onder leiding van P6 in Maastricht bij elkaar en had voor de gefuseerde Pabo een blauwdruk ontwikkeld, in de volksmond 'het Mechelencurriculum'. Daarin werd het concept van de Opleiden in School geïntroduceerd, voor alle studenten vanaf leerjaar 1, dag 1. Een sterke samenwerking met het werkveld werd omarmd. Didactisch wilde men de opleiding omkeren: eerst studenten socialiseren en vervolgens vakmatige verdieping in jaar 3 en 4.

De ontwikkelgroep groep had dit snel onder de deur willen schuiven. Dat was mislukt, dat paste niet bij Pabo-mensen, die graag meegaan, maar er wel (uitgebreid) over mee willen praten. Denken in blauwdrukken en 'onder de deur schuiven' waren bovendien strijdig met de uitgangspunten van het Mechelencurriculum zelf. Ik denk eerlijk gezegd dat niemand die omkering van het curriculum had begrepen.

Kortom ik trof bij mijn binnenkomst prachtige gedachten en een ontredderd team aan. Ik kon achter dat idee van omkering staan. Door de dwang of noodzaak om snel te scoren was echter heel veel fout gegaan. Daar bleek een fusie tussen de Pabo's van Fontys (Sittard) en Zuyd (Heerlen/Maastricht) nog eens bij te komen.

Ik leerde later van N4 (lector Opleiden in de School) dat indertijd (2005) het grote probleem van de Pabo was dat zij geen ruimte en flexibiliteit in het curriculum hadden, terwijl dat wel noodzakelijk was.

**Fusie van Fontys en Zuyd**

Midden in de visitatie belde N21 mij en zei dat hij met de voorzitter CVB van Fontys had gesproken. Zij vonden dat de Zuid-Limburgse Pabo's moesten gaan fuseren. Dat paste beter in 'het passend onderwijs'-beleid en de 'opleiden in de school'- gedachte Van beide ontwikkelingen had ik net gehoord. Fusie was noodzakelijk om kwaliteit van de opleiding te behouden gelet op de voorspelde regionale bevolkingskrimp. Ik kreeg van CVB die opdracht.

Op de Nieuwjaarsreceptie van Zuyd werd door N21 het besluit tot samengaan bekend gemaakt. Dat was overeenkomstig het advies van een Fontys-collega en mij, maar mijn medewerkers wisten net als ik niet dat het was besloten. Wij hoorden van het besluit - net als trouwens de andere leden van het CVB - tijdens die nieuwjaarsreceptie.

Dat fusietraject kreeg voor mij veel betekenis, niet in bestuurlijke zin, maar in de inhoudelijke ontwikkeling. We moesten als Fontys en Zuyd iets van onszelf hebben, iets gezamenlijks en iets geheel nieuws in Nederland en dat hebben we uiteindelijk ontwikkeld.

Ik doel op het concept van de Opleiden in de School - waar Zuyd meer verwantschap mee had dan Fontys - waarbij niet alleen initieel maar post-initieel opleiden aan de orde was. We vonden dat de Nieuwste Pabo - de naam voor de gefuseerde Pabo - gezien moest worden als onderdeel van de verschillende schoolbesturen van het primair onderwijs. Belangrijk voor de ontwikkeling van dit concept zijn geweest P7 (Directeur Fontys Pabo-Limburg), P8 (Curriculumvoorzitter Fontys) en collega N7. We brachten het verhaal van de Opleiden in de School naar voren vanuit het belang van de leerling/student en als motor van innovatie en professionalisering van het primair onderwijs. En toen werd door mij natuurlijk daaraan het gedachtengoed achter het Zuydlab als het ware toegevoegd. De gedachte van onderzoek en praktijk hebben we toen geformuleerd en dit werd omarmd door de schoolbesturen. Leerkrachten in het primair onderwijs hadden toen echter helemaal nog niet zo'n behoefte aan onderzoek. We hebben toen samen ook een lector Opleiden in de School benoemd: N4.

*Terugkijkend weet ik wel dat ik toen heb geleerd om niet overhaast met veranderingen aan de slag te gaan. Dat werkt alleen maar bevreemdend en zet iedereen - ook de bedenkers - onder druk.*

**Communities of Practice I**

Bij het ontstaan van de Nieuwste Pabo is krachtig voortgebouwd op de bestaande verwevenheid met het werkveld. Belangrijk daarin is ook het concept van *Community of Practice* (COP) geweest. Ik herinner me dat een inspirerende voordracht van P9 (lector Creatieve Therapie) over COP vele collega's over de streep haalde. Zijn manier van optreden, zijn verhaal werd omarmd. Het was voor ons duidelijk! Zo gaan we het doen! Intussen hadden we ook de erkenning voor opleidingsschool gekregen, evenals de herkansing voor de accreditatie met goed gevolg afgesloten.

Als ik terugdenk aan die tijd, denk ik dat de spil P10 (lid MT) is geweest. Hij was rationeel heel sterk en ook sterk in zijn 'nee'. Hij zei "we moeten niet naar regeltjes gaan maar naar de waarden die boven die regels zitten! Die waarden zijn vrij simpel en als je daarnaar handelt, als je de waarden weet, weet je wat je moet doen!" Hij onderhield ook de relaties met het werkveld.

De grondgedachte van COP's is samen met de betrokkenen (docenten basisschool en studenten) aan een innovatie-opdracht werken, aan schoolontwikkeling, vanuit een vraag die rechtstreeks uit de praktijk komt. Die praktijk vormden de scholen waar die studenten al de helft van de tijd waren. De Pabodocent zelf was ook een dag per week op school.

Voor de Pabo staat bij een COP het leer- of professionaliseringsproces centraal. Dit is belangrijker dan de uiteindelijke innovatieopbrengst. Tevens is het gevoel om samen te werken nogal richtinggevend. Bij Zuydlab was het eigenlijk andersom: wat levert het product op want dat is geld waard! Samendoen is van nature niet zo sterk aanwezig in de Bètasector. Relatievorming de energie die daarbij vrij kan komen, het voldoende vertrouwen hebben in elkaar, zijn binnen COP de basisvoorwaarden. Dit zijn begrippen die in de chemiewereld niet zo aan de orde zijn.

*Binnen Pabo was sprake van een voor mij hele andere omgangscultuur, Ik had dit nog nooit meegemaakt en vond dat heel erg spannend en interessant. Medewerkers vertelden ook over hun eigen problemen. Vrijdagmiddag was spreekuur en dan wilde een docent met jou over zijn problemen praten. Hoewel ik feitelijk nooit spreekuur heb gehouden, heb ik wel een wereld ontdekt die sterk op relatie, op vertrouwen en samenwerking is gebaseerd en dat daar een enorme kracht in zit. Ik heb veel geleerd. Ik zeg altijd "de linkerhelft van mijn hersenen is aan de rechterkant gaan zitten!" Die leerervaringen hebben betrekking op het relationele en didactische vlak: op samenwerking.*

**Terug naar techniek**

Ten gevolge van de fusie was er geen plek meer voor mij bij de Pabo. Ik ging terug naar het - toen geheten - Centrum voor Chemie. Daar kwam ik oude compagnons weer tegen. Om dit centrum meer leven in te blazen hebben N20 en N6 rond die tijd het

initiatief genomen om op een *call* van het platform Bèta Techniek in te schrijven[3]. Samen met de campus, DSM- en SABIC-medewerkers werd een Centrum voor Expertise bepleit. Ze hadden een soortgelijk plan ingediend voor het Mbo, het z.g. CIV-plan. Beide plannen werden gehonoreerd door het ministerie. Dit is daardoor nog steeds het enige centrum in Nederland voor Mbo en Hoger Onderwijs samen.

Ik kwam erbinnen zonder duidelijke opdracht. Dat was voor mij niet zo zeer het probleem. Maar het viel me op dat het Centrum formeel en informeel geleid werd door twee collega's die zich in het verleden tegen de oprichting van Zuydlab hadden gekeerd. Ik had daar aanvankelijk moeite mee. Het bijzondere is echter dat dit in de praktijk nooit een rol is gaan spelen. Dat heeft waarschijnlijk met de CHILL -cultuur te maken: zoeken totdat je eruit komt, linksom, rechtsom, opnieuw proberen etc.

Mijn eerste taak werd om zicht te krijgen hoe het met het Zuydlab ervoor stond. Ik heb toen met alle betrokken mensen gesproken. Mij vielen een paar dingen op. Ten eerste: studenten hadden een dag les, vier dagen onderzoek. Geen integratie van beiden, dus gescheiden van elkaar. Geleidelijk werden die lessen (theorie) steeds meer richting de onderzoektijd geschoven. Het belang van het onderzoek werd steeds kleiner, mede versterkt door roosterproblemen. Zuydlab was franje geworden. Ten tweede waren dingen uit elkaar gevallen. Docenten kregen opdrachten van buiten en gaven de opdrachten (soms) gemodificeerd door aan studenten. Die studenten voerden die opdrachten uit en rapporteerden aan de docenten. Docenten gaven dan achteraf een reactie. Die studenten waren veel op het lab en de lab-assistenten (de dagelijkse begeleiders) hadden weinig tijd. Het kwam erop neer dat de student sterk aan zijn lot werd overgelaten. Het derde punt was dat het leek alsof opdrachten van derden er niet meer toe deden. De financiële steun groeide niet meer omdat de partners niet het gevoel hadden dat ze werden bediend. Men had meer oog voor projectopdrachten (bijvoorbeeld RAAK-projecten) dan voor klantopdrachten. "Samenwerking met derden" - belangrijke competentie - kwam niet uit de verf. Ik heb toen oud Pabo-collega N7 opgezocht. Die was voor haar promotieonderzoek bezig met *Community of Practice* en ben met haar over een nieuwe vormgeving gaan nadenken.

## Communities of Practice II - Communities for Development

N7 benoemde drie voorwaarden voor een *community:* iedereen moet zich committeren aan het doel, er moet onderling vertrouwen zijn, en er mogen geen te grote (hiërarchische) verschillen zijn tussen de deelnemers (bijvoorbeeld student-docent). We hebben toen samen een aantal zaken bedacht.

We noemden ze *Communities for Development,* een beetje een semantische politiek omdat in de chemie je veel meer nadruk moet leggen op de innovatieve opbrengst, en niet zo zeer op het léren (zoals binnen de Pabo).

---

[3] Vanaf 2009 werden chemie en materialen tot 1 van de 9 speerpunten van overheidsbeleid beschouwd. Dat kwam goed uit. Als uitvloeisel is er een *call* uitgegaan om te komen tot het oprichten van een Centrum of Expertise waarin opleiding en beroepspraktijk samenwerken. Dat is een *call* van Bèta/Techniek geweest. In de centra zou de economische ontwikkeling moeten plaatsvinden. Het conglomeraat wat nu CHILL heet, heeft op die call ingeschreven. Tevens was er een tweede *call* om dit ook op Mbo te realiseren. Goedkeuring heeft betekend dat er veel geld is vrijgekomen. Die *call* heeft dus eigenlijk ook het centrum mogelijk gemaakt.

Om de afstand tussen de aanwezige docenten (allemaal PhD's) en studenten te verminderen hebben we andere begeleiders gezocht. Iemand met dezelfde opleiding als de studenten, maar dan een paar jaar verder. Een meer gelijkwaardige relatie werd beoogd. Rare was natuurlijk dat we daarmee de directe relatie met het onderwijs doorknipten. We hebben toen de rollen van docent als beoordelaar en docent als begeleider gesplitst. Daarmee versterkten we het idee van samenwerking en gelijkwaardigheid, iets waar CHILL op draait. Ons leek ook dat om de toets-kwaliteit te verhogen beoordeling en begeleiding/coachen uit elkaar moesten worden gehaald.

*Zo'n community is eigenlijk een organisatievorm geworden, een platform, waarin mensen uit het bedrijfsleven en onderwijs (docenten en studenten) samenwerken. Je kunt er letterlijk naar toe en de omgeving kan dat ook zien. Een opdrachtgever kan bijvoorbeeld gaan praten met mensen die daar bezig zijn. En het is een vehikel dat je kunt opvoeren. Je kunt er bijvoorbeeld een financieringsmodel omheen bouwen.*

N6 onderscheidt verschillende modellen voor de *Communities for* Development:- onderwijs, onderzoeks-, financierings- en samenwerkingsmodel. We hebben nu ongeveer vijftien tot twintig *communities,* ongeveer zestig studenten. Vergeleken met de Pabo (zestig *communities)* is dat nog weinig. Die *communities* zijn op een uitstroomprofiel georganiseerd, daarbinnen weer diverse thema's (bijvoorbeeld 3D-printen). Elk thema heeft een community-leider die de coach is voor alle *communities* die hetzelfde thema hebben. Als je van drie *communities* coach bent, ben je een volledige dag kwijt. Een coach wordt uit middelen van het onderwijs betaald, de professionele ondersteuning en het gebruik van de faciliteiten worden de opdrachtgever in rekening gebracht.

**Een balans opmakend**

Vanzelf en volmaakt komt een Expertisecentrum als CHILL niet tot stand. In werkelijkheid komen opdrachten nooit automatisch. Faciliteiten werden in eerste instantie niet betaald. Ik heb afgedankte bureaus van Fysiotherapie letterlijk uit de container moeten halen. Hoe is het mogelijk dat wij dat op deze manier moesten doen? Anderzijds heeft het ook wel iets. En dan de opdrachten! Een van die opdrachten was vanuit het mbo: ontwikkel een excellentie-programma. In het eerste jaar dat ik daar werkte hebben we ongeveer 3 maanden een excellentieprogramma uitgevoerd samen met een aantal bedrijfspartners. Die partners vonden de studenten vervolgens zo goed dat ze hen een vast contract aanboden. Einde excellentieprogramma. Dus in plaats van helpen werkten onze partners tegen. Vanuit Zuyd is steun geweest op het niveau van CVB. Maar aanvankelijk niet van opleidingscoördinatoren en docenten. Scholing of een gezamenlijke studiedag hebben tot nu toe n4uwelijks plaatsgevonden. Er is mij letterlijk een keer door de toenmalige teamleider verboden scholing te organiseren. Er was een soort tegenwerking, een stroperigheid waar je door heen moest. Ik 'rommelde' dus ook met de mensen van betrokken opleidingen; het werd niet ingebed. Ik zag ook in het mbo een hele moeizame ontwikkeling. Erg afhankelijk van de mensen die bepaalde stoelen bezetten. Tegenwoordig zijn P10 van Leeuwenborgh en P11 van Arcus voor

ons belangrijke mensen. Ik merk dat daar nu medewerking ontstaat, zeker onderwijskundig.

Intussen blijkt dat studenten bij CHILL zich niet vrijblijvend opstellen. Een student bij Zuyd gaat wel of niet naar college. Hier denkt niemand van onze studenten zo. Hier komen ze.

En de rol van docent verandert. De docent heeft het gevoel dat hem als hij niet oppast, iets wordt afgepakt. Ik vind die dreiging ook reëel. Als je op de inhoud en innovatieopbrengst focust en die vervolgens onvoldoende blijken te zijn, dan kom je aan de kant te staan. Ik denk dat ik soms zelfs moeite moet doen om te voorkomen dat docenten te veel buiten spel komen te staan. Aanvankelijk wilden docenten óok beoordelaars blijven van de groep die zij ook begeleidden. Het principe van scheiding van de rollen wilden zij niet. Een paar moedige studenten zeiden openlijk dat ze dat wel belangrijk vonden en tja...dat was het moment waarop docenten overstag gingen. Maar het verandert wel hun positie.

Na 5 jaar zien we dat sommige *communities* goed gaan, andere niet. Dat verschil heeft mijns inziens ook te maken met weerstand en onzekerheid van sommige coaches. De facilitering van de coaches is een probleem en misschien ook hun kwaliteiten als coach. Het is belangrijk dat een coach voldoende tijd heeft en adequaat (maar niet overdreven) gefaciliteerd wordt. Belangrijk is ook dat de coach zich niet als docentbegeleider opstelt van een stage maar echt onderdeel is van een *community*. Echt meedoet en zich verantwoordelijk voelt. Daarnaast spelen natuurlijk verschillende belangen. Wie wordt wel betaald, zijn er opleidingsbelangen, wie komt welke afspraken na en wie niet?

Het gaat over grote investeringen voor een CoE en een CIV. Als we dan toch over geld praten, hier of met de Provincie of met Campus, denk ik wel dat omslagpunt bereikt is. Steeds meer collega's van Zuyd zijn intussen trots op CHILL. Het Mbo komt eraan en het WO moet nog volgen.

Echter, DSM en Sabic trekken zich meer terug. Zij steunden, participeerden en financierden tot nu toe en willen graag dat andere partijen toetreden. Volgend jaar komt een nieuwe fase waarin we meerdere mede-eigenaren moeten hebben. Goede samenwerkingsrelaties met partners is o zo belangrijk in deze context.

*Voor 2004-200 was er meer ruimte voor de vrijheden tot samenwerking; na 2008-2009 werd die ruimte weer minder en ik denk dat die ruimte nu weer groter wordt. Ik zie dit soort dingen als een golfbeweging: innovatie enerzijds en beheersing anderzijds. Bij de Pabo vond ik die beweging heel pijnlijk. In 2004 was een onderzoek geweest naar het niveau van de Pabo's. De conclusie was dat er teveel sprake was van beheersing, teveel vaste onderwijsvakjes. De Pabo's moesten opener, meer initiatieven nemen, meer toelaten. In 2009 moest knop weer om.*

*Ik zie dat zo'n golfbeweging een zekere toon zet waardoor als het ware toch vanuit elke golf iets overblijft, er eigenlijk een soort doorgaande lijn ontstaat. Je neemt iets mee vanuit*

*ervaringen, gedachten blijven aanwezig. Het wordt nooit meer hetzelfde maar het heeft wel een plekje in de genetische structuur, het geheugen van een opleiding. In dat geheugen - docenten zitten vaak twintig jaar in het onderwijs - blijft dat bestaan. Als iemand met pensioen gaat, ontstaat soms een breuk omdat de handeling en/keuzen blijven doorgaan terwijl niemand meer weet wat het idee of de essentie daarachter was.*

Wat ik in mijn rugzak heb, dat zie je terug bij Zuydlab, de Pabo en vervolgens ook bij CHILL. Het omvat samenwerken met het bedrijfsleven. Die gedachte heb ik dus weer mee teruggenomen naar CHILL. Het is een manier van samenwerken geworden, een structuur, op het gebied van leren, financiering, samenwerken maar ook op het gebied van onderzoek. De *community* is onderdeel van het systeem geworden. Er is een nieuwe laag in de samenwerking tot ontwikkeling gebracht die er voorheen niet was. Het bouwen van het Centre van Expertise kwam voort uit Zuydlab. Met Zuydlab zijn vervolgens oen paar mensen verder gegaan. Zij kwamen met de gedachte dat dit binnen een grotere context moest gebeuren. Geleidelijk is dat het Centre of Expertise geworden. Als |e dit conglomeraat zou vergelijken met het samenwerkingsconglomeraat rondom de Pabo, vind ik CHILL echter nog te wankel. Sinds 2005 heb ik nooit afspraken pp papier gezien. Nooit heb ik iets gezien van "dit is het!" Voor de Pabo hadden we sinds 2005 een samenwerkingsovereenkomst.

Als je nu vraagt wat CHILL is, zit het meer in dat je zoekt, je wil iets en je blijft zoeken totdat je eruit komt linksom, rechtsom, opnieuw proberen etc. En dat is ook van toepassing op je; zelf. Dat is een soort gemeenschappelijkheid in de mensen die hier werken: doorgaan tot je iets hebt of dat je weer verder kunt! Datzelfde gold bij de Pabo, voor de *communities:* net zolang doorgaan tot je iets bereikt. Deze omgeving, de mensen die hier werken, nodigen uit tot een bepaald gedrag. Dat gedrag komt voort uit een andere manier van denken. Men wil iets voortbrengen in plaats van protocollen afvinken en dan zeggen dat je iets geleerd hebt.

Maar we zitten nu in ons zesde jaar en we hebben nu een jaar geen geld[4]. We hebben ietwat gespaard en we kunnen nog even doorgaan. Ik vraag me soms af of het allemaal ook niet te mooi is. Als je kijkt naar ons gebouw, het kost toch allemaal veel geld. Dit gebouw, die vierkante meters die wij huren, kost 6 ton per jaar. Remt "te mooi" ook niet de innovatiedrang?

Iemand van Brightlands (de naam voor de Chemelot-campus) heeft in dat verband het idee geopperd dat CHILL toe is aan een afsplitsing. De gedachte is dat een succes een tijdje goed gaat maar er vervolgens weer de klad in komt. Een afsplitsing zou moeten plaatsvinden om weer door te kunnen. Om "sleetsheid" tegen te gaan. Dat is een opvatting over innovatie: systematische innovatie. Dan ga je planmatig innoveren maar dan moet je wel de types hebben die dat kunnen. Het enige dat we mijns inziens echter kunnen doen is nagaan hoe innovatieprocessen verlopen. Creatief denken, kritisch denken is ook belangrijk. Ik zou niet willen dat het geprogrammeerd was."

[4] Intussen is een Rijksbijdrage voor 2017 en 2018 van 1 miljoen per jaar gekregen (december 2017).

## Addendum

In de gevoerde gesprekken en in de nagesprekken wijst N1 erop dat er in de ontwikkeling en in de dagelijkse bedrijfsvoering van Zuydlab, van het netwerk rond Opleiden in de School en van CHILL, een groepje van medewerkers is die het tot zijn taak rekent om ontwikkeling en bedrijfsvoering te begeleiden en te organiseren. Dit zijn informele, niet gesanctioneerde en zelfs 'geheime' groepjes die de rol van voortrekker en oliemannetje op zich nemen. N1 heeft het over 'wilde bende', ook wel *een* Gideons' bende genoemd. Een groep strijdbare, intrinsiek gemotiveerde mensen, die als voorhoede en organisator optreedt. Gedreven door innovatie. Achteraf zegt N1 daarover: "Ik heb sterk het gevoel dat je zo'n groep vertrouwelingen heel erg nodig hebt. Als voorhoede heb je het niet altijd makkelijk en in een wilde bende zitten mensen die je steunen en waarop je kunt rekenen als het even moeilijk is."

**Sittard-Geleen, 8 december 2017**

**N1**