

Structuur en cultuur

Voorstel voor een fundamentele verandering in het hoger beroepsonderwijs

Pierre Winkler

Inhoudsopgave

Problemen.....	4
Een oplossing voor de problemen	6
Mogelijke maatregelen op basis van het model.....	8
Case	10

Problemen

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 zo makkelijk en snel mogelijke manier halen van voldoende.

In de afgelopen jaren zijn er verschillende initiatieven ontplooid om docenten meer te laten samenwerken en 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 hij 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 tenslotte 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'.

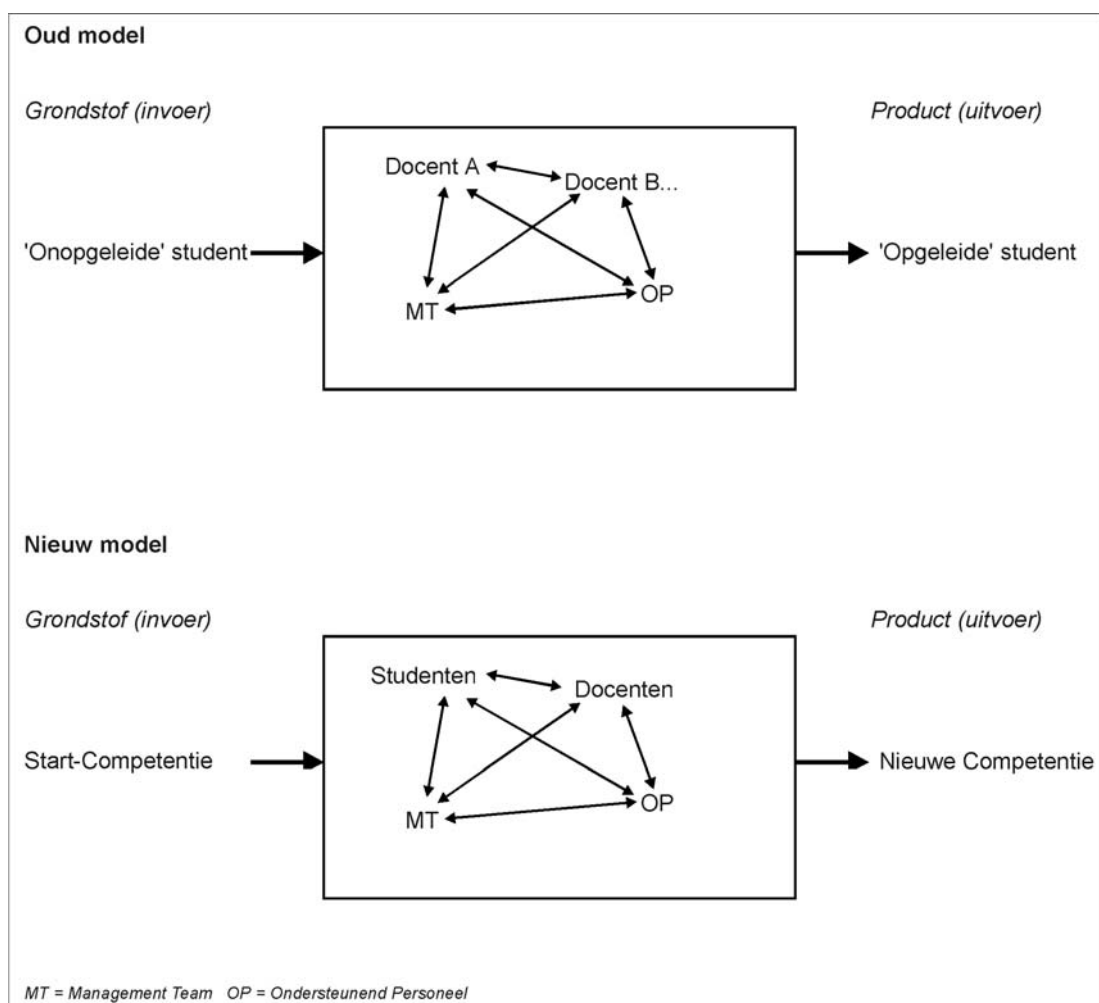
Een andere belangrijke oorzaak voor het geringe succes van de onderwijsvernieuwingen als het gaat om de cultuur onder docenten is dat de vernieuwingen van buitenaf of bovenaf zijn opgedrongen. In de meeste moderne managementtheorieën wordt juist benadrukt dat een verandering alleen succesvol plaats kan vinden als degenen die haar ondergaan zelf de verandering mede vorm geven. 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.

Een oplossing voor de problemen

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 allereerst twee simpele schema's¹:



¹ 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 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 nieuwe model kan het management derhalve ook veel makkelijker (en dus ook motiverender) communiceren met de docenten als team.

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.

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 derhalve 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 derhalve 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.

Mogelijke maatregelen op basis van het model

Om wat concreter te zijn denk ik dat dit model kan bijdragen aan het realiseren van bijvoorbeeld onderstaande veranderingen. Daarbij geldt echter dat deze veranderingen alleen succesvol geïmplementeerd kunnen worden als eerst het hierboven gegeven model is aanvaard en uitgedragen in de organisatie. Anders worden het onvermijdelijk weer top-down opgelegde maatregelen en zoals we eerder gezien hebben werkt een dergelijke aanpak niet.

- 1 Functie 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.

Case

Een aanvullende mogelijkheid om een bewustwordingsproces op gang te brengen dat betrokkenheid versterkt *en* een basis kan zijn om bovenstaande veranderingen makkelijker in te voeren, is de situatie uit te werken in een projectcase. Ik heb deze case uitgetest 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 een kwestie van 'ruimte geven', om daarmee te zorgen voor betrokkenheid, inzet en verantwoordelijkheidsgevoel. Deze case kan daar zeker toe bijdragen.

De case 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.

Projectcase

Context

Mvo is een vrij nieuwe term, terwijl elke organisatie er altijd al in meer of mindere mate mee bezig was en is. Een organisatie heeft immers altijd met stakeholders te maken en moet daarom altijd bepalen welke verantwoordelijkheid ze neemt jegens haar stakeholders in allerlei verschillende contexten en hoe ze deze verantwoordelijkheid uitdraagt. Mvo wordt vaak ook in die zin opgevat: het uitdragen van verantwoordelijkheid en het tonen van maatschappelijke betrokkenheid. Daarnaast wordt door sommigen een andere, verdergaande opvatting van mvo gehanteerd. In deze opvatting wordt gesteld dat er pas echt sprake is van mvo als de organisatie haar visie op maatschappelijke verantwoordelijkheid laat doorwerken in haar kernactiviteiten. Met donaties uit liefdadigheid bijvoorbeeld, of zorg voor onderwijs in een derdewereldland, toont een organisatie zeker betrokkenheid en geeft ze bovendien invulling aan haar maatschappelijke (filantropische) verantwoordelijkheid, maar dergelijke acties maken niet dat een organisatie een 'mvo-organisatie' is. Een organisatie die dat predicaat wel verdient moet laten zien dat in de wijze waarop haar activiteiten worden uitgevoerd rekening is gehouden met de belangen van en de consequenties voor de verschillende stakeholders. In het beleid van een mvo-organisatie moet dus expliciet naar voren komen hoe *de kernactiviteiten zelf* bijdragen aan het welzijn van het milieu, de werknemers, de lokale omgeving, de maatschappij in het algemeen enzovoort.

Het welzijn van de diverse stakeholders kan ook gerubriceerd worden in drie gebieden:

- People
Zorg voor medewerkers (arbeidsomstandigheden, scholing enzovoort). Beleid en acties inzake sociaal-maatschappelijke issues (mensenrechten, kinderarbeid, fraude enzovoort).
- Planet
Zorg voor het milieu (beheer en schonere productie).
- Profit

Niet alleen puur financiële prestaties, maar evenzeer bevordering van werkgelegenheid, investeringen in infrastructuur, verbetering van sociaal-maatschappelijke omstandigheden enzovoort.

Er zijn belangrijke zakelijke voordelen te behalen bij een goed mvo-beleid. Je verbetert bijvoorbeeld je imago naar alle stakeholders en een beter imago levert betere vertrouwensrelaties op en dus meer klanten en succesvollere samenwerking met andere stakeholders. Maar je verbetert ook de motivatie, betrokkenheid en inzet van je medewerkers. Kortom, een goed mvo-beleid levert zowel intern als extern betere bedrijfsprocessen, meer kwaliteit en uiteindelijk ook meer rendement.

Bij de term mvo denkt men vaak in de eerste plaats aan activiteiten die een organisatie ontplooit ten behoeve van de omgeving, bijvoorbeeld het milieu, het tegengaan van kinderarbeid enzovoort. Maar mvo heeft wat betreft de dimensie *People*, zoals blijkt uit bovenstaand overzicht, ook nadrukkelijk te maken met de *kwaliteit van arbeid* in de interne organisatie zelf. Hoe ga je met je werknemers om, welke mate van inspraak hebben ze, welke verantwoordelijkheden geef je aan je werknemers, wat mag je wel of niet van ze verwachten en wat mogen zij van jou verwachten?

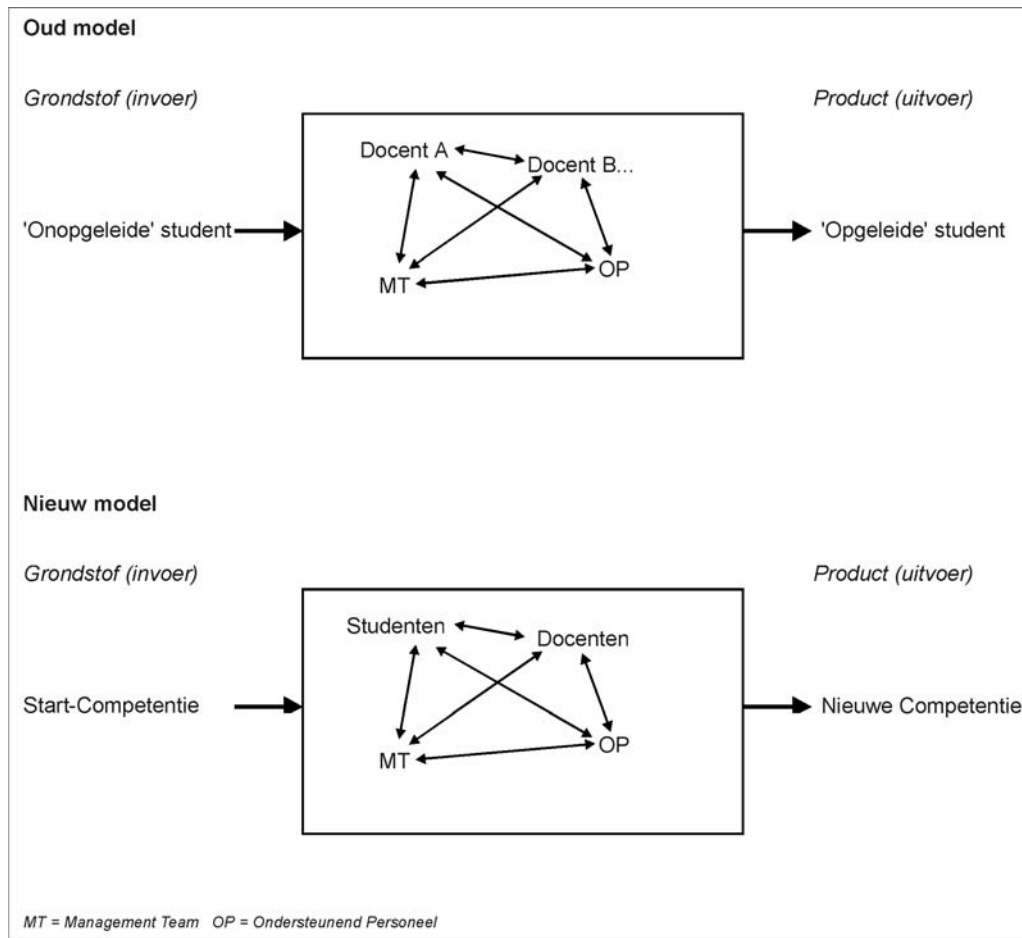
Probleem

In dit ibp staat de kwaliteit van arbeid centraal. Om dat brede begrip zo goed mogelijk 'voelbaar' te maken voor jou als student, hebben we het probleem concreet toegespitst op jouw situatie, jouw rol en taak in de schoolorganisatie.

Vroeger werd de student nog wel eens als klant beschouwd, die gedurende een aantal jaren onderwijs kreeg aangeboden waarmee hij na afloop van de opleiding kon beginnen met een beroeps carrière. Met de intrede van het competentiegericht onderwijs is daar verandering in gekomen. Dat heeft te maken met twee belangrijke uitgangspunten:

- 1 De beroeps carrière begint niet na afloop, maar al bij het begin van de opleiding
- 2 De student is in hoge mate medeverantwoordelijk voor zijn leer- en ontwikkelingsproces tijdens de opleiding.

De student start met bepaalde competenties aan de opleiding en gedurende die opleiding werkt hij of zij samen met docenten aan het versterken van die competenties en het verwerven van nieuwe competenties. Competenties zijn dus in feite de producten die binnen de school gemaakt en op de markt afgeleverd worden en docenten en studenten werken samen aan het maken van die producten. Je zou dat ook als volgt in een eenvoudig schema kunnen weergeven. In het eerste schema komt de student de organisatie binnen en ondergaat als het ware passief (als klant) een aantal 'bewerkingen', waarna hij de school weer verlaat. In het tweede schema is de student geen klant meer, maar werkt actief samen aan het produceren van nieuwe competenties die hij nodig heeft om na de opleiding zijn beroeps carrière succesvol te kunnen voortzetten. In dat tweede schema maakt de student dus daadwerkelijk deel uit van de organisatie met een grote eigen verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het eindproduct (= zijn of haar competenties).



Omdat een goede samenwerking natuurlijk van essentieel belang is voor het maken van goede producten, is het evenzeer van belang dat je als student aan het begin van je opleiding – het begin van je beroeps carrière – goed nadenkt over jouw rol, taken en verantwoordelijkheden in het verwerven van de beroepscompetenties waarmee jij een succesvolle start kunt maken met je carrière. Daarbij gaat het er ook om dat je een duidelijk beeld ontwikkelt van wat jij van de schoolorganisatie mag verwachten en van wat de school van jou mag verwachten.

Rol

In dit project ga je in teamverband een rapport maken waarin de volgende onderwerpen aan de orde komen:

- de inhoud van jouw functie, jouw taken en verantwoordelijkheden;
- de verantwoordelijkheden van de schoolorganisatie;
- een bedrijfscode die voortbouwt op het mission statement van Windesheim en waarop deze verantwoordelijkheden (van jou en van de schoolorganisatie) tot uitdrukking komen.
- een beschrijving van de dilemma's die bij de uitvoering van jouw taken en bij het samenwerken met collega-studenten en docenten kunnen optreden en hoe je die wilt oplossen.

Specificaties

- 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 bij moeten dragen 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 u wat betreft vakgebieden tot de vakgebieden binnen uw eigen opleiding.
- 3. Beschrijf duidelijk en zo uitgebreid mogelijk hoe deze nieuwe communicatiestructuur en procedures kunnen bijdragen aan de doelstellingen:
 - i. intensievere kennisuitwisseling
 - ii. kennisontwikkeling
 - iii. uitdaging en zelfontplooiing (tenminste 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 van de organisatie.