

# Kracht en kleur van continenten. Een reactie op Winkler en anderen

Maria van Deutekom MME  
(m.vandeutekom@fontys.nl) is  
senior beleidsadviseur bij Fontys

In TvHO (2004) verscheen een artikel van Winkler over onderwijsvernieuwing in het hbo dat al eerder gevolgd werd door enkele reacties. Winkler stelt dat docenten nog vaak op een eilandje zitten en dat studenten veelal niet gemotiveerd zijn voor het onderwijs.

Ik heb behoefte om dit beeld te nuanceren omdat dit in ieder geval voor het merendeel van de Fontys' studenten en docenten die ik ken, niet opgaat. Mocht dat links of rechts nog wel het geval zijn, dan denk ik dat dit door de invoering van het major-minormodel in het hbo spoedig tot het verleden zal behoren. Samenwerking van collega's binnen een opleiding, maar ook over de opleidingen heen in de verschillende sectoren zal zeker toenemen. Verwante opleidingen vormen namelijk straks samen een *major* en studenten gaan *minors* volgen buiten hun eigen bacheloropleiding. Actuele ontwikkelingen spelen zich vaak af op het grensvlak van domeinen en daar liggen voor opleidingen kansen voor het maken van minors. Minors maken de opleidingen vraaggerichter omdat studenten kunnen kiezen uit een ruim aanbod van opleidingsoverschrijdende keuzeonderdelen.

In het congres van de HBO-raad dat afgelopen najaar op locatie plaatsvond over de invoering van het major-minormodel in het hbo – met een in dit verband toepasselijke naam (Kracht der continenten!) – bleek dat tweederde van de hogescholen hier al mee bezig is en dat de rest er binnenkort mee start. Het hbo is dus wat de actuele ontwikkeling betreft allesbehalve versnipperd.

Het blijft natuurlijk de vraag of de student in het nieuwe onderwijsmodel ook meer gemotiveerd zal zijn. Allereerst geldt hier dat het de kunst is om de student te raken. Dat is iets van alle tijden en daar heb je in ieder geval gedreven docenten voor nodig, die van het vak van docent houden en affiniteit hebben met het vakgebied waarvoor studenten worden opgeleid. Gemotiveerde docenten zijn volgens mij een voorwaarde voor gemotiveerde studenten. In dat geval is het dus ook de kunst de docent te motiveren. De kwaliteit van het onderwijs hangt nog steeds sterk samen met de kwaliteit van het personeel omdat het onderwijsproces immers deel uitmaakt van het onderwijsproduct.

In dit verband verwijs ik naar het boek *Gedragsmanagement* van Poiesz (1999) dat ingaat op de vraag waarom mensen zich (niet) gedragen. Deze auteur komt uit op het Triademodel en betoogt dat het alleen lukt gedrag te veranderen als voldaan is aan drie factoren: mensen moeten gemotiveerd zijn voor het gedrag, beschikken over de juiste capaciteiten die ervoor nodig zijn en voldoende gelegenheid hebben er kennis mee te maken.

Voor het wel of niet slagen van onderwijsvernieuwingen is personeel een kritische succesfactor. Dit is de reden waarom we in de huidige onderwijsvernieuwing bij Fontys veel aandacht besteden aan communicatie met en professionalisering van de medewerkers.

Het onderwijsvernieuwingprogramma heeft bij Fontys de symbolische naam *Biloba* gekregen naar een Japanse notenboom met een tweelobbig blad dat staat voor de tweeledige vernieuwing van het major-minormodel aan de ene en onderwijstransformatie aan de andere kant. Hierdoor verandert de aanpak van het onderwijs fundamenteel. Het 'nieuwe' leren wordt gestuurd door de competenties die nodig zijn om een bepaald beroep succesvol uit te oefenen en door de vraag van de student. Het leren van de student staat in het onderwijs centraal. Belangrijke middelen om dat te bewerkstelligen zijn studieloopbaanbegeleiding en assessments. Studieloopbaanbegeleiding ondersteunt de student in zijn leerproces en assessments meten in hoeverre de student beschikt over de gewenste competenties. Ook de organisatie van het onderwijs verandert. Voorop staat dat er een krachtige leeromgeving moet worden gecreëerd waarin de student vooral dat kan leren wat hij wil leren. Het onderwijs wordt er dus een stuk flexibeler op met maatwerk in plaats van massaproductie.

Zo'n grote vernieuwing vraagt centrale sturing, dat kan weerstand oproepen bij medewerkers omdat men het ervaart als iets dat van bovenaf komt. Communicatie met medewerkers om het waarom van de vernieuwingen duidelijk te maken is dan heel belangrijk. Dat kan op allerlei manieren: digitaal, in overleg, via studiedagen en congressen en door inhoudelijke publicaties.

Medewerkers hebben ondersteuning nodig bij het ontwerpen van de nieuwe onderwijsomgeving en het ontwikkelen van assessments. Ook het eigen maken van de nieuwe rollen van studieloopbaanbegeleider, assessor en onderzoeker vraagt training-off- en -on-the-job.

In een eerdere reactie van Bormans op het artikel van Winkler wordt gesteld dat er twee groepen actief zijn in innovaties in het hbo: de organisatiedeskundigen versus de onderwijsvernieuwers. Vaak verblijven die nog in aparte wereldjes, ieder op hun eigen eiland. Er is alle reden om die werelden met elkaar te verbinden.

Zo zien we bij Fontys dat projectleiders die actief zijn met de invoering van de onderwijsvernieuwing, aangeven niet goed raad te weten met de logistieke consequenties van vernieuwingen voor het organiseren van de processen. Het is de vraag of managers in onderwijsland hier het juiste antwoord op hebben. Soms koerst men qua organisatie vooral op vasthouden aan het bestaande. Dat gaat niet lukken, ander onderwijs vraagt andere organisatievormen anders blijft de vernieuwing cosmetisch zoals ook blijkt uit de reactie van Kinkhorst en de Vries op het artikel van Winkler.

Onderwijsorganisaties zijn vaak nog vrij traditioneel qua organisatiestructuur terwijl moderne organisatiedeskundigen zoals Senge in *De dans der verandering* (2000), wijzen op het belang van netwerkachtige structuren die ons beter de mogelijkheid bieden te reageren op een steeds sterk veranderende markt met wisselende behoeften. In een dergelijke structuur vervalt de strikte scheiding tussen strategie en operationalisering en wordt er steeds op en neer gehopt tussen die twee polen om van daaruit zaken voortdurend bij te stellen. Dat geldt ook voor het zoeken van ingangen om veranderingen te

bewerkstelligen, dat gebeurt zowel topdown als bottom-up en vanuit de flanken. Een voorbeeld van dat laatste is bij Fontys het inschakelen van zogenaamde intermediairs, onderwijsontwikkelaars uit instituten, en het werken in instituutoverschrijdende werkgroepen in de verschillende programmalijnen van het Biloba-vernieuwingsprogramma. Een dergelijke aanpak vraagt zowel van de organisatie als van individuen een meer flexibele opstelling.

Innovatie houdt ook niet op bij de eigen organisatie, maar moet gekoppeld worden aan innovaties die daarbuiten plaatsvinden, zowel bij collega-instellingen als in het beroepenveld van opleidingen. Hiervoor is een blik naar buiten nodig.

Terecht geeft Winkler in zijn artikel aan dat het zaak is de macht bij de student te leggen. Het is alleen de vraag of je dat moet doen door de student, zoals hij bepleit, nadrukkelijk onderdeel van de organisatie te maken. Ik weet niet of dat werkt en vraag me af of organisatiemodellen bepalend zijn voor de sturing in een organisatie. Ik geloof eerder in het advies dat Wintels in zijn reactie geeft om het geld te laten sturen. De idee is dat als de student vouchers krijgt waarmee hij onderwijs kan kopen, het geld en dus de macht bij de student ligt. De student wil dan waar voor zijn geld en dat verhoogt de externe motivatie.

Maar wil de student ook vraaggericht onderwijs? Uit marktonderzoeken blijkt zonneklaar dat jonge mensen iets te kiezen willen hebben maar dat betekent niet zozeer dat zij zelf hun onderwijs willen vormgeven als wel dat ze willen kiezen uit een ruim aanbod. Ook zullen studenten niet altijd uitgaan van wat het beroepenveld belangrijk vindt als wel van hun eigen interesses en talenten. De student wil variëteit, zowel qua aanbod als didactiek. We zouden daarom het 'nieuwe' leren ook het 'rijke' leren kunnen noemen. Het is de vraag of dit niet botst met wat Leijnse, de ex-voorzitter van de HBO-raad, 'de aapjescultuur in het hbo' noemt die bijvoorbeeld blijkt uit het gegeven dat momenteel het gros van de hogescholen bezig is met de invoering van het major-minormodel en dat ook in veel gevallen combineert met competentie- en vraaggericht onderwijs. Als iedereen hetzelfde doet, blijft er dan voor de student nog wel iets te kiezen over?

Zoals Kinkhorst en De Vries in hun reactie op Winkler aangeven, is de huidige switch in het onderwijs, van aanbodgericht naar vraaggericht, eenzelfde verandering als eerder in het bedrijfsleven heeft plaatsgevonden. Die verandering heeft daar enkele decennia geduurd en dat gebeurt nu versneld in het onderwijs.

Lastig daarbij is dat het onderwijs niet één, maar diverse markten heeft, waardoor het moeilijk is te bepalen wat de vraag uit de markt is. Het onderwijs heeft immers diverse *stakeholders*: de overheid die betaalt, het beroepenveld dat de afgestudeerde student krijgt aangeleverd en de student zelf die deelneemt aan onderwijs. Vroeger zat de macht vooral bij de overheid, daarna is die meer verschoven naar het beroepenveld. In deze volgende slag in het hbo verschuift die naar de student. Zou het aanzien van het onderwijs hierdoor drastisch veranderen?

Ik loop al wat langer mee in het hbo en heb verschillende keren meegemaakt dat een verandering achteraf eerder cosmetisch dan fundamenteel bleek te zijn. Het hbo is vernieuwingsgezind, springt vlot in op nieuwe trends, maar pakt zelden echt door in de uit-

voering. Vaak verzanden vernieuwingen en lopen ze vast, soms omdat de processen niet worden gewijzigd maar ook omdat docenten de verandering niet zien zitten.

De invoering van het major-minormodel is een kans om onderwijs wel fundamenteel te vernieuwen maar dat lukt alleen als managers ervoor zorgen dat ook de uitvoerende processen worden gewijzigd en als er fors geïnvesteerd wordt in communicatie en professionalisering. Zo kunnen we medewerkers motiveren voor de vernieuwing en hun capaciteiten verhogen door hen de juiste *tools* in handen te geven om die vernieuwing gestalte te geven.

Voor dat laatste is wel nodig medewerkers serieus te nemen, oog te hebben voor eigenheid van medewerkers en ze de ruimte te geven voor een eigen invulling van het hoe. Als mensen geen sturingsruimte hebben daalt immers hun interne motivatie.

Als laatste moet het management van een instituut of een bestuur van een hogeschool het lef hebben eigen keuzes te maken. Keuzes voor een bepaald aanbod en voor bepaalde onderwijsvormen en dat hoeven niet allemaal dezelfde keuzes te zijn. Hogescholen en inhoudelijke domeinen als de verschillende sectoren kunnen hierin verschillen. Het hbo heeft juist baat bij meer variëteit zodat er ook iets te kiezen valt voor de student. Zo krijgt ieder continent een eigen kleur en door die eigenheid neemt de kracht van ieder continent toe. En studenten houden van kleur!

## REFERENTIES

---

- Bormans, R. (2004) Hebben we behoefte aan een fundamentele verandering in het hoger beroepsonderwijs? *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs*, 22, 103-105.
- Leijnse, F. (2004) *Studiedag HBO-Raad 'Meer of minder major'*. d.d. 3 november 2004.
- Poiesz, T.B.C. (1999) *Gedragsmanagement, Waarom mensen zich (niet) gedragen*. Inmerc BV., Wormer.
- Senge, P. e.a. (2000) *De dans der verandering, Nieuwe uitdagingen voor de lerende organisatie*. Academic Service, Schoonhoven.
- Kinkhorst, G.F. & M.J. de Vries (2004) Onderwijsvernieuwing: het kan beter, het kan anders. *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs*, 22, 114-119.
- Naaijkens, J. (2004) Education and development aan HAS Den Bosch. *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs*, 22, 120-122.
- Wintels, M. (2004) Maak helder wat je van alle actoren verwacht. *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs*, 22, 101-102.
- Winkler, P. (2004) Structuur en cultuur – voorstel voor een fundamentele verandering in het hoger beroepsonderwijs. *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs*, 22, 96-100.