

# Het onderwijs gaat ten onder aan onderwijskundigen

Steven de Groot

**Marten Elkerhout (voormalig leraar, lerarenopleider, schoolleider en inspecteur) spreekt in de NRC van 22 april over het niet slagen van vrijwel alle onderwijsvernieuwingen van de afgelopen decennia. Niet zo zeer mislukt als wel niet ingevoerd, stelt hij met klem. En ook Commissie-Dijsselbloem spreekt een vernietigend oordeel uit over de onderwijsvernieuwingen van de afgelopen twintig jaar. Waarom mislukken ondervernieuwingen en hoe kunnen ze wel succesvol zijn?**

Met belangstelling volg ik de ontwikkelingen in het onderwijs. Met lede ogen neem ik waar dat het onderwijs een speeltuin lijkt voor zogenaamde onderwijsvernieuwingen, die door een wel zeer eenzijdige groep wordt bevolkt, namelijk onderwijskundigen.

Deze eenzijdigheid aan mensen leidt tot een sterke eenzijdigheid van denken en benaderen van een sector die juist in tijden van verandering een aanvulling van andere disciplines vraagt. In haar proefschrift 'De school als arbeidsorganisatie' pleitte mijn oud-collega Marjan Vermeulen reeds in 1997 al voor aandacht voor cultuur, management en structuur als determinanten voor onderwijseffectiviteit en organisatieontwikkeling.

Geconstateerd kan worden dat dit voor een onderwijskundige een bijzondere boodschap is. Een roep om andere disciplines bij onderwijsvernieuwing. Een roep om de school als iedere andere organisatie te beschouwen en deze ook vanuit meer veranderkundig, organisatiewetenschappelijk en bedrijfskundig perspectief te benaderen. En een onderwijsvernieuwing als een organisatieverandering te beschouwen.

Natuurlijk is een school een bijzondere organisatie. Een organisatie met unieke processen en een unieke maatschappelijke opgave. Maar zo bijzonder is een school in vergelijking met andere organisaties nu ook weer niet. Net als ieder andere organisatie is er sprake van beleid en strategie die zijn doorvertaling moet vinden naar onder andere een organisatiestructuur, cultuur, werkprocessen, planning en control, regels en procedures (systemen), personeel en middelen waaronder ICT. Allen ten doel om het onderwijsproces mogelijk te maken, waarbij evenwicht, samenhang en heterogeniteit tussen en van de organisatieaspecten of ontwerpvariabelen noodzakelijk is en deze tezamen één constellatie vormen, gericht op de formalisatie van verantwoordelijkheden en administratie, noodzakelijk voor het functioneren van professionals. Mintzberg verrichte hiervoor baanbrekend werk door een aantal organisatiearchetypen te definiëren. Constellaties van ontwerpvariabelen die ondersteunend zijn aan het type arbeid dat verricht wordt. Een onderwijsinstelling is te duiden als een organisatie met kenmerken van een *professionele bureaucratie* en een *machinebureaucratie*. Wat betekent dat deze gekenmerkt wordt door

Een mix van complexe routinematige taken en vergaande opsplitsing van taken, specialisatie (piazza-organisatie), een combinatie van veel doch weinig geformaliseerde planning en control, verticale centralisatie en vooral functioneel georganiseerd en gericht op zekerheid en veiligheid.

De meest omvangrijke onderwijsvernieuwingen van de afgelopen jaren zijn onder andere het studiehuis in het voortgezet onderwijs, het nieuwe leren in het primair en voortgezet onderwijs, competentiegericht onderwijs (CGO) in het MBO en HBO, Eerder/Elders Verworven Competenties (EVC) in ondermeer het HBO en meest recentelijk de aandacht voor onderwijslogistiek of -flexibiliteit in het MBO. Wanneer we deze concepten bestuderen, valt te concluderen dat deze in sterke mate een aanpassing vragen van de eerder genoemde

organisatiekenmerken. Ik zou daarom eerder spreken van organisatieverandering of - vernieuwing in plaats van onderwijsvernieuwing. Het studiehuis bijvoorbeeld vraagt een verandering van de vaardigheden van docenten, aanpassingen aan roosters en mogelijk locatieherinrichting. Flexibiliteit in het MBO-onderwijs zoals variëteit per leerling in inhoud, startmoment, werkvorm en/of leertraject heeft evenzo onherroepelijk consequenties voor bijvoorbeeld roosters, klassenstructuur en inzetbaarheid van docenten.

In het rapport 'Anders leren, anders organiseren' van de OU in 2005 stellen de onderzoekers dat aanpassingen van de schoolorganisatie veelal volgend zijn op onderwijsinnovaties en zelden doordacht en gepland zijn.

Onderzoek naar organisatieverandering geeft ons inzicht wat veranderingen binnen organisaties succesvolle maakt. En in welke mate kunnen onderwijsinstellingen leren van deze inzichten? Een zeer belangrijke bevinding is dat organisaties die succesvol waren indien zij *richting*, *consistentie*, *samenhang* en *feedback* toonden bij hun verbeterinterventies. Als we deze vier kenmerken op de huidige schoolvernieuwing projecteren, vallen een aantal argumenten te noemen die verklaren waarom onderwijsvernieuwing zo moeizaam gaat. Een *richting* van beleid die eenduidig is, onderschreven wordt voor onderwijsgeevenden en past binnen lokaal (school)beleid. *Consistent* is in vertaling van het gemeenschappelijke doel en de organisatiewaarden in doelen en opdrachten voor de school, team, proces en individu. *Samenhang* vertonen in de horizontale afstemming tussen verschillende processen, ketens, actoren als raden, koepels en scholen en individuen. En waarbij tenslotte *feedback* is georganiseerd over het veranderingsproces. Met elkaar een organisatie voorzien en veranderen die noodzakelijk is voor een succesvol studiehuis, nieuw leren, competentiegericht onderwijs, Eerder/Elders Verworven Competenties en onderwijslogistiek of -flexibiliteit. Met elkaar leren te veranderen en organiseren.

**Steven de Groot** is senior onderzoeker bij de unit organisatieontwikkeling van het IVA instituut voor beleidsonderzoek en advies, gelieerd aan de Universiteit van Tilburg. Hij doet onder andere onderzoek naar organisatieaspecten in het onderwijs en schreef deze bijdrage op persoonlijke titel.