

Van consumerende naar **creërende organisatie**

De onderwijsorganisatie ROC Tilburg wil klaar zijn voor de toekomstige ontwikkelingen. De 16 kleinschalige scholen vormen zich om tot een maatschappelijke onderneming. Teamontwikkeling volgens het Lean principe en de professionele dialoog is daarbij essentieel. 'Dat is niet alleen een kwestie van overleven, maar ook een voorwaarde om de belangrijke onderwijskundige rol die wij hebben op een goede manier te kunnen blijven vervullen. Zelfbewustzijn van de professionals is daarbij cruciaal', aldus Carl Govers, lid van het College van Bestuur van ROC Tilburg. Een interview.

Ben Claessens

Carl Govers trad in 2000 in dienst bij ROC Tilburg en is sinds augustus 2012 lid van het College van Bestuur. Hij vertelt: 'Docenten en leidinggevendenden zijn professionals, en daarbij verwachten we zelfbewustzijn over hun eigen rol en positie in de samenleving. Ze weten hoe en wat je de student onderwijst en op welke manier. Dat vraagt tegelijkertijd om zelfkennis, een zelfkritisch vermogen op de eigen kwaliteiten en de ambitie om, als dat nodig is, nieuwe wegen in te slaan. Qua groei van zelfbewustzijn is door de kwaliteitsslag van de afgelopen jaren al een flinke stap gezet. Dat zelfbewustzijn is ook nodig omdat we de komende jaren in het mbo de slag moeten maken van beheersing en systematiek naar innovatie, competenties en flexibiliteit.'

Wat gebeurt er als dat bewustzijn achterwege zou blijven en de professional onvoldoende de eigen plek opeist?

'Dan worden we een speelbal van een krachtenspel van politiek en andere belangenbehartigers waarop we weinig tot geen invloed hebben. Het is van belang niet in een defensieve positie te zitten en steeds te moeten uitleggen waarmee je bezig

bent. Onze inzet is dat we ons eigen kompas kunnen hanteren en dat steeds weer scherp stellen, herijken en daarop koersen. We moeten weten waar we staan, waar we naar toe gaan en wat er nodig is om daar te komen.'

Docenten hebben lange tijd op een redelijk homogene en gestandaardiseerde wijze onderwijs gegeven, maar er wordt sinds enige tijd en zeker voor de toekomst meer gevraagd.

'Ja, vooral flexibiliteit, een proactieve en op innovatie gerichte houding die meer aansluit bij de veranderende maatschappij. Wat beroepen en de samenleving vragen van studenten is sterk aan verandering onderhevig. Denk alleen maar aan de automatisering en robotisering die op ons afkomen. Die verandering zie je ook terug bij de student zelf, die is qua belangstelling en kijk op de wereld anno 2017 een andere persoon dan de student uit pakweg anno 2000.'

Hoe is daarin het beleid en de koers van het ROC Tilburg?

'We hebben een stip op de horizon gezet – een focus waar we met de organisatie naar toe willen - en op de weg daar naar toe met elkaar al de nodige vorderingen gemaakt. Onderwijsteams werken daar elke dag hard aan. Het is essentieel dat mensen in hun dagelijks werk die vertaalslag van visie en de vraag vanuit de samenleving naar de eigen onderwijspraktijk maken.'

Wat vraagt dat van de organisatie?

'Dat we de omslag maken van een consumerende naar een creërende professional. Het is de slag van routinematig werken en beren op de weg zien bij vernieuwingen, naar, in onderwijsteams en in het eigen onderwijs, werken aan de vertaling van het kompas van ROC Tilburg. Elke dag willen we de vraag beantwoorden: wat ga je doen en creëren om dit mogelijk te maken? Leidinggevendenden en docenten voeren daarbij de dialoog: zien we het met elkaar goed? En als we het goed zien, hoe gaan we verder, hoe kunnen we en gaan we het nog verder

ROC Tilburg wil een koers op eigen kompas varen



Carl Govers, lid CvB ROC Tilburg

verbeteren? In alle teams voeren medewerkers een professionele dialoog met vertegenwoordigers van bedrijven en directie maar ook en vooral met de student. Daar werken we hard aan.'

De vrijblijvendheid is er vanaf.

'Dat klopt. Zes jaar geleden hebben we de aanzet voor dit beleid gegeven. Onze opdracht was om het idee van de scheppende professionals met de teams te realiseren en te faciliteren zodat die ook in die creatiekracht kunnen komen. We laten ons daarbij inspireren door het Lean gedachtegoed waarbij het erom gaat dat leidinggevenden de medewerkers meenemen en resultaatverantwoordelijk maken. De oriëntatie richt zich op de corebusiness en kijkt heel goed naar wat er wel en niet toe doet, teneinde uiteindelijk waarde te kunnen toevoegen. Elke dag kun je kwaliteitsverbetering realiseren, in kleine stapjes. De organisatie ondersteunt de medewerkers in dat proces, zonder grote beleidsnotities of strategieën.

'Een minder bemoeizuchtige en meer voorwaardescheppende overheid, zijn hartenkreten van me'

Ieder werkt vanuit de eigen verantwoordelijkheid en vanuit de overtuiging dat alleen teamwork ons verder brengt. Als je in een veranderende samenleving goed werk wil leveren, is het belangrijk dat je dat als team oppakt. Het team richt zich op het primaire proces en werkt vanuit een integrale managementvisie dat heldere doelen stelt ten aanzien van geld, personeel en de onderwijskundige visie. De organisatie biedt adequate ondersteuning in termen van onder meer gedegen informatiesystemen. Dit alles vraagt om onderwijskundig leiderschap, om kennis over de eigen kwaliteiten en om het vermogen feed-

back van collega's te aanvaarden en daar handen en voeten aan te geven. En wat misschien belangrijker is, ook om het vermogen feedback te ontvangen van studenten en van bedrijven en daar handen en voeten aan geven. Dit vermogen is de expressie van zelfbewustzijn en toont een houding te willen leren en het onderwijs te verbeteren.

Teams waarin dat goed ontwikkeld maken grote stappen, zijn actief bezig met vernieuwing en zien het als uitdaging om iets op een eigen wijze aan te pakken. Ze leren in een proces van doen, van falen en succes en in dat proces willen experimenteren. Daaruit halen ze hun werkvreugde. Binnen het ROC Tilburg merken we heel duidelijk hoe deze ontwikkeling het teamwerk en de teamgeest beïnvloedt. Het houdt in dat professionals ook actief hun vak en het onderwijs uitdragen. Wij hebben 1300 medewerkers en wij willen elke dag 1300 kleine verbeterstapjes zien. Ik kan als bestuurder een beeld hebben van wat het beste onderwijs is, maar het gaat erom dat de professional weet wat zijn of haar beeld van het beste onderwijs is. En wat dat betekent bijvoorbeeld voor het op peil houden van de eigen kennis en houding.'

Komt bij de teams de creatieve kracht er inmiddels in voldoende mate uit?

'Nog niet overal. Sommige teams lopen voorop, anderen blijven wat achter. De teams die het beste geformuleerd hebben waar ze voor staan, brengen dat ook in de praktijk en streven naar het beste onderwijs. Het zijn teams waarin de onderlinge dialoog over het beroep en het didactisch-pedagogisch handelen het meest professioneel gevoerd wordt. Docent-zijn is een beroep dat continue kan worden verbeterd. Tot die professionele dialoog behoort ook dat knelpunten benoemd worden. Het is mede een voorwaarde voor de doorontwikkeling van teams.'

Wat is voor uzelf de uitdaging in het onderwijs?

'We leiden op voor het vakmanschap in beroepen, we willen ook nog een goed burger en mens afleveren. Onderwijs is essentieel, het is maatschappelijk een enorme toegevoegde >>



Studenten van ROC Tilburg ondersteunden in belangrijke mate de Cvl mbo-managementdagen op 5 en 6 april jl. in de Efteling, Kaatsheuvel

waarde. Daar zit een enorme drive in. Als bestuurder is het mijn taak om met 1300 mensen, die dezelfde passie hebben, te werken aan verbetering van het onderwijs. Dat we blijven kijken naar de kwaliteit van die maatschappelijke opdracht is en blijft een belangrijke constante.'

Wat zou de rol van de overheid hierin moeten zijn?

'Een minder bemoeizuchtige en meer voorwaarde scheppende overheid. Dat zijn hartenkreten van mij. De hoeveelheid wet- en regelgeving die over ons wordt uitgestrooid, is enorm en de uitvoering ervan is zo veeleisend en tijdrovend dat een organisatie het amper kan absorberen. Niet alle implementatie is ook zinvol. Als een leerling een kwalificatie voor niveau 2 heeft en naar niveau 3 wil, wordt de school daarvoor financieel gekort. Terwijl we tegelijkertijd praten over een leven lang ontwikkelen. Wat wil de overheid? Op deze manier heeft het opgelegde onderwijssysteem amper meer raakvlak met wat de samenleving vraagt van het onderwijs en hoe wij onderwijs willen geven. Mbo is veel meer dan de "vakkenvulfunctie" voor de korte-termijn vacatures en de afrekensystematiek van de overheid. De overheid zou daar meer oog voor mogen hebben en dit beter kunnen faciliteren.'

En de toekomst, welke veranderingen voorziet u op termijn?

'Dat de maatschappelijke veranderingen in een stroomversnelling komen en het bureaucratische systeem van de kwalificatiestructuur met keuzedelen uiteindelijk niet meer houdbaar zal zijn. Er is een revitalisering nodig van het competentiegericht opleiden waarbij we kijken naar de competenties van studenten. Houding, gedrag en 21st centuries skills zullen belangrijker zijn dan het institutionaliseren van

een bureaucratische methodiek van kwalificatiedossiers met kerntaken en werkprocessen. Waarbij de te beperkte mal zorgt voor te weinig actueel en regionaal vakspecialisme en er te beperkt wordt gekeken naar een leven lang ontwikkelen. Deze structuur zal al snel niet meer passen, verwacht ik.

Het bureaucratische systeem van de kwalificatiestructuur met keuzedelen zal uiteindelijk niet meer houdbaar zijn

Daarbinnen verwacht ik dat we de student beter gaan voorbereiden op een sterk veranderde werkomgeving. Studenten worden dan geschoold in hoe zij zich hiertoe kunnen verhouden en een bijdrage kunnen leveren. Dit inzicht zouden we kunnen vergroten door ook het Lean gedachtegoed een plaats te geven in ons onderwijs. Zo leren we hoe mbo-ers in hun werk dagelijks mee kunnen denken over verandering, aanpassing en vernieuwing. Daartoe zullen we als onderwijsorganisatie zelf het goede voorbeeld moeten geven. Ons meer naar de student moeten gaan bewegen en betrekken in de vraag hoe wij als onderwijs kunnen verbeteren. Hoe zouden de lessen eruit moeten zien en wat we beter kunnen doen en waar kunnen we voor de student meer waarde toevoegen? Om dat gedachtegoed optimaal uit te kunnen voeren, is een kunst apart.' ■

De auteur is hoofdredacteur van Vakblad Profiel en profielactueel.nl