

Onderwijs- vernieuwing – over modellen, maat- regelen en (vooral) methode van aanpak

Pierre Winkler (soracte@xs4all.nl)
is classicus en docent organisatie-
ethiek en communicatie bij de
Hogeschool van Amsterdam.

DIALOOG

Ik ben erg blij dat mijn ‘pamflet’ in TvHO vorig jaar een aantal zeer zinnige reacties heeft opgeleverd. Daarmee is wat mij betreft het hoofddoel van deze bijdrage bereikt. Ik wilde immers vooral een nieuwe impuls geven aan de dialoog over onderwijsvernieuwing, zonder veel pretenties inzake mijn onderwijskundige inzichten. Maar vanuit mijn praktijkachtergrond en -ervaring zou ik graag kort willen reageren op de betogen van Kinkhorst en De Vries, Wintels, Naaijkens en Bormans.

Om met het einde van het verhaal van Kinkhorst en de Vries te beginnen: ‘Onderwijsvernieuwing is ... een proces van lange adem en dat is goed, want het is een echt vak.’ Ik vraag me af of dit causale verband hout snijdt. Mijn broer is bakker. Als wij allebei een taart zouden bakken, zou zijn taart niet alleen lekkerder zijn en er veel mooier uitzien, hij zou ook veel sneller klaar zijn. Snelheid en efficiency zijn ook onderdelen van een vak.

Belangrijker is echter dat het mij niet gaat om tempo, maar om methode van aanpak. Ik heb de afgelopen acht jaar op verschillende scholen initiatieven meegemaakt inzake project-, vraag- en competentiegestuurd onderwijs en ervaren dat inderdaad, zoals Kinkhorst en De Vries zelf zeggen, ‘op veel plekken de isolationistische beroepshouding niet is veranderd’. Ook hun stellingen, dat er sprake is van ‘verstarring’, van ‘autonome koninkrijkjes van stafafdelingen’ en van ‘docenten en managers die zich aan vernieuwing onttrekken’, kan ik vanuit mijn praktijkervaring onderschrijven. Ook in de reacties van Wintels en Bormans kom je zinnen tegen die bevestigen dat er inderdaad sprake is van gedrag van docenten en studenten dat niet bijdraagt aan de gewenste kwaliteit van processen en product. Misschien is mijn uitspraak dat het hbo ‘wordt geplaagd’ door eilandgedrag van docenten en matig gemotiveerde studenten enigszins ‘zwart-wit’ geformuleerd, zoals Naaijkens opmerkt, maar de realiteit is dat beide verschijnselen wel vaak voorkomen. Overigens niet alleen in Nederland. Tijdens een conferentie in Oxford vorig jaar hoorde ik van andere docenten uit allerlei landen erg vergelijkbare verhalen.

De veronderstellingen dat het mij zou gaan om een ‘oeverloze discussie’ of om het presenteren van een ‘grand design’ (Naaijkens, Kinkhorst & De Vries, Bormans) zijn ook

onterecht. Waar het mij wel om gaat is een dialoog. En die mag en moet zelfs 'oeverloos' zijn, omdat die oeverloosheid een principiële voorwaarde is voor verdere kennisontwikkeling. Dialoog is dus ook heel wat anders dan een discussie. In een discussie gaat het om gelijk krijgen en dat is dodelijk voor kennisontwikkeling, betrokkenheid en creativiteit.

Omdat het mij om een open dialoog gaat, is het ook ondenkbaar dat ik mijn model gepresenteerd zou hebben als 'grand design' (Naaijens) of als 'enige waarheid' (Bormans). Het is 'n methode die voor heel veel scholen zou kunnen bijdragen aan een andere cultuur, aan het versterken van teamgeest, betrokkenheid en motivatie. Ik ben dan ook blij om te lezen dat Wintels en Bormans het kernpunt van mijn voorgestelde methode – de student als organisatorische functie – ondersteunen en Naaijens dit kernpunt zelfs al toepast en daar heel goede resultaten mee boekt!

STRUCTUUR, CULTUUR EN HET MODEL ALS BASIS

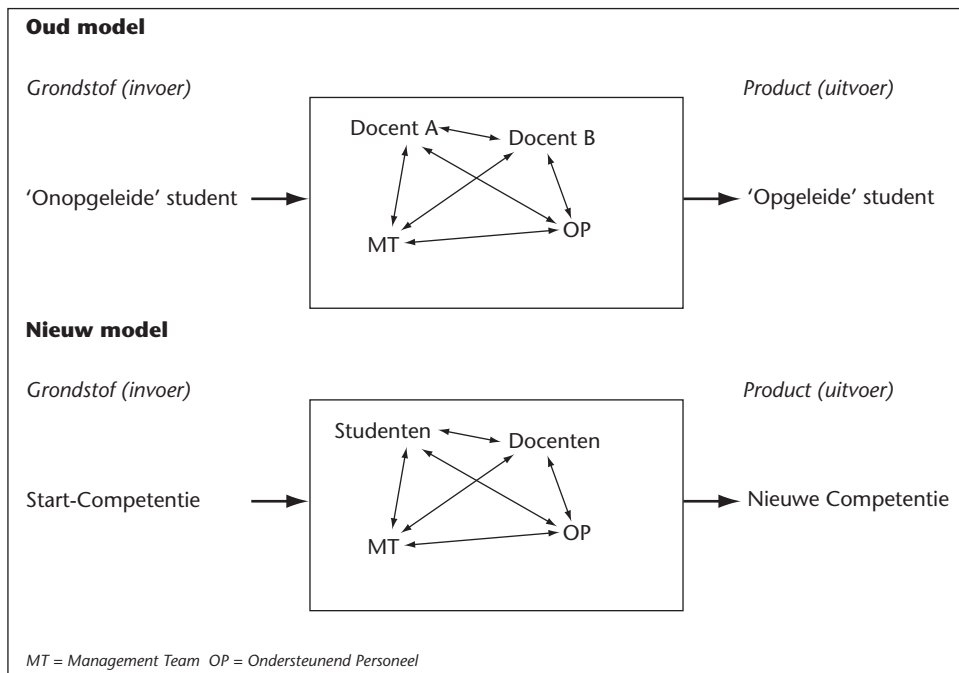
Mijn stelling was en is dat de vernieuwingen niet voldoende rendement opleveren, omdat ze op een verkeerde manier zijn en worden gestart dan wel geïmplementeerd. Als je een isolationistische cultuur met allerlei eilanden en koninkrijkes wilt veranderen in een cultuur waarin veel meer wordt samengewerkt en veel meer geluisterd, waarin veel meer flexibiliteit in het aanbod is, dan kun je dat bereiken door de structuur te veranderen. Dat kan ertoe leiden dat werknemers – docenten én managers én studenten én andere leden – intrinsiek gemotiveerd worden om anders te werken en anders te denken.ⁱ Als je dat niet doet, zal een dergelijk vernieuwingsproces niet of slechts moeizaam slagen. Mijn model is bedoeld als voorbeeld van een dergelijke structurele verandering die de cultuur op zo'n manier kan veranderen dat medewerkers (inclusief de medewerkers in de functie van student) inderdaad vanuit zichzelf en dus echt gemotiveerd, anders gaan (samen-)werken. Een cultuurverandering die zeer gewenst is, omdat een cultuur bepaalt in welke mate medewerkers (dus ook studenten) bereid zijn om te leren en om hun competenties te ontwikkelenⁱⁱ. Een cultuurverandering die dus ook nodig is voorafgaand aan de implementatie van allerlei maatregelen.

De constatering dat ik met de presentatie van 'mijn' methode, het model (zie figuur 1) als basis voor een cultuurveranderingstraject, geen oog zou hebben voor diversiteit in karakter, opleiding, leerstijlen, enzovoort (Bormans, Naaijens) is juist. Deze methode veronderstelt namelijk dat structuurverandering kan leiden tot een organisatiebrede cultuurverandering, ongeacht deze diversiteit. Dat dat kan, is uit meerdere onderzoeken gebleken.ⁱⁱⁱ

i *Zie in dit kader (structuur bepaalt cultuur) bijvoorbeeld mijn verhandeling over deze materie in: Winkler, P., (2005) Organisatie-ethiek, Pearson,, hfdst. 6 'integriteitsmanagement'. Zie ook Senge, Peter M., The fifth discipline, the art & practice of the learning organization, New York, Doubleday, s.v. Structure, behavior influenced by.*

ii *Zie bijvoorbeeld Rampersad, H., (2004) Total Performance Scorecard, Schiedam: Scriptum.*

iii *Zie bijvoorbeeld Senge, op. cit. (noot 2).*



Figuur 1.

Een kernpunt in mijn eerdere betoog is dus dat dergelijke veranderingen succesvol – en in een acceptabel tempo – kunnen worden geïmplementeerd *mits* er gewerkt wordt op basis van een model (bijvoorbeeld mijn model) waaruit zich een andere visie op de onderwijsorganisatie ontwikkelt, een ander bewustzijn en een andere cultuur. De praktijk lijkt dit ook te bewijzen, enerzijds door de minder geslaagde implementatiepogingen van dergelijke maatregelen tot nu toe (zie Kinkhorst en De Vries, Bormans), anderzijds door het succes beschreven door Naaijens, die wel uitgaat van de student als organisatorische functie. Het in het verlengde van dit model toevoegen van ‘kritische succesfactoren’ als nieuwsgierigheid, verantwoordelijkheid en professionaliteit (Naaijens), kan zeker zinvol zijn, maar het model blijft de basis die nodig is om de medewerkers (inclusief de medewerker in de functie van student) intrinsiek te motiveren om aan deze succesfactoren te werken.

Met dit model en met de stelling dat je op basis van een dergelijke structuurverandering succesvol kunt werken aan verandering van cultuur en mentaliteit^{iv}, verzet ik me nadrukkelijk tegen de visie van Wintels dat een cultuurverandering plaats moet vinden op basis van duidelijke prestatieafspraken. Ik heb wel eens een treurigstemmende presentatie bijgewoond, waarin verteld werd dat prestatiedoelen van de directie doorvertaald moeten worden naar prestatiedoelen op unitniveau om die vervolgens te vertalen naar doelen voor elke afdeling en die doelen moeten dan weer doorvertaald worden naar prestatiedoelen voor elke werknemer. Elke werknemer zou dan periodiek afgere-

^{iv} Zie bijvoorbeeld Senge, op. cit. (noot 2).

kend moeten worden op het wel of niet halen van die doelen. Die methode werkt echt niet als het gaat om een cultuurverandering. Een cultuurverandering dwing je immers niet af. Sterker nog, als je een cultuurveranderingsproces op basis van prestatieafspraken ingaat of op basis daarvan een mislukt veranderingsproces wilt bijsturen, blijft het wat betreft het aanpakken van wanprestaties en vluchtgedrag dweilen met de kraan open. Allerlei onderzoeken op het terrein van management en organisatiekunde hebben dat inmiddels wel overduidelijk aangetoond. (Zie, bijvoorbeeld, Caluwé & Vermaak, *Leren veranderen*, Quinn & Cameron, *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*, Jeurissen, *Bedrijfsethiek een goede zaak*).

Bij veranderingen gaat het vooral om, zoals Jeroen Naaijken in zijn reactie terecht opmerkt, een 'bottom-upbenadering', om 'ruimte geven' en het 'accepteren van verschillen'. Dat bereik je in veel mindere mate en minder duurzaam door prestatieafspraken. Je kunt het wel bereiken door een structuurverandering die de relaties, interacties en onderlinge afhankelijkheden bij de verschillende bedrijfsprocessen duidelijker blootlegt.

MOGELIJKE MAATREGELEN OP BASIS VAN HET MODEL

Om wat concreter te zijn denk ik dat dit model kan bijdragen aan het realiseren van bijvoorbeeld de volgende veranderingen (die overigens mijns inziens sterk aansluiten bij de ideeën van Wintels en wellicht ook bij de praktische implementatie gerealiseerd door Naaijken):

- 1 Functie van 'docent' veranderen in functie 'coach/onderzoeker' (CO). In de functieomschrijving nadrukkelijker dan nu de onderzoekstaken omschrijven. (Een andere mogelijkheid is het creëren van twee functies, de functie van CO en de functie van 'gewoon' coach, voor diegenen die zich niet geroepen voelen tot het doen van onderzoek.)
- 2 In de functieomschrijving van de CO de taak van frequente samenwerking/ kennisuitwisseling tussen CO's en de samenwerking met studenten opnemen.
- 3 Huidige vorm van lesprogramma afschaffen, vervangen door opdrachtenprogramma (taken behorend bij de functie student).
- 4 Functieomschrijving student specificeren. Nadruk op medeverantwoordelijkheid met betrekking tot het eindproduct.
- 5 Vaste procedure van functioneringsgesprekken waarin prestaties van studenten in relatie tot deze medeverantwoordelijkheid geëvalueerd worden.
- 6 Inwerkprogramma in de eerste periode van het eerste jaar, waarin, net zoals bij startende werknemers in bedrijven, studenten begeleid worden in de uitoefening van hun taken en verantwoordelijkheden.
- 7 Doorlopend aanbod van (thematische) lesmodules, facultatief te bezoeken.
- 8 Lesmodules op aanvraag aanbieden. Van studenten mag verwacht worden dat ze zelf in het kader van een opdracht docenten vragen om college te geven over een bepaald onderwerp.
- 9 Tentamens afschaffen. Toetsingscriteria zijn taakproducten en (onderzoeks-)verslagen (geschreven in Nederlands + moderne vreemde taal).

- 10 Kennisbank ontwikkelen, waarin CO's regelmatig publicaties moeten plaatsen over recente ontwikkelingen in hun vakgebied (onderdeel functieomschrijving).
- 11 Kennisontwikkelingstraject ontwikkelen voor CO's en kennisontwikkeling faciliteren.
- 12 Doorlopend aanbod van bijscholingsmodules van CO's voor CO's.
- 13 Beschrijven van de rol van het onderwijsondersteunend personeel (OOP) bij de kwaliteit van het eindproduct. Deze beschrijving opnemen in de functieomschrijving.
- 14 Beschrijving van de rol van het Managementteam (MT) bij de kwaliteit van het eindproduct. Deze beschrijving opnemen in de functieomschrijving van MT-leden.

Dit is natuurlijk maar een korte opsomming van mogelijke veranderingen. Ook ben ik me ervan bewust dat aan een deel van deze veranderingen al wordt gewerkt dan wel dat ze al ten dele zijn geïmplementeerd. Verder kan de lijst wellicht nog aangevuld worden. Ook is het goed mogelijk dat sommige of misschien zelfs alle van de door mij voorgestelde veranderingen genuanceerd worden, aangepast of zelfs geheel naar de prullenbak verwezen worden.

CASUS

Een aanvullende mogelijkheid om een bewustwordingsproces op gang te brengen dat betrokkenheid versterkt én een basis kan zijn om bovenstaande veranderingen makkelijker in te voeren, is de situatie uit te werken in een casus. Ik heb dat het afgelopen jaar uitgetoetst bij een groep studenten en het leverde aardige ideeën van de studenten op en toonde zeker ook veel goede intenties bij hen. Het is wat dat betreft, zoals Naaijens terecht opmerkt, een kwestie van 'ruimte geven', om daarmee te zorgen voor betrokkenheid, inzet en verantwoordelijkheidsgevoel. Deze casus kan daar zeker toe bijdragen.

De casus zou bijvoorbeeld deel kunnen uitmaken, als project, van de 'inwerkperiode', die hierboven als een van de concrete veranderingen wordt voorgesteld. Hij zou overigens ook, met een paar kleine veranderingen, aan docenten gegeven kunnen worden om in teamverband uit te werken.

De casus bevat in grote lijnen de tekst uit mijn eerdere artikel in TvHO (inclusief model), gevolgd door de volgende projectopdrachten (Zie voor de volledige uitwerking van deze projectcasus: Winkler, P., *Organisatie-ethiek*, Pearson 2005, p. 216-222):

- 1 a Maak een functieomschrijving voor de student, waarin duidelijk wordt dat de student inderdaad de bindende factor is in de organisatie.
b Neem in de functieomschrijving ook taken en verantwoordelijkheden op voor de student die moeten bijdragen aan de kwaliteit van het eindproduct (dat wil zeggen zijn eigen kennis en competenties), de kennisontwikkeling binnen de organisatie en de integriteit van de student.
- 2 Beschrijf een communicatieschema en bijbehorende procedures waarmee de

- gewenste communicatielijnen en de gewenste informatieuitwisseling en kennisontwikkeling kunnen worden gerealiseerd. Beperk je wat betreft vakgebieden tot de vakgebieden binnen je eigen opleiding.
- 3 Beschrijf duidelijk en zo uitgebreid mogelijk hoe deze nieuwe communicatiestructuur en procedures kunnen bijdragen aan de wensen van:
 - i intensievere kennisuitwisseling
 - ii kennisontwikkeling
 - iii uitdaging en zelfontplooiing (ten minste van docenten en studenten)
 - iv samenwerking en vertrouwensrelaties
 - v transparantie in de organisatie
 - vi realisering van het *mission statement* van de schoolorganisatie
 - 4 Formuleer een beleid bij het verder ontwerpen en de implementatie van het nieuwe interactiemodel en bijbehorende veranderingen, dat zorgt voor intrinsieke motivatie van docenten om deze nieuwe werkomgeving ook echt optimaal te gebruiken.
 - 5 Welke herkenbare rol zou het managementteam kunnen vervullen bij de kwaliteit van het eindproduct (= kennis en competenties van studenten)? Beschrijf functies en taken van het MT die specifiek te maken hebben met de kwaliteit van dit eindproduct.
 - 6 Welke herkenbare rol zou het ondersteunend personeel (OP) kunnen vervullen bij de kwaliteit van het eindproduct (= kennis en competenties van studenten)? Beschrijf functies en taken van het OP die specifiek te maken hebben met de kwaliteit van dit eindproduct.
 - 7 Beschrijf hoe deze nieuwe structuur de integriteit kan versterken en waarom deze versterking bij kan dragen aan het langetermijnsucces en het welbevinden, het geluk, van de organisatie.

REFERENTIES

- Bormans, R. (2004) Hebben we behoefte aan een fundamentele verandering in het hoger beroepsonderwijs? *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs*, 22, 103-105.
- 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*