

PROFESSIONALISERING ALS SOCIALE INNOVATIE

- de sleutel voor beter beroepsonderwijs –

Jan Geurts

In: "Kookboek Sociale Innovaties. Visies en Verhalen" Greenfield groep,
Den Bosch oktober, 2008

De afgelopen tijd is me in inmiddels vele contacten met vernieuwingsprojecten in het beroepsonderwijs opgevallen dat er niet echt schot in zit. Wanneer je vooral naar de voorkant van vernieuwing kijkt, valt het wel mee. Er worden op veel plaatsen belangrijke problemen gesignaleerd en geanalyseerd. Vervolgens worden ambitieuze plannen gesmeed voor een aanpak. Een tijdelijke projectorganisatie moet daarna gaan zorgen voor het gewenste succes, liefst op korte termijn. Ga je na enige tijd de achterkant van de vernieuwing opnemen dan valt op dat het geduldige papier met visionaire ideeën plaats heeft gemaakt voor mensen die de plannenmakerij moeten zien waar te maken. Vanzelfsprekend komen zo de projectleiders in beeld en hun pogingen de stap te zetten van dromen naar uitvoering en resultaten. Ze kunnen dit niet alleen en zoeken collega's binnen de school die ook de innovatiekar willen trekken. Samen wordt geknokt om goede condities en randvoorwaarden. De achterkant blijkt een totaal andere procesgang te kennen dan de voorkant. In plaats van analyse en plannenmakerij op dood papier staat nu het boeien en binden van levende individuen en teams voorop. Draagvlak en slagkracht opbouwen blijkt belangrijker dan de juiste informatie en analytische inzichten. Goede relaties, engagement en betrokkenheid blijken bepalend voor het resultaat van het project. Steeds weer opnieuw blijkt bovendien dat deze factoren ook van grote invloed zijn op uitrol of implementatie van de vernieuwing in de school. De vraag dringt zich dan ook op of het steeds maar weer vastlopen en verzanden van vernieuwingen te maken heeft met onvoldoende aandacht voor de proceskant van vernieuwen: de kwaliteit van de onderlinge relaties.

Mijn stellige overtuiging is dat huidige toch nog vooral ambtelijk-politieke omgang met elkaar in de school de belemmerende conditie vormt voor vernieuwing. De ambtelijkheid zorgt voor een cultuur waarin zekerheid en voorzichtigheid voorop staan. De politieke cultuur zorgt ervoor dat gelijk krijgen, belangrijker is dan gelijk hebben. Niet een hoge kwaliteit van beroepsonderwijs staat voorop, maar wel via onderhandelen of polderen consensus bereiken over wat kwaliteit is. Beide polen tezamen zorgen ervoor dat de school een te gesloten systeem vormt en meer uit lijkt op eigen in plaats van algemeen belang. Zo lijkt het erop dat arbeidsvoorwaarden momenteel meer bepalen welk onderwijs gegeven kan worden dan het pedagogisch debat over de arbeidsinhoud. Tegenover deze ambtelijk-politieke staat de professionele omgang. We zien nu een school waarin men zowel individueel als gezamenlijk werkt aan een steeds betere dienstverlening. Er is sprake van een open verbinding met de omgeving die wederzijdse beïnvloeding mogelijk maakt. Beantwoordt ons beroepsonderwijs voldoende aan vragen van studenten en arbeidsmarkt en betrekken we deze partijen voldoende bij onze visie en ambitie? Professionele knowhow wordt beschouwd als de essentiële factor voor succes. Het gaat hierbij niet alleen om de kwaliteit van de individuele kenniswerker, maar ook om de kwaliteit van de onderlinge werkverbanden. Hoe kunnen we beter gebruik maken van elkaars kennis en vooral ook samen nieuwe kennis ontwikkelen? De routine school maakt zo plaats voor een innovatieve school.

Als de sleutel voor deze gewenste omslag die onderwijsvernieuwing veel kansrijker maakt, zie ik onvoorwaardelijk kiezen voor professionele cultuur. Voluit gaan voor een hogere professionaliteit brengt volgens mij de gewenste sociale innovatie dichterbij. Niet het aanbieden van welomschreven opleidingen of kennisgebieden is dan leidend, maar een aanwijsbare bijdrage leveren aan de beroepsvorming van studenten. De school als opleidingsfabriek maakt plaats voor de school als loopbaancentrum. De kwaliteit van de dienstverlening aan de student komt zo centraal te staan. Het gaat erom dat docenten en management zich kunnen vinden op een agenda waarin het primaire proces, een betere dienstverlening, bovenaan staat.

Zonder volledig te willen zijn, schets ik een drietal voorwaarden die geschapen dienen te worden wil professionalisering de vernieuwing van de school de goede kant op richten. Ten eerste wanneer het dienstverleningsproces centraal komt te staan dan vereist professioneel werken dat er veel oog is voor relaties, voor samenwerking. Beroepsvorming is een proces dat in wederzijdse interactie tot stand komt met als belangrijkste partijen: student, docent, toeleverende scholen en afnemend bedrijfsleven. De kwaliteit van de onderlinge relaties is uiteindelijk bepalend voor het resultaat, de uitkomst. Idealiter wordt alles wat deze partijen doen goed op elkaar afgestemd. Ambtelijk-politiek functioneren doet afbreuk aan de kwaliteit van de ontmoeting omdat men neigt naar fragmentarisering en standaardisering van het proces van dienstverlening. Een

aspect dat zeker bijzondere aandacht verdient is dat professioneel werken steeds meer vraagt om het kunnen samenwerken met collega's. Het is steeds vaker niet meer solitair en persoonsgebonden werk, maar juist teamwerk dat voorop hoort te staan. Wederzijdse professionele ontmoetingen horen dan ook een vanzelfsprekendheid te zijn in plaats van een noodzakelijk kwaad. De professionaliteit van een school draait om kennis en kunde en die zit in mensen die er werken. Wie het beste uit de school wil halen, moet nagaan hoe mensen denken en met elkaar omgaan en hoe dit denken en samenwerken zo kan veranderen dat het vernieuwen van het onderwijs en verbeteren van kwaliteit weer voorop komt te staan.

Ten tweede. Een ander belangrijk voorwaarde voor professionalisering is een betere opbouw en onderhoud van kennis en kunde. Ook op dit gebied is nog veel te doen omdat een stevige basis van kennis en kunde over beroepsvorming op school nogal eens ontbreekt. Binnen de bezochte scholen ben ik een stevige combinatie van interventie, onderzoek en reflectie nog te weinig tegengekomen. Een aantal stappen dienen nog gezet te worden. Zo zullen scholen op zoek moeten naar een nauwe band tussen vernieuwen en presteren. De uitdaging is immers om ervoor te zorgen dat vernieuwing een directe relatie heeft met de richting die men op wil. Dit doelgericht koersen op resultaat vormt een echte breuk met de gangbare innovatietraditie in het beroepsonderwijs. Immers, tot nu toe staat vooral het vernieuwen zelf voorop. Scholen zetten zich in om nieuwe programma's, een nieuwe didactiek, een betere begeleiding, etc. te ontwerpen en te maken. In feite vormen zo de middelen in plaats van de doelen de kern van vernieuwingsinspanningen. Resultaatgericht vernieuwen zet een aanwijsbare bijdrage leveren aan de beroepsvorming van studenten voorop. Dit kan het misverstand oproepen dat het specificeren van criteria voor succes als van zelf leidt tot betere vernieuwingsactiviteiten. In plaats van de ontwikkeling van een hogere professionaliteit krijgt dan kwaliteitsbewaking de wind in de zeilen. Mijn ervaring is dat louter kwantitatieve doelen formuleren al snel als armoedig wordt gezien. Pas wanneer de kwalitatieve uitdagingen zichtbaar worden, voelen vooral professionals zich aangesproken om daadwerkelijk de schouders onder vernieuwingspogingen te zetten. De sterke aandacht voor de effectkant van innoveren vergroot de mogelijkheid van professionaliseren omdat verder wordt gekeken dan goede bedoelingen. Scholen worden zo sterker in prestatiegericht werken. Ik sluit zo aan op allerlei pleidooien voor meer evidence based handelen in het onderwijs.

Ten derde. Gezamenlijk leiderschap. Professionalisering is geen doel op zich. Het gaat erom zo de weg vrij te maken voor beter beroepsonderwijs. Essentieel voor succes op dit gebied is dat scholen meer eigenaarschap en meer verantwoordelijkheid wensen te nemen voor de onderwijskwaliteit. Na het aanbodgerichte en vraaggerichte denken over beroepsonderwijs ontstaat dan ruimte voor een nieuw professioneel elan, waarin tussen management en docent niet langer een boedelscheiding bestaat waarin de een zorgt voor beheer en organisatie en de ander voor de inhoud van het onderwijs. Een dergelijk taakverdeling leidt tot het afschuiven van eigenaarschap en verantwoordelijkheid. Goede dienstverlening vereist dat men zich gezamenlijk verantwoordelijk voelt voor de kwaliteit van het onderwijs en op basis van een hoge interne betrokkenheid en motivatie in partnership hieraan werkt. De leiding dient hiervoor de kaders aan te reiken en in debat te gaan met het personeel waarbij de inzet is deze te winnen voor een gezamenlijk proces van visie- en ambitievorming en voor de vertaling hiervan in een nieuw handelingsrepertoire. Voor het kunnen nemen van de verantwoordelijkheid voor het realiseren van de overeengekomen koers is nodig dat deze wordt uitgewerkt in te leveren kwalitatieve maar ook kwantitatieve prestaties. Dat dit nu nog lang geen praktijk is, maakt opnieuw duidelijk dat nog veel werk verzet dient te worden.

Tot slot, als een belangrijk en wellicht zelfs onmisbaar hulpmiddel voor professionalisering mag van mij een systeem van zelfmonitoring en externe auditing worden gezien. Hiermee wordt een vinger aan de pols gehouden, wordt gezamenlijk vastgesteld of het de goede kant en schept men de mogelijkheid het morgen "beter" te gaan doen en dat vormt de kern van professioneel handelen.