

Education and development aan HAS Den Bosch

Jeroen Naaijkens
(J.Naaijkens@hasdb.nl) is
voorzitter College van Bestuur,
HAS Den Bosch

EEN REACTIE OP WINKLER

Pierre Winkler schrijft in het vorige nummer van TvHO (juni 2004) dat een fundamentele verandering in het hoger beroepsonderwijs nodig is. Structuur en cultuur van de instellingen moeten op de schop. Zowel zijn beweegredenen (bijdragen aan de intrinsieke motivatie van studenten en docenten) als de essentie van zijn voorstel (de student ook als organisatorische functie opnemen in het onderwijsmodel) spreken me aan. Sterker nog, ik wil verderop aangeven hoe HAS Den Bosch dit al realiseert. Maar toch zijn er wel een paar opmerkingen vooraf te maken over zijn voorstel voor onderwijsvernieuwing, of liever: over de beoogde discussie daarover.

Allereerst graag aandacht voor de diversiteit. Er zijn, gelukkig, grote verschillen tussen studenten, docenten en hogescholen. Er komen op individueel en organisatorisch niveau de mooiste dingen tot stand. Een uitspraak van Winkler als 'het hbo wordt geplaagd' suggereert ten onrechte eenvormigheid, algehele onmacht en verleidt tot zwart-wit uitspraken. Zoals ook Wintels en Bormans in hetzelfde nummer van TvHO aangeven, is er weinig heil te verwachten van 'energieverslindende discussies' of een 'grand design' voor het hbo. Centraal gestuurde oplossingen voor een deelprobleem verergeren de kwaal. De soms voorkomende schoolse houding van studenten of eilandencultuur bij docenten, het soms gebrekkig management kunnen niet bestreden worden met een majeure ingreep van boven af. De problemen zijn niet nieuw en er zijn al veel instrumenten voor ontwikkeld. Laat ieder binnen zijn eigen verantwoordelijkheid zijn keus maken en deze uitvoeren. Op de ene plaats zal dit meer succes opleveren dan op de andere, maar dat hoort erbij. Diversiteit is van levensbelang, ook in het onderwijs. Analyseren doe je top-down, bouwen doe je bottom-up. Betrokkenheid vraagt ruimte. Ruimte geven voor initiatief betekent dus ook verschillen durven accepteren. Politici en beleidsmakers moeten daar meer oog voor krijgen en dit ook als een kwaliteit van het onderwijs zien.

Ten tweede: is dit wel een onderwijsdiscussie? Het gaat immers om humanresourcesmanagement, om organisatieontwikkeling, leiding, communicatie, relaties. Een overvloed aan literatuur, trainingen, ervaringen binnen allerlei bedrijfstakken is ter inspiratie beschikbaar. Hoe sterk is het psychologisch contract tussen mens en organisatie? Wat laat een organisatie excellent presteren? Wat geeft synergie? Waar komt creativiteit vandaan? Het verhaal *kennen* we allemaal wel, maar *kunnen* we het ook? Die vraag moet het hbo zich stellen in relatie met andere bedrijfstakken. Laten we de plekken opzoeken waar het gebeurt, vooral buiten het onderwijs. De krimp van budgetten, de fusiepro-

cessen, de administratieve systemen, de 'Schutte' discussies maken het weliswaar niet makkelijk, maar we moeten af van de intern gerichte navelstaardiscussies.

Tot slot de wens van Winkler om de student (ook) als organisatorische functie op te nemen in het model. Daar ben ik het helemaal mee eens. Ik zal kort aangeven hoe het binnen HAS Den Bosch gebeurt.

Ik vond inspiratie in mijn ervaringen als manager van kenniseenheden binnen overheid en bedrijfsleven (zo'n 17 jaar) en binnen het hbo (bijna 10 jaar). Vanaf het begin stond me tegen dat in de kwaliteitsdiscussies in het hbo de student als klant van het onderwijs omschreven werd. Die visie geeft aanleiding tot een scheve verdeling van de verantwoordelijkheden. Het begrip consumptie past niet in het onderwijs waar de student coproducent is van zijn leren. Mijn ervaring en de vele initiatieven binnen HAS Den Bosch gaven me de overtuiging dat we een student moeten durven zien als juniormedewerker. Dus als professional, zij het een jonge, met wie je een contract hebt. Deze visie bleek een stimulans voor studenten én docenten. Bij de studenten in het groenonderwijs (misschien zijn ze uitzonderlijk, maar dat denk ik niet), kunnen we uitgaan van de eigen nieuwsgierigheid en verantwoordelijkheid. Hij of zij komt naar een hogeschool om daar professionaliteit aan toe te voegen. Drie woorden: *nieuwsgierigheid*, *verantwoordelijkheid* en *professionaliteit*. Dat is alles. Door die drie kritische succesfactoren te respecteren in studenten én docenten ontstaat een aantrekkelijke en succesvolle kennisorganisatie. De rest (croho, bama, bekostigingssystematiek, longitudinale leerroutes, voucher experimenten, noem maar op) is maar vorm, middel. Altijd beperkt en soms ook beperkend, maar het hoort ook tot de professionaliteit om met beperkte middelen toch succes af te dwingen.

De student is dus functioneel opgenomen in onze organisatie, levert een prestatie voor de organisatie en de organisatie heeft belang bij het goed functioneren van de student net als overigens (dit ten overvloede) van de docent. Dit belang wordt dus ook gedeeld door deze twee. Om dit *samenwerken* zichtbaar te maken hebben we het concept '*education and development*' ontwikkeld (E&D). Daarmee kunnen we de rijkdom aan initiatieven, de prettige chaos aan nieuwe plannen en initiatieven van studenten en docenten toch mild sturen en stimuleren.

Je leert het best door te doen. Doen is uitdagend als er ontwikkeld moet worden. Ontwikkelen wordt belangrijk als het je eigen passie raakt en er iemand op zit te wachten, als het resultaat er toe doet. Als dus een groep studenten én docenten warm lopen voor een thema (bijvoorbeeld duurzame ontwikkeling, ondernemen, food design, paardenhouderij) én er bedrijven blijken te zijn die daar in willen investeren dan creëren we een 'education and development centre'. Dat is dus een concentratie van leeractiviteiten, bedrijfsopdrachten, symposia, netwerkvorming, prijzen (het Ei van Columbus), studieverenigingen, publiciteit rond een actueel thema. Studenten leggen daar hun passie in en ontmoeten senior professionals die net zo gek zijn. De grenzen van het leerplan worden opgerekt en uren tellen niet meer. Plezier in je werk!

Nu werken we aan de verdere vormgeving van de hogeschool als E&D-organisatie. We hebben de ondersteuningsstructuur en de administratieve systemen daarbij zo veel mogelijk 'ondergronds' gestopt. Dit zijn de fundamenteën, die moeten stevig zijn, kloppen, een organisatie kunnen dragen. Dus robuuste onderwijsregelingen die mogelijkheden voor flexibiliteit bieden. Helder responsief management, zowel voor onderwijs als faciliteiten. Goed projectmanagement. Daar moet niet over gediscussieerd hoeven worden. Niet meer regelen dan nodig is, maar daarna is het 'afpraak is afspraak'.

Op deze fundering staan de (nog steeds croho-geregistreerde) opleidingen. Maar de scheidingen daartussen zijn zeer permeabel. Juist in de grensgebieden zitten immers de kansen en uitdagingen. Bij nieuwe voorstellen kijken we eerst wat we willen, dan of het kan, en tot slot pas of het mag (en daar vinden we meestal wel een oplossing voor). Zo ook vragen we de student bij voorlichting en intake eerst wat hij wil, bekijken of dat kan en gaan er dan pas het codeboek bij pakken. Deze flexibele opleidingenlaag is dus eigenlijk een leercommunity met een netwerkarakter en heel open communicatie.

Om deze laag ligt als een balkon naar de samenleving HAS Kennistransfer. Alle vierdejaarsstudenten en vrijwel alle docenten participeren in marktconforme onderzoek- en ontwikkelingsprojecten. Dit geeft kwaliteit en richting. Hier blijkt of de passies binnen het onderwijs ook aan een maatschappelijke behoefte voldoen. Hier ontstaan de adviezen, ontwerpen, haalbaarheidsstudies, marktverkenningen, businessplannen.

In de hot spots van het contact tussen studenten, docenten en bedrijfsleven ontstaan er dan education and development centres (EDC's). Daar wordt geïnvesteerd. Daar zitten bijvoorbeeld ook onze lectoren. Het zijn kernen van ontwikkelkracht waarin de studenten nadrukkelijk hun bijdragen kunnen leveren, in initiatief en in uitvoering. Hier zetten ze hun stap op de maatschappelijke ladder. Het is hun eerste professionele rol. Ze maken zich daar een visie, skills en een netwerk eigen. Het diploma onderstreept dit slechts.

We zien nu dat deze EDC's steeds meer 'in het onderwijs zakken'. Ook eerste- en tweedejaars laten professionele prestaties zien. Erbij willen horen maakt ze scherp.

Per EDC worden nu doelen en middelen bepaald. Wat de speelruimte is, de (te ontwikkelen) competenties voor studenten, docenten en management, de rol van het bedrijfsleven, allemaal punten die van belang zijn en die werkendeweg vorm krijgen. Studenten willen werken aan hun eigen toekomst, zo kunnen ze dat ook binnen het onderwijs doen.