

Structuur en cultuur – voorstel voor een fundamentele verandering in het hoger beroepsonderwijs

Pierre Winkler

(Pierre.Winkler@inholland.nl)

is classicus, werkzaam bij

Hogeschool INHOLLAND als

docent Organisatie-ethiek,

Management en Informatiekunde.

Het hoger beroepsonderwijs wordt sinds jaar en dag geplaagd door twee problemen:

- 1 Docenten werken allemaal op hun eigen eiland en staan niet open voor echte en continue onderlinge samenwerking, kennisuitwisseling en gezamenlijke kennisontplooiing.
- 2 Studenten zijn veelal matig gemotiveerd en alleen geïnteresseerd in het op een zo gemakkelijke en snel mogelijke manier halen van voldoende.

In de afgelopen jaren zijn er verschillende initiatieven ontplooid om docenten meer te laten samenwerken en om de attitude van studenten te verbeteren. Zo is bijvoorbeeld het thematisch projectonderwijs ingevoerd als een soort van projectwerk waarbinnen docenten zich meer een team zouden voelen, en om docenten meer bewust te doen worden van onderlinge samenhang tussen de vakken en daardoor te stimuleren meer samen te werken en kennis te delen. Tegelijkertijd wordt de student ook een breder blikveld geboden waarbij naast de inhoud en het belang van de afzonderlijke vakken ook de verbanden tussen deze vakken binnen een bepaald thema in beeld worden gebracht.

Daarnaast is ook het competentiegericht onderwijs bedacht als wapen in de strijd tegen de schoolse houding van studenten. Een helder overzicht van te verwerven competenties, concreet vertaald in kwalificaties en vaardigheden die de student gedurende de opleiding moet verwerven, geeft inderdaad de student een goed en motiverend beeld van wat deze allemaal moet leren kunnen en waarom die kennis en vaardigheden relevant zijn voor de latere beroepspraktijk. Bovendien geeft het docenten een scherper beeld van de relatie tussen hun vak en de actuele beroepspraktijk en kan daardoor stimuleren de inhoud van hun colleges verder te verbeteren.

En ten slotte mogen in deze korte opsomming van waardevolle vernieuwingen ook alle inspanningen van de kant van docenten in het kader van project- en procesbegeleiding, de talloze modules projectmatig werken, communicatieve vaardigheden, beroepsoriëntatie en de studieloopbaanbegeleiding zeker niet onvermeld blijven.

Maar toch, de resultaten van al deze onderwijsvernieuwingen zijn tot nu toe mager. Studenten hebben nog steeds vaak een erg schoolse houding, zijn erg gericht op cijfers, en schuiven – wellicht mede door al die begeleidingstrajecten – de schuld voor hun eigen falen al te gauw af op de docenten en de organisatie. En bij de docenten is de

eilandencultuur nog lang niet doorbroken. Als men al meer samenwerkt dan gebeurt dat vooral in het kader van project- en procesbegeleiding, maar van kennisuitwisseling, kennisdeling en gezamenlijke kennisontwikkeling is nog steeds nauwelijks sprake. De communicatie vanuit het management naar de docenten wordt daardoor ook nog steeds bemoeilijkt, omdat de docenten nauwelijks als team aangesproken kunnen worden. Iedere docent verwerkt de informatie van het management, zeker de onderwijskundige, immers vanuit het perspectief van zijn eigen 'eiland'.

Een andere belangrijke oorzaak voor het geringe succes van de onderwijsvernieuwingen is – als het gaat om de cultuur onder docenten – dat de vernieuwingen van buitenaf of bovenaf zijn opgedrongen. In de meeste moderne managementtheorieën wordt juist benadrukt dat een verandering alleen succesvol plaats kan vinden als degenen die haar ondergaan zelf de verandering mede vormgeven. Dat is echter niet of nauwelijks gebeurd, zodat docenten vaak niet intrinsiek gemotiveerd zijn om er vol overtuiging aan mee te werken.

Hetzelfde probleem van de gebrekkige intrinsieke motivatie speelt ook bij de studenten. Immers, zij weten nog minder dan de docenten waarom het onderwijs deze vorm heeft, zien de begeleiding veelal als vaag en niet behulpzaam bij de inhoudelijke problemen waar ze mee zitten, en voelen zich vaak aan hun lot overgelaten.

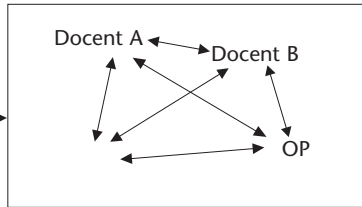
Maar de belangrijkste tekortkoming in de aanpak tot nu toe lijkt mij dat, hoewel de genoemde onderwijsvernieuwingen beoogden zowel de gebrekkige attitude van studenten als de eilandencultuur bij docenten aan te pakken, deze als twee aparte, op zichzelf staande problemen worden benaderd. Beide problemen zouden echter samenhangend en op een fundamentele manier aangepakt moeten worden.

Je zou dat kunnen doen door middel van het invoeren van een andere organisatiestructuur, waarin de student als onderdeel, in organisatiekundige termen als *functie* van de organisatie is opgenomen. Dat betekent dat het traditionele beeld van wat de school produceert, veranderd moet worden. In plaats van de onopgeleide student te zien als invoer en de opgeleide student als uitvoer (product), wordt 'competentie' – in dit geval gedefinieerd als resultaat van kennis, attitude en vaardigheden – invoer (grondstof), en is na het productieproces in de organisatie 'competentie' (nieuw, anders, uitgebreid) de uitvoer (product), waarbij de student als functie in de organisatie een taak en verantwoordelijkheid heeft om dat product zo goed mogelijk te maken. Het onderscheid lijkt wellicht triviaal, maar is fundamenteel. Ter illustratie zijn hieronder twee simpele schema's^a weergegeven:

Het verschil tussen beide schema's zal duidelijk zijn. De student maakt in het nieuwe model daadwerkelijk deel uit van de organisatie en vormt zelfs de bindende factor, het actieve communicatie- en interactiekanaal, tussen docenten. Vandaar ook dat in het nieuwe model de docenten als team zijn opgenomen, of, in organisatiekundige termen, als één functie, terwijl in het eerste model de docenten ieder als aparte functies zijn weergegeven, kortom als aparte 'eilanden' in de organisatie. In dit model kan het management daarom ook veel makkelijker (en dus ook motiverender) communiceren met de docenten als team.

Oud modelGrondstof (*invoer*)

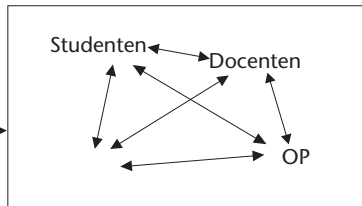
'Onopgeleide' student →

Product (*uitvoer*)

'Opgeleide' student

Nieuw modelGrondstof (*invoer*)

Start-Competentie →

Product (*uitvoer*)

Nieuwe Competentie

MT=Management TEAM OP=Ondersteunend personeel

N.B. De schema's zijn 'gesloten' modellen. Om mijn pleidooi niet onnodig complex te maken en te beperken tot de kern heb ik de interactie met de omgeving niet opgenomen.

Het modelleren van een organisatie heeft zijn beperkingen – een schema geeft immers per definitie een vereenvoudigd beeld van de werkelijkheid – maar is in het algemeen een handig middel om leden van de organisatie bewust te maken van de samenhang in een organisatie en tegelijkertijd te dwingen tot reflectie. Als zodanig is een dergelijk model ook vaak een nuttig managementinstrument. Het bovengegeven nieuwe model dwingt ons om onder andere op de volgende vragen een antwoord te formuleren:

1. Hoe vullen we de interactie tussen de verschillende organisatorische functies zo goed mogelijk in?
2. Wat betekent de interactie voor de functieomschrijvingen van de diverse functies (inclusief de functie 'student')?
3. Op welke manier draagt de interactie tussen de verschillende organisatorische functies bij aan de kwaliteit van het eindproduct?

Een diepgaande en organisatiebrede discussie over deze vragen zal op zich al, ongeacht de concrete resultaten van die discussie in termen van beleid en procedures, leiden tot meer bewustzijn van de onderlinge afhankelijkheid van de verschillende functies en van de noodzaak om continu aandacht te besteden aan de kwaliteit van de interactieprocessen. Een gevolg daarvan zal zijn dat docenten, maar ook alle andere werknemers in de school, zich meer bewust zullen zijn van hun onderlinge afhankelijkheid, zich meer betrokken zullen voelen bij de organisatie en het leveren van een optimaal eindproduct,

zich uitgedaagd zullen voelen om hun kennis te delen en, mede door die deling, hun kennis verder te ontwikkelen. In deze materie, het aspect van kennisdeling en -ontplooiing, wordt vaak de techniek als tovermiddel genoemd. Kennisdeling en -ontplooiing zouden pas goed gerealiseerd kunnen worden als er een intranet is, met faciliteiten als een forum, een databank, communities, enzovoort. Implementatie van die techniek is echter zinloos als niet eerst de bovengenoemde fundamentele discussie in alle lagen van de organisatie gevoerd is. Kortom, niet het implementeren van een goed ontworpen intranetomgeving, maar het goed implementeren van deze discussie is het tovermiddel om te komen tot een betere, kwaliteitsbewustere, homogenere en 'lerende' organisatie.

Het feit dat we hierboven de student ook als organisatorische functie in het model hebben opgenomen, betekent dat ook studenten bij deze discussie betrokken moeten worden. Een discussie die daarom voor de eerstejaarsstudenten elk jaar in de eerste module moet worden opgenomen. Ook zij zullen een antwoord moeten kunnen formuleren op de bovengenoemde drie vragen. En ook hier geldt weer dat de reflectie op deze vragen naar aanleiding van het nieuwe model ongetwijfeld tot resultaat zal hebben dat studenten actiever betrokken worden bij de organisatie, meer zelf vorm zullen geven aan hun leerproces en gemotiveerder worden, omdat ze zichzelf veel meer dan bij het oude model ervan bewust zullen zijn dat ze mede verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit van de uitvoer. Hun interactie met docenten en ander personeel zal daarom ook veel professioneler worden, veel meer dan nu vorm krijgen vanuit het besef dat ze docenten en andere leden van de organisatie nodig hebben om hun eigen taak en verantwoordelijkheid binnen de organisatie gestalte te kunnen geven. Ze zullen zelfstandig verbanden zoeken tussen verschillende vakken en docenten uitdagen om telkens hun specifieke vakkennis te relateren aan de vakkennis van collega's. Zij zullen de spil zijn in de organisatie, de kwaliteitsbewakers, de bindende kracht tussen *en* de inspiratoren van docenten!

OPROEP VOOR DISCUSSIE

Hierboven heb ik gepleit voor het starten van een fundamentele discussie over alle consequenties van het nieuwe model. Een discussie, of dialoog zo u wilt, die op zich al zal bijdragen aan intrinsieke motivatie, uitdaging en zingeving. Het zou vanzelfsprekend de oproep om die discussie te starten ernstig ondermijnen als ik nu dezelfde fout zou maken als in het verleden zo vaak gebeurd is en u een kant-en-klare lijst van alle implicaties van het model zou voorschotelen, met de zoveelste lijst van onderwijskundige veranderingen die daaruit zouden voortvloeien. Als ik daar al toe in staat zou zijn, want de stelling dat er een discussie of dialoog nodig is impliceert feitelijk ook dat niemand dat in zijn eentje of zelfs in klein comité kan of mag bedenken. Ik heb al gesproken over de invoering van een cursus voor eerstejaars studenten, waarin ze zich bewust worden van hun functie en verantwoordelijkheid binnen de organisatie. Het ligt wellicht ook voor de hand om studenten in plaats van een lesprogramma een takenprogramma (behorend bij de functie Student) aan te bieden en hen niet meer te beoordelen op

basis van tentamens, maar op basis van functioneringsgesprekken en de kwaliteit van uitgevoerde taken. Ook zou wellicht de studenten de mogelijkheid geboden moeten worden om inhoudelijke ondersteuning *on demand*, over door henzelf te bepalen onderwerpen te krijgen, in plaats van standaard lesprogramma's. Dat zal docenten stimuleren om hun kennis verder te ontwikkelen. Sommige van deze ondersteuningsverzoeken van studenten zullen ongetwijfeld vakoverstijgend zijn en daardoor docenten stimuleren om gezamenlijk ondersteuning te verlenen en hun kennis te delen en daardoor verder te ontwikkelen. Maar dit zijn slechts een paar bescheiden suggesties en het zou te ver gaan om dat nog verder uit te werken tot een kant-en-klare receptuur. Niet alleen omdat die receptuur, zoals hierboven gezegd, gewoonweg niet in een *monologue intérieure* tot stand kan komen, maar ook omdat dan wederom het draagvlak, de intrinsieke motivatie, de gedeelde inspiratie zullen ontbreken.

Ik zou daarom willen besluiten met een dringende oproep aan u, als docent, als manager, als student, kortom als lid van die ene organisatie, om de uitdaging aan te gaan te ontdekken hoe een nadere uitwerking van dit interactieschema – in termen van functieomschrijvingen, takenpakketten en onderwijskundige maatregelen – en de beantwoording van de bovengegeven drie vragen inderdaad uw werk uitdagender en inspirerender en de organisatie homogener en kwaliteitsbewuster kunnen maken!