

Hebben we behoefte aan een fundamentele verandering in het hoger beroeps- onderwijs?

(Ron.Bormans@cappgemini.com)
is werkzaam als interim-manager
en organisatieadviseur bij
Cappgemini.

EEN REACTIE OP EEN BEWOGEN PAMFLET!

Normaal gesproken bejegen ik aankondigingen in de trant van ‘voorstel voor een fundamentele verandering in het hoger beroepsonderwijs’ met de nodige scepsis. Wat meestal volgt is een zoveelste *grand design* die de opmaat zou kunnen zijn voor een zoveelste uniformerend project dat de structuur als aangrijpingspunt neemt en dus de variëteit miskent die het hoger onderwijs zo dierbaar zou moeten zijn. Na lezing van het pamflet is het oordeel een stuk genuanceerder: eindelijk weer eens een bijdrage die vertrekt vanuit het primaire proces en de belangrijkste spelers daarbinnen, studenten en docenten, maar in zijn oplossingsrichting toch ook weer te groot, te alomvattend en te veel de suggestie in zich dragend dat we weer met zijn allen het roer om zouden moeten gooien.

In het kort, met voorbijgaan aan allerlei nuances, komt de redenering er op neer dat we steeds weer moeten vaststellen dat ondanks allerlei vernieuwingen – of juist dankzij – docenten sceptisch langs de lijn blijven staan en studenten het óf niet begrijpen óf in hun calculerend gedrag onvoldoende enthousiast meedoen. Werken aan draagvlak en betrokkenheid is dan het begin van de oplossing en de auteur beschrijft een nieuw soort organisatie-model waarbij de student in een heel andere rol gebracht wordt, namelijk niet die van consument, maar van medeproducent, waarbij in een samenspel met docenten en leeromgeving het competentieniveau opgekrikt wordt.

Hebben we daarmee het basale probleem te pakken en daarmee ook het goede begin van de goede oplossing? Deels wel, deels niet. Enkele overwegingen, die wellicht ook meegenomen kunnen worden in een ‘voorstel voor een fundamentele verandering’.

1. Het pamflet gaat voorbij aan het wezenlijke vraagstuk. We worstelen sinds de massificatie van het hoger onderwijs met het vraagstuk uniformiteit/variëteit. We produceren veel uniformiteit terwijl we variëteit zouden moeten opdienen. En dan als uitdrukking van het gegeven dat de verschillen tussen studenten alleen maar groter worden, niet alleen qua achtergrond, maar ook – deels daar mee correlerend – qua leerbehoeften en leerstijlen. Het risico van een fundamenteel debat over een ander onderwijskundig concept en daarmee corresponderende organisatievorm is dat we een nieuwe groep studenten tevreden maken en een bestaande groep ontevreden.

We slagen er nog steeds niet in de goede match aan te brengen tussen vraag en aanbod, terwijl in hoger onderwijsland wel langzaam maar zeker op kleine schaal de *good practices* aan het ontstaan zijn: de werking van het selectie-instrument zoals dat op verschillende plekken uitgeprobeerd is en wordt, meetinstrumenten die als het ware startdossiers van studenten mogelijk gaan maken, enzovoort. Als we dat eens zouden kunnen aanwenden in de context voor de terechte verruiming van selectiemogelijkheden, die er schijnt aan te komen, dan zijn we echt een stap verder!

2. Een belangrijke boodschap van het pamflet zit in een bijzinnetje. Ook de meer modernere vormen van hoger onderwijs worden vaak nog in een aanbodgericht arrangement aangeboden en dus zie je nog te vaak dat die onderwijskundige omgevingen voor de student worden neergelegd, waarbij verondersteld wordt dat de student dat dan vervolgens consumeert. Of anders gezegd: er wordt vaak geen rekening gehouden met het feit dat de student denkt dat er gecommuniceerd gaat worden. Terwijl juist de nieuwere vormen van onderwijs introducties behoeven en een intensieve start die probeert over te brengen waarom de vormen zijn zoals ze zijn, welke rol van studenten daarbij verwacht wordt en studenten ook traint in de vaardigheden die nodig zijn: redactievaardigheden, kennis van zoekstrategieën, noodzakelijke sociale vaardigheden als het geven en krijgen van feedback, enzovoort. Niet iedereen heeft een studiehuis volgens het boekje achter de rug...
3. Het voorstel is sterk als illustratie van iets dat niet als vanzelfsprekend totstandkomt in het hoger onderwijs. Als je andere vormen van leren wilt introduceren, zul je dat gepaard moeten laten gaan met andere vormen van organiseren. Je kunt niet een nieuw onderwijskundig model enten op een 'oude' organisatorische ondergrond. Als je studenten een actieve rol in het leerproces wilt geven – bijvoorbeeld in de onderwijskundige variant die wel producerend leren genoemd wordt – dan moet je inderdaad proberen de student als een *functie* binnen de organisatie zien. Dat is in het licht van wat ik onder 1 gezegd heb, nog geen enkele garantie dat studenten wel gemotiveerd meedoen. Immers, niet elke student zal in een dergelijke leeromgeving gedijen, maar je voorkomt dan wel dat je iets 'aanbiedt' dat je eigenlijk samen met de studenten moet vormgeven. Dat wordt ook wel consistent configureren genoemd: de principes die je hanteert in je onderwijskundig ontwerp moeten een logische doorvertaling krijgen in je organisatorisch ontwerp. Meer klassiek aanbodgericht onderwijs, onderwijs dat sterk leunt op kennisoverdracht, onderwijskundige omgevingen die een meer actieve rol van studenten vragen en omgevingen waarin de student volledig zijn weg dient te zoeken, zijn vanuit leerstijlen en -behoeften bezien waarschijnlijk allemaal legitiem, maar vergen allemaal hun eigen organisatievormen. Elders heb ik het gehad over de noodzaak van de nieuwe symbiose: die tussen leren, organiseren én..... vernieuwen.
4. Dit vergt namelijk ook iets van hoe je dergelijke vernieuwingsprocessen ontwerpt. Nog te vaak zijn onderwijskundigen aan het roer die concepten introduceren en te weinig organisatiekundig onderlegd zijn. En die zich ook van ontwerpstrategieën bedienen die inconsistent zijn, redenerend vanuit wat je onderwijskundig als ambitie

hebt. Op dat moment komt ook de factor 'docent' om de hoek kijken. Twee aspecten zijn daarbij als uitgangspunt van belang. De eerste is de noodzaak om draagvlak te verwerven terwijl de moderne onderwijsmanager juist moeite heeft met het fenomeen draagvlak. Immers op veel plekken leeft de oude draagvlakwens door, die een meer politieke lading heeft en gewantwoord wordt door managers omdat die een uitdrukking is van de vermaledijde wens van docenten oude stijl om hun autonomie af te schermen. Maar daarmee maken we nog vrij beperkt de stap naar wat professioneel draagvlak zou kunnen worden genoemd. Andere onderwijskundige concepten vragen andere rollen van docenten en die realiseer je alleen maar als docenten professioneel bereid zijn die op zich te nemen! Twee: het ontwerpproces lijkt vaak nog heel erg op een technocratisch proces, dat gebaseerd is op de veronderstelling van duidelijke en afgebakende doelstellingen en van bovenaf uitgerold kan worden. Terwijl de introductie van het soort leeromgevingen waar het pamflet voor pleit, zich veeleer in een ambigue omgeving voltrekt, waar ontwerpstrategieën bij passen die deels doelzoekend zijn. Moderne verandertheorieën – vaak variaties van het constructivisme – leren ons dan dat je de iteratie moet zoeken met je organisatie, van strategie naar operatie moet durven springen en weer terug, op zoek moet gaan naar het vernieuwingspotentieel in je eigen organisatie en dat proberen te verkopen met vergelijkbare kernen buiten je organisatie, enzovoort. In ieder geval moet je docenten meenemen in een dergelijk proces en heel subtiel zien uit te vinden of de grenzen die zij zullen markeren in termen van ambitieniveau een uitdrukking zijn van onwil of onvermogen. Dat laatste is natuurlijk zeker aan de orde: zijn ze niet ooit voor een ander vak aangenomen? En dan zul je de doelstellingen moeten bijstellen!

Hebben we behoefte aan een fundamentele verandering in het hoger beroepsonderwijs. Ik zou denken van wel. Kan daarbij het gepresenteerde model van producerend leren, als variant van competentiegericht onderwijs, waarbij we studenten in een mee-producerende en niet louter consumerende rol proberen te krijgen, als inspiratie dienen? Zonder meer! Maar laat dit nu niet de nieuwe en enige waarheid zijn...

NOOT

¹ Ron Bormans is van huis uit bestuurskundige. Eerder was hij onder meer directeur op het Ministerie van OCenW en bestuurder van de Hogeschool van Amsterdam. Momenteel is hij in het bijzonder actief als directeur NQA, één van de VBI's in het hoger beroepsonderwijs. NQA is belast met het visiteren en beoordelen van opleidingen met het oog op accreditatie door de NVAO.