

Laat oude regels nieuw denken niet in de weg staan

# Slimme school neemt stakeholder mee

TEKST RONALD STEVENS BEELD JORN VAN ENGELEN

Het huis van het Nederlandse onderwijs is grotendeels afgebouwd, zegt senior consultant Ronald Stevens. Nu moeten docenten, leerlingen en managers er nog in gaan wonen. Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan, want 'oud denken' staat de ambities nogal eens in de weg.

“Zoals studenten even langs hun ouderlijk huis wippen om de was te laten doen, zo zien de professionals in het onderwijs hun eigen organisatie steeds meer als een uitvalsbasis”, beschrijft Ronald Stevens de toekomst. “De docent gebruikt soms misschien een leslokaal en de computers die daar staan, maar voor de rest is hij in steeds wisselende coalities aan de slag. Met bedrijven ontwikkelt hij onderwijsprogramma's. Met lokale overheden bekijkt hij wat zijn studenten voor de samenleving kunnen betekenen. Met collega's werkt hij aan integraal onderwijs. De studenten zelf ziet hij nauwelijks meer in het klaslokaal, maar des te vaker op hun stageadres, tijdens hun bijbaantjes en bij het vrijwilligerswerk dat ze doen. Daarbij richt hij zich niet alleen op wat zij van hem kunnen leren, maar ook op wat hij van hen kan leren. De docent is dus niet langer de persoon die zich hooguit verplaatst van lokaal 4b naar 4c. Hij is de spin in het zich steeds verder vernauwende web van de netwerkorganisatie onderwijs.”

Zijn dit de woorden van een luchtfluitser? Nee, zo kun je de directeur van Stevens Consultancy niet typeren. Daarvoor heeft hij als organisatiedeskundige en als lector te veel praktijkervaring opgedaan bij universiteiten, hogescholen, roc's en besturenorganisaties in voortgezet en primair onderwijs. Hij heeft voor de bedrijfsvoering van de Universiteit Maastricht het INK-managementmodel ingevoerd. Deze klus, waarmee hij drie jaar lang bezig is geweest, heeft hij in april afgerond. “Het is de eerste keer dat een universiteit een externe audit voor haar bedrijfsvoeringsprocessen succesvol heeft afgerond met een INK-erkenning”, meldt de Universiteit Maastricht zelf trots in een persbericht. “Leiders worden ervaren als betrokken, actief en open. Er is een constructieve sfeer in de organisatie.”

## Van fase twee naar drie

De toekomst is dus al werkelijkheid, zegt Stevens, maar te incidenteel. Het huis van het onderwijs staat vrijwel klaar: de meeste scholen zijn gefuseerd, hebben letterlijk nieuwe huisvesting, de computersystemen draaien, etcetera. Kortom, de omgeving

is klaar en de meeste onderwijsprocessen worden beheerst. Nu is het aan docenten en management om daarbinnen aan de slag te gaan. Volgens Stevens verkeert het overgrote deel van het Nederlandse onderwijs nog in de overgang van fase twee naar drie van het INK-managementmodel, dat hij overigens zelf mee heeft helpen ontwikkelen. Fase twee typeert hij als “focus op de beheersing van het onderwijsproces en op het verantwoorden dat je kwaliteit levert”. De managers trekken in die zin aan de professional: de managers moeten het onderwijsproces beschrijven, draaiboeken maken; de docenten moeten aantonen dat zij kwaliteit leveren. Stevens: “Dat is veel werk, geeft veel bureaucratie en regeltjes. De echte diehards raken in fase twee steeds gefrustreerder: ‘Moet ik mijn competentie beschrijven, terwijl ik al twintig jaar in het onderwijs werk?’ Het lijken wel twee gescheiden werelden, die van de professional en die van de manager. En volgens mij worden ze er geen van beiden echt gelukkiger van.”

In de volgende, derde fase ligt de focus meer op de verbinding tussen de manager en de professional. Dan komt gelukkig

**‘Leef je ambitie uit, maar blijf intussen zoeken naar slimme manieren om aan de regels te voldoen’**



Ronald Stevens

de aandacht voor de professional weer terug. Zijn professionele vrijheid neemt - binnen de gestelde kaders - weer toe. Samenwerking komt centraal te staan. En managers leren langzaamaan 'los te laten'. Fase twee en drie lijken haaks op elkaar te staan. Toch is dat niet zo, volgens Stevens. "Het lijkt alleen maar zo doordat veel onderwijsmanagers, ingegeven door de vraag naar verantwoording, doorslaan in fase twee. Ze hadden zich wellicht de vraag moeten stellen: hoe kan ik het onderwijs beter inrichten en organiseren zonder dat de docent zich ingeperkt voelt? De WRR heeft daar een mooi rapport over uitgebracht: Bewijzen van goede dienstverlening. Daarin staat dat je moet zoeken naar een productieve coalitie tussen professionals en managers. Dat begrip, 'productieve coalitie', is iets om even met elkaar bij stil te staan. Het wil zeggen dat

professional en manager een permanente dialoog aangaan, die constructief is en echt leidt tot conclusies en acties."

Samengevat: in fase twee draait het om disciplineren; fase drie stelt vernieuwen, loslaten en samenwerken centraal. Stevens: "Als het management fase twee goed heeft doorlopen, zijn er duidelijke kaders die maken dat er in vrijheid mooiere bloemen kunnen bloeien. Met andere woorden: onderwijsmanagers moeten hun professionals uitdagen binnen het vakgebied waar zij goed in zijn, maar wel zelf duidelijke richtlijnen geven."

#### Het nieuwe leren

Hij noemt een voorbeeld uit het hoger onderwijs. "In het hbo staan lectoraten nu vaak los van de rest van het onderwijs. Maar als je als onderwijsinstelling optimaal profijt wilt hebben van wat lectoren

doen, moet je ze wel inpassen in je organisatie. Heb je ook afgesproken hoe je de kennis die hun onderzoek genereert, terugbrengt in het onderwijs? Waar ligt de focus van hun onderzoek? Wat is slim als je kijkt naar het onderzoek dat collega-instellingen doen? Je moet het lectoraat niet disciplineren. Maar je moet wel met de lectoren het gesprek aangaan, zodat beide partijen voordeel zien in samenwerking en de verbinding van praktijkgericht onderzoek en onderwijs."

Dat klinkt mooi. Alleen: hebben management en docenten wel altijd de mogelijkheid om er samen uit te komen? Zijn ze niet met handen en voeten gebonden aan de overheid? Stevens knikt. "Je ziet dat ook terug in de discussie over het nieuwe leren. Scholen moeten nadenken over nieuwe onderwijsconcepten, meer aan projectonderwijs doen, vakken meer integreren, mede om zo de overgang van het voortgezet naar het middelbaar en hoger onderwijs te vergemakkelijken. Uitstekend, maar dan moet je de examinering ook anders gaan organiseren. Dat kan weer

## 'Onderwijsinstellingen zitten in een spagaat'

niet omdat de landelijke overheid nog normenkaders en toetsingskaders oplegt uit fase twee, gebaseerd op oud denken, op disciplineren. De onderwijsinstellingen zitten dus in een spagaat."

Wie verstandig is, laat het nieuwe huis van het onderwijs dus nog even leegstaan? Stevens: "Alsjeblieft niet. Mijn advies: leef je ambitie uit, doe waar je zelf in gelooft. Maar blijf intussen wel zoeken naar slimme manieren om aan wet- en regelgeving te voldoen. Zo gaan slimme onderwijsinstellingen al in een vroeg stadium het gesprek aan met de inspectie: 'Wat we willen, is misschien niet helemaal naar de letter van de wet, maar kan het wel als we het zo inrichten?' Neem je stakeholder in een vroeg stadium mee in hoe jij denkt en wat jij wilt gaan doen. Voorlopig is dat de enige oplossing, tot we alternatieven leren voor disciplineren en controle." <<