

De redactie van Management & Consulting vroeg de adviseurs van Nederland om een advies te schrijven aan de minister Bussemaker. Daar ontvingen we een overweldigende hoeveelheid bijdragen op. Op de volgende pagina's treft u een klein overzicht aan van wat adviserend Nederland vermag. Helaas konden we wegens ruimtegebrek niet alle bijdragen plaatsen. Op de site treft u aan: een artikel van Godfried Boogaard, die de minister adviseert om scholen de tijd te geven voor experiment in hun organisatie. En Alex van Leijden, Antonie van Nistelrooij en Tijmen Bolk raden de minister aan om vooral het middenmanagement te betrekken bij de verandering, omdat zij het verschil kunnen maken tussen een gestage en een stroperige voortgang van verandering.

M&C

2.2015

Management en Consulting
platform voor organisatieprofessionals

ADVIES AAN DE MINISTER VAN ONDERWIJS

28 Verantwoordelijkheid en vertrouwen, een beter alternatief! / *Martine Fruite,*

Robbin Haaijer en Hans van Willigen

De vraag van staatssecretaris Dekker is niet de juiste.

32 De B is van beroep / *Erica Aalsma*

Het onderwijs staat de beroepsopleidingen in de weg: het evenwicht tussen theorie en praktijk is verstoord.

36 Iedere dag beter / *Martijn Pont*

De nieuwe docent wordt de procesbegeleider in leren, in plaats van de houder van kennis.

38 Excellent hbo-onderwijs: een kwestie van cultuur / *Rosemarie Mijlhoff*

Verslag van een onderzoek bij de Juridische Hogeschool: wat vinden de hbo-docenten eigenlijk zelf?

41 Het Tiener College / *Ton Bruining en Lenie van Lieverloo*

Samenwerking tussen verschillende domeinen en niveaus levert veel leerpotentieel op.

44 Duurzame schoolontwikkeling / *Hans van Dael, Tineke Drewes en Aris Fickweiler*

Hoe kan de kwaliteit van scholen zich robuuster ontwikkelen? Ervaringen uit eigen praktijk.

27

VERANTWOORDELIJKHEID EN VERTROUWEN, EEN BETER ALTERNATIEF!

Martine Fuite, Robbin Haaijer en Hans van Willigen vinden de vraag van staatssecretaris Dekker niet de juiste vraag. Gaat het niet eerder om het organiseren van onderwijs dat in staat is om mee te bewegen en verantwoordelijkheid te nemen?

Eind 2014 riep Sander Dekker, de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Nederland op om mee te denken over de inhoud van het onderwijs van de toekomst. Een interessante vraag, die direct tot respons leidde. Opmerkelijk dat deze vraag niet door het onderwijsveld zelf is gesteld, maar goed. Wat maakt dat Dekker deze vraag stelt? In 2008 concludeerde de commissie Dijsselbloem dat het onderwijs meer ruimte (en rust) nodig heeft om verbeteringen te realiseren. Desondanks zien we dat de overheid actief stuurt op kwaliteitsverbetering van het onderwijs, mede door het beroep dat de samenleving – of vertegenwoordigers daarvan – op deze verantwoordelijkheid doet. Vanuit dat perspectief neemt Dekker zijn verantwoordelijkheid. Hij daagt de samenleving uit om zelf met ideeën te komen en de verantwoordelijkheid voor de definitie van kwaliteit voor het toekomstige onderwijs met hem te delen.

In navolging van Dekker, daagt M&C ons uit onze visie op de toekomstige organisatie van het onderwijs te geven. Wij geven met dit artikel graag gehoor aan deze oproepen omdat ook wij ons verantwoordelijk voelen voor het



onderwijs van onze kinderen en de generaties na hen. In ons denken over toekomstig onderwijs starten wij bij het onderwijs van nu.

Natuurlijk is het onderwijs van vandaag niet afgestemd op de toekomst.

Al is het maar omdat we niet (precies) weten hoe die toekomst eruitziet. En geldt dat dan ook voor de organisatie van het onderwijs? Ons inziens wel. Niet omdat er een ideale organisatievorm bestaat, maar omdat we in een snel veranderende samenleving moeten kiezen voor organisatievormen die precies dat kunnen: veranderen en meebewegen.

Wij denken dat onderwijsorganisaties van nu onvoldoende uitnodigen tot reflectie en leren.

Wet- en regelgeving, cao-afspraken, toezichtkaders en niet in de laatste plaats de publieke opinie, leiden tot een besturingssysteem dat zich richt op behoud van wat we kennen en weten. Begrijpelijk, want onderwijs is van ons allemaal en het huidige onderwijssysteem heeft zijn verdienste (gehad). Er zijn veel initiatieven die het leren binnen organisaties opnieuw centraal stellen, maar deze initiatieven verkeren nog steeds in de onderstroom.

Vanuit dat vertrekpunt richten nagenoeg alle (overheids-)maatregelen zich op beheersing.

Hiermee is het onderwijs incrementeel gegroeid tot een complexe (ogenschijnlijk beheersbare) bureaucratie. Met alle kenmerken van dien: een bureaucratie waarin de beheersing van het onderwijsproces en onderwijsorganisaties centraal staat, en niet het leren van jongeren (en medewerkers) en de doelen die daarin aan de orde zouden moeten komen. Kortom, het betonnen zwemvestensyndroom.

Door te sturen op wat we kunnen bewijzen, verliezen we de extra waarde van wat kan ontstaan als we vertrouwen hebben in het vakmanschap in de sector en verliezen we ook de veranderbaarheid die nodig is om de inhoud van ons onderwijs steeds te laten aansluiten bij de snel veranderende samenleving. Een goed voorbeeld van de huidige beheersdrift zijn de convenanten tussen de overheid en (vertegenwoordigers) van het onderwijsveld waarin kwaliteitsafspraken worden gemaakt die via de gouden koorden van de overheidsfinanciën worden afgedwongen en waarvoor scholen en besturen een deel van hun autonomie moeten inleveren.

Nu zien we nog veel externe attributie, je verschuilen achter, wegstijven van. Kennelijk zijn er allerlei belemmeringen voor het nemen van verantwoordelijkheid. De regels waarover en waarlangs je verantwoording af moet leggen, worden daarbij dankbaar gebruikt. 'Onze resultaten zijn toch goed?', 'De inspectie heeft onze kwaliteit toch als voldoende aangemerkt?', 'We hebben ons aan de urennorm gehouden', 'We hebben de afspraak met het veld gemaakt.' Alsof de morele en pedagogische verantwoordelijkheid opgaat in of samenvalt met de formele verantwoordelijkheid. Hoe komen we uit deze lethargie? Moet er meer verantwoordelijkheid worden genomen of minder verantwoording worden gevraagd? Ons antwoord: allebei.

De onderwijssector is toe aan andere onderlinge omgangsvormen.

Omgangsvormen waarbij we elkaar echt aanspreken, op het effect van ons handelen en de wenselijkheid daarvan. Individueel en collectief. En dat is iets anders dan het gesprek voeren over goede intenties, het volgen van de regels en het belang van de eigen organisatie. Daarmee houden we een schijnverantwoordelijkheid in stand en blijft iedereen in zijn of haar pseudo-comfort. Hierdoor verzuimen we de stappen te zetten die nodig zijn om het onderwijs echt toekomstbe-

stendig te maken.

We moeten dus ophouden steeds weer te denken in organisatorische maatregelen die op het vlak van het proces het zoveelste instrument invoegen. In plaats daarvan moeten we aan elke laag binnen het onderwijs vragen wat die nodig heeft om zijn verantwoordelijkheid te nemen. Professionals binnen het onderwijs weten doorgaans heel goed wat zij nodig hebben om hun leerlingen beter te begeleiden. Niet door nieuwe maatregelen en wetten, maar juist door deze op te ruimen en daadwerkelijk ruimte te creëren. En mocht het onverhoopt zo zijn dat mensen geen verantwoordelijkheid nemen, laten we elkaar dan niet voor de gek houden; nog meer regels lossen het probleem niet op. Een dialoog over het nut van het nemen van verantwoordelijkheid doet dat ook niet altijd, maar wij geven die dialoog wel een grotere kans van slagen. Al is het maar omdat daarmee de goeden niet onder de kwaden lijden. De toegevoegde waarde van wat je creëert, is vele malen groter is dan de fouten die je voorkomt.

En natuurlijk brengen die eigen keuzes verantwoordelijkheid met zich mee. Maar we zijn het er toch allemaal wel over eens dat we liever hebben dat de professional met echt verstand van onderwijs zelf die verantwoordelijkheid neemt dan dat zijn bestuurder dat doet; of nog erger, de staatssecretaris met de Tweede Kamer in zijn kielzog, die vooral op zoek is naar beheersing en het elimineren van risico's?

Dus wat doen we als we uitgaan van vertrouwen? Als we 'leren' echt centraal durven te stellen? Als we onderwijsorganisaties willen die flexibel en doelgericht mee kunnen bewegen op de veranderingen in de maatschappij? Dan moeten we zoeken naar het ankerpunt in het dilemma tussen

verantwoording en verantwoordelijkheid, individu en collectief, door ruimte te geven en kaders te stellen. Feitelijk zijn dit de dilemma's waar ook de overheid zich voor gesteld ziet. Het dilemma dat we in alle lagen van onderwijsorganisaties terugzien. Tussen inspectie en besturen, besturen en schoolleiders, schoolleiders en leraren en ook tussen leraren en leerlingen.

In het ideale onderwijs – ongeacht identiteit, methode of niveau – leren leraren aan leerlingen, schoolleiders aan leraren, bestuurders aan schoolleiders, toezichthouders aan bestuurders, politici aan toezichthouders, en dat alles steeds vice versa, om verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen leren en toekomst.

Deze benadering vraagt om vertrouwen en niet om regels. Om reflectie en dialoog. En ook om de verantwoordelijkheid om zelf te leren en bij te dragen aan het leren van anderen. Dat is niet eenvoudig, maar wel voorwaardelijk voor een toekomstbestendig onderwijsstelsel.

Zo bezien is de vraag van Dekker wellicht niet de juiste vraag. Het gaat niet om de definitie van de kwaliteit van het toekomstig onderwijs, maar om het organiseren van onderwijs dat in staat is om mee te bewegen en verantwoordelijkheid te nemen. En dat vraagt in de eerste plaats om ons vertrouwen in het onderwijs en de mensen die dat vormgeven. Zodat er ruimte is om te experimenteren en om fouten te maken. Want dat hoort er dan ook bij.

Robbin Haaijer schreef dit artikel samen met Hans van Willegen en Martine Fuite, allen werkzaam bij Van Beekveld en Terpstra.