

DE LUIKEN OPENZETTEN EN DE VERBINDING ZOEKEN

Leiderschap volgens Curio

'We zijn in het onderwijs te veel geneigd om te denken in structuren en organisatiesystemen, terwijl het zou moeten gaan om de leerling of student.' Aan het woord is [Rob Neutelings](#), bestuursvoorzitter van Curio, voorheen ROC West-Brabant. Samen met onderwijsdirecteur vmbo [Elles Kahlé](#) bespreekt hij de leiderschapsfilosofie en visie van Curio én de uitwerking hiervan in de praktijk, zoals deze zich vanaf 2017 geleidelijk aan hebben ontwikkeld. [ANKE DERKSE](#)

Dat ROC West-Brabant een naamsverandering heeft ondergaan, is niet alleen het 'toefje slagroom'. De naam [Curio](#) staat voor veel meer. Het staat onder andere voor nieuwsgierig, een van de kernwaarden van Curio. Leerlingen en studenten worden aangemoedigd om nieuwsgierig te zijn en verder te kijken naar welke nieuwe dingen ze willen leren. In de praktijk kan dit er zo uitzien: een mbo-student *bakker* komt er gaandeweg zijn studie achter dat hij later graag een eigen bakkerij wil beginnen. Die student kan dan bij de sector *economie en ondernemen* een module ondernemerschap gaan volgen.

WAT HEeft LEIDERSCHAP DAAR MEE TE MAKEN?

'Kijk, met de keuze voor één naam creëer je als je ware een 'motorblok' dat in de basis overal hetzelfde is', licht Rob toe. 'Hierdoor vervagen

systeemgrenzen en biedt je letterlijk en figuurlijk ruimte aan je medewerkers om elkaar op te zoeken. Het belangrijkste onderdeel van onze besturingsfilosofie vind ik dan ook de term 'inspiratie'. Wij hechten grote waarde aan het niet alleen van boven

HET BELANGRIJKSTE
ONDERDEEL VAN DE
BESTURINGSFILOSOFIE
IS DE TERM 'INSPIRATIE'

af beslissingen nemen, maar juist het van onderop inbrengen van ideeën en ontwikkelingen. Mij inspireert heel erg de dingen die ik zie gebeuren op de scholen. Ik ben niet een of andere goeroe die de wijsheid in pacht heeft. Wat ik hoor en zie op de scholen neem ik mee 'naar boven' en »



Rob Neutelings in gesprek met studenten (foto dateert van vóór de pandemie)

laat ik op die manier meewegen in de uiteindelijke besluitvorming. Want dat is óók leiderschap: je moet uiteindelijk wel een knoop doorhakken.'

Rob noemt dit het onderscheid tussen horizontaal leiderschap en verticaal leiderschap: luisteren naar en ruimte geven aan ideeën vanaf de werkvloer (horizontaal) en uiteindelijk zeggen 'en zo gaan we het doen' (verticaal). 'Wij laten ons als Raad van Bestuur en als directeuren inspireren door het vakmanschap en de ervaring van de mensen in de scholen. En dat geldt dan ook echt voor alle mede-

werkers, van conciërge tot onderwijsmanager.'

UNIEKE EXAMENORGANISATIE

Zo is er binnen Curio de afgelopen twee jaar gewerkt aan [een geheel nieuwe examenorganisatie](#). 'Wil je studenten vakken laten volgen bij andere sectoren, of vmbo-leerlingen alvast mbo-onderdelen laten doen, dan helpt het als de verschillende examenbureaus identiek werken', schetst Rob. 'Medewerkers van de examenbureaus hebben dat idee uitgewerkt. Het resultaat is dat er nu

één examenorganisatie is voor zowel vmbo als mbo en vavo bij Curio, die werkt met dezelfde examenprocessen, vastgelegd in het handboek examinering, certificering en diplomering (ECD). Sinds september 2020 staat deze nieuwe organisatie als een huis. En daar zijn we trots op.'

VERBINDING ZOEKEN EN VINDEN

Dat de naamsverandering meer is dan alleen die naam, licht Elles graag toe met een voorbeeld uit haar eigen praktijk. 'Voordat ik ruim



REGIONALE SAMENWERKINGEN EN CROSS-OVER OPLEIDINGEN

Als dé beroepsopleider van West-Brabant is regionale samenwerking met bedrijven en instellingen van levensbelang. Rob: 'Wij leiden op de eerste plaats op voor de arbeidsmarkt in onze regio. Er zijn hier talloze mkb-bedrijven en maatschappelijke organisaties die werknemers verwelkomen die opgeleid zijn in de marktsectoren waarin zij opereren.'

ONDER 'CURIO' ZIJN DE LIJNEN TUSSEN SCHOLEN KORTER GEWORDEN

Wij luisteren en kijken goed naar wat er nodig is in die bedrijven en stemmen daar ons onderwijsaanbod zo goed mogelijk op af. Ons doel is daarbij op de eerste plaats om onze leerlingen en studenten gericht op te leiden voor een arbeidsplaats in de regio. Tegelijkertijd stimuleren we hiermee de regionale economie waardoor die arbeidsplaatsen behouden of zelfs uitgebreid kunnen worden.'

Als gevolg van die goede en hechte contacten tussen docenten en bedrijven en maatschappelijke organisaties, ontstaan er ook steeds nieuwe opleidingen bij Curio. Die samenwerkingen zijn natuurlijk niet nieuw, 'maar', zegt Rob, 'we hebben de laatste jaren de luiken nog veel meer opengezet om veel meer die verbinding te zoeken. We hebben samen met andere onderwijsinstellingen, overheden en bedrijven de [Agenda beroepsonderwijs West-Brabant](#) gemaakt en daar zijn inmiddels honderd projecten uit voortgekomen die steeds vanuit een bedrijfsleven »

twee jaar geleden bij [Curio vmbo](#) kwam, heb ik jaren gewerkt in het voortgezet onderwijs. Mijn ervaring was dat iedereen in het onderwijs vooral op zijn eigen eilandje bezig is en dat dan ook meestal het 'beste eilandje van de wereld' vindt. Doordat nu al onze vmbo-scholen dezelfde Curio-cultuur en werkwijze hebben, zoeken we elkaar veel vaker op. Sterker, als managers onderwijs komen we – voorlopig even digitaal – zeer regelmatig bij elkaar en wisselen we ervaringen uit. We zitten niet meer allemaal apart het wiel

uit te vinden, maar voelen ons vrij om onze uitdagingen te delen. Zo hebben we het bijvoorbeeld gehad over bepaalde problematiek met betrekking tot corona. We vragen dan aan elkaar 'goh, hoe hebben jullie dit opgelost?' en laten de collega dan zagezegd niet in zijn sop gaarkoken. We lopen allemaal tegen dingen aan en kunnen van elkaars ervaringen leren. Daarmee slaan we bruggen tussen al die eilanden, zodat we op elkaars grondgebied kunnen komen en elkaar als vrienden ontvangen.'

als partner, onderwijspartner en overheidspartner proberen een volgende stap te zetten.'

OPLEIDEN BIJ ZORGINSTELLING

Een voorbeeld van zo'n samenwerking die hieruit is voortgekomen is '[LandGoedLeren](#)'. Rob: 'Mij kwam ter ore dat GGZ Westelijk Noord-Brabant in Bergen op Zoom, dat zich bevindt op een landgoed, graag studenten wil opleiden. Nou, dan moet je bij ons zijn, dus laten we dat samen doen. Vervolgens hebben ze samenwerking gezocht met organisaties in de zorg voor verstandelijk gehandicapten, ouderenzorg en in de zorg voor mensen met een beperking of ontwikkelingsachterstand. Door samen

CURIO WIL MAATWERK- DIPLOMERING REALISEREN

te werken, konden ze een mooi aantal studenten bij elkaar krijgen die samen met Curio worden opgeleid. Deze BBL-studenten worden opgeleid in de zorginstellingen en zien nog maar zelden een schoolgebouw van binnen. Ze leren daardoor direct in de echte praktijk en maken kennis met meerdere disciplines. Als ze straks hun diploma hebben, kunnen ze meteen een baan kiezen bij één van de instellingen die hen hebben opgeleid en waar ze de meeste affiniteit mee hebben.'

Een ander voorbeeld van gerichte regionale samenwerking is bij [Moerdijk](#). Hier komt straks een groot logistiek park met duizenden extra arbeidsplaatsen. Nu kun je daar natuurlijk werknemers voor gaan importeren,

maar waarom zullen we het niet met onze eigen mensen gaan doen. Samen met overheid, onderwijs en bedrijfsleven zijn we in gesprek gegaan om te kijken hoe we hiervoor mensen kunnen opleiden.'

STERK TECHNIEKONDERWIJS BEGINT BIJ BASISCHOOL

Elles Kahlé beschrijft hoe er in de regio West-Brabant wordt samengewerkt om leerlingen al vroeg te interesseren voor techniekonderwijs. 'Doordat we allemaal onder dezelfde naam Curio opereren, zijn de lijntjes tussen al die twintig verschillende scholen veel korter dan eerst. Met onze vmbo- én mbo-scholen werken we samen binnen de zogenoemde [STO-projecten](#) (Sterk Techniekonderwijs). In het samenwerkingsverband zitten docenten van po, vmbo, mbo én het regionale bedrijfsleven. Kinderen vanaf 10 jaar van de basisschool krijgen de gelegenheid om uitstapjes te maken naar het bedrijfsleven of een dagje te komen 'snuffelen' op het vmbo. Zo leren ze al vroeg dat ze voor techniek kunnen kiezen. Op hun beurt kunnen onze vmbo-leerlingen keuzelessen volgen op het mbo. Doordat ze daar dezelfde Curio-cultuur tegenkomen als op hun eigen school, voelt het vertrouwd voor hen. En dat maakt weer dat ze een betere keuze

kunnen maken voor een vervolgopleiding en zien dat ze niet perse voor het havo of vwo hoeven te kiezen. Ze ervaren in de praktijk hoe leuk het beroepsonderwijs is.'

Dat het af en toe een logistieke uitdaging is om alle leerlingen op de juiste plek te krijgen voor zo'n keuzeloes kan Kahlé niet ontkennen. 'Maar iedereen zet zich maximaal in om de leerlingen op een fijne manier de lessen van hun keuze te kunnen laten volgen. Soms gaat dat door middel van vervoer met busjes, soms haalt een vmbo de technieklessen de eigen school binnen. Zo is de mbo-opleiding VeVa sinds augustus 2019 gevestigd in een van de vmbo-locaties. Studenten van deze opleiding verzorgen sportdagen voor onze vmbo-leerlingen. Op die manier komen de leerlingen letterlijk direct in contact met de opleiding VeVa, zien ze welke mogelijkheden die biedt en weten ze sneller en beter of dat bij hen zou passen.'

BEHOEFTE VAN DE LEERLING VOOROP

Wat bij iedereen van Curio door de aderen stroomt is de filosofie 'wat is belangrijk voor deze leerling of



Rob Neutelings



Elles Kahlé



student'. Elles: 'We kijken steeds naar de individuele behoefte van een leerling, student of cursist. Vervolgens gaan we met het hele team, wat vaak een kleinere onderwijseenheid is, als het ware om zo'n groep leerlingen heen staan. Die gezamenlijke verantwoordelijkheid voelen, ervaren én ook daarin handelen, dát is de onderwijsvernieuwing die heel erg aansluit bij de leerbehoefte van die leerling. Daardoor kunnen we makkelijker onderwijs op maat leveren, omdat we die gezamenlijke verantwoordelijkheid voelen om zo'n groep goed naar de volgende halte te brengen.

Veel van onze vmbo-scholen hebben er voor gekozen om minder verschillende handen voor de klas te hebben. Dat betekent dat een leerling tijdens zijn of haar schoolperiode bij ons vaker hetzelfde gezicht ziet en docenten zelfs twee of drie jaar meegroeien met zo'n groep. Een

docent kent een leerling dan zó goed dat hij kan zeggen 'goh, deze leerling kan op een hoger niveau een bepaald onderdeel afsluiten. En dat betekent dus maatwerkdiplomering. Voor het mbo geldt dan dat die student Bakker dan inderdaad die verbreding in zijn opleiding kan aanbrengen door die module Ondernemerschap. Hetzelfde geldt voor een leerling die nog wat moeite heeft met de taal omdat hij van de ISK komt, maar praktijkgericht op ontzettend hoog niveau zit. Zo'n student kun je dan toch laten excelleren door extra ondersteuning te bieden waar het nodig is. Kijk dus waar je het hoogste niveau bij een leerling of student eruit kunt halen, zodat je de talenten stimuleert.

LEVEN LANG ONTWIKKELEN

Het opleiden van studenten gaat verder dan de reguliere trajecten voor

REGIONALE SAMENWERKING MET BEDRIJVEN EN INSTELLINGEN IS VAN LEVENSBELANG

jongeren. Curio leidt ook op voor de grote groep 23 tot 67-jarigen. 'Een leven lang groeien' noemen ze dat. Er zijn op dit moment opleidingstrajecten beschikbaar om mensen om of bij te scholen voor kansrijke sectoren als de zorg of de techniek. Maar ook voor mensen die vroeger in de zorg hebben gewerkt en daar weer in terug willen, kunnen snel maatwerktrajecten worden opgezet. Dankzij die korte lijntjes in de regio. ■

DE AUTEUR IS FREELANCE TEKSTSCHRIJVER EN REDACTEUR