

## ONDERWIJS

## HET BELEIDSMATIG INVOEREN VAN ONDERWIJSVERNIEUWINGEN

A. C. M. VAN DE POEL  
E. H. VERMEER

*Uit de vakgroep Parodontologie-Prothetodontie-Sosiodontie  
en de afdeling Onderwijs  
van de rijksuniversiteit te Groningen.*

*Trefwoorden:* Onderwijs – Innovatie

*Inleiding*

Op tal van plaatsen binnen de Nederlandse universiteiten en hogescholen wordt momenteel druk gewerkt aan allerlei onderwijsvernieuwingen.

Hoewel een groot aantal van deze vernieuwingen zijn ingegeven door de eisen die de wet Tweefasenstructuur Wetenschappelijk Onderwijs stelt, wordt veelal toch ook geprobeerd om, vaak lang gekoesterde, onderwijskundige en vakinhoudelijke wensen te realiseren.

Vele van deze onderwijsvernieuwingen, zo heeft het verleden geleerd, zullen stranden op het ontbreken van een samenhangend beleid.

Dit artikel heeft tot doel het belang van dit laatste voor het welslagen van onderwijsvernieuwingen te belichten. Ingegaan wordt daartoe eerst op de betekenis van het begrip beleid en op de diverse aspecten ervan, zoals die zich manifesteren binnen twee te onderscheiden organisatiesystemen. Een en ander wordt daarna geïllustreerd aan de hand van een concreet voorbeeld dat betrekking heeft op een onderwijsvernieuwing die zich momenteel aan het voltrekken is binnen de Subfaculteit Tandheelkunde van de rijksuniversiteit te Groningen.

*Begripsafbakening*

Het blijkt niet eenvoudig om voor 'beleid' een eenduidige omschrijving te vinden. Wanneer in een organisatie wordt gezegd: 'er is hier geen beleid', dan wordt vaak bedoeld dat:

– het niet helemaal, of zelfs helemaal niet duidelijk is waar de leiding heen wil; er is geen duidelijke richtlijn of koers, geen einddoel bekend;

– er wel een doel is, maar het is niet bekend op welke manier en met welke middelen de leiding denkt dat doel te bereiken.

In het navolgende wordt onder 'beleid' verstaan: het complex aan bestuurlijke maatregelen die nodig zijn om onderwijsvernieuwingen mogelijk te maken.

Om een beleid te kunnen vaststellen moet er minstens sprake zijn van een doel of althans een richting waar men heen wil. In

het geval van onderwijs vernieuwing moet dit als zodanig duidelijk als doel zijn gekozen en een ieder moet weten in welke richting de vernieuwing zal gaan.

Om dit doel te realiseren staan de organisatie ter beschikking:

- mensen en middelen;
- organisatiestructuren die de mensen en middelen in onderlinge relaties brengen; deze relaties komen vooral tot uiting in de informatiestromen en communicatieprocessen ten behoeve van de besluitvorming;
- tijdelijke elementen, zoals externe adviseurs die worden ingeschakeld en cursussen die worden gegeven om een vernieuwing doeltreffender te laten verlopen.

De leiding van een organisatie kan deze drie factoren in zekere mate beïnvloeden en doet dat ook om haar doelen te realiseren. Verschillende structuren kunnen echter tot een zelfde eindgedrag en daarmee tot een zelfde doel leiden. Er zijn derhalve nog allerlei keuzemogelijkheden (In 't Veld, 1975). Beleid houdt derhalve in: de keuze van wegen, middelen en tijd om het doel, bijvoorbeeld onderwijsvernieuwing, te bereiken.

Zoals al vermeld is de structuur van een organisatie een van de factoren die van invloed is op de mate waarin een gesteld doel wordt verwezenlijkt. In het geval van onderwijsvernieuwing moet de organisatiestructuur toekomstgericht zijn.

Organisatiestructuren liggen echter vaak erg vast, ook binnen de universiteiten is dit veelal het geval. Het zijn dikwijls gesloten systemen die een eigen leven (zijn gaan) leiden en als zodanig niet meer dienstbaar zijn aan de feitelijke doelstelling van de organisatie. Zij streven vaak hun eigen doelen na waarbij het zichzelf in stand houden een van de voornaamste is.

Een succesvolle herziening van het onderwijs maakt het noodzakelijk dat enerzijds de organisatiestructuur voortdurend wordt aangepast aan de eisen die uit de 'nagestreefde' onderwijsvernieuwingen voortkomen en anderzijds een werkklimaat wordt geschapen waarin deze vernieuwingen kunnen gedijen. In een 'gesloten' systeem zijn hiervoor onvoldoende

*Samenvatting:*

Veel onderwijsvernieuwingen stranden op het ontbreken van een daarmee samenhangend beleid. Enerzijds moet nl. een organisatie voortdurend worden aangepast aan de eisen die uit de vernieuwingen voortkomen, anderzijds moet een werkklimaat worden geschapen waarin deze vernieuwingen kunnen gedijen. Een zich aan de beoogde vernieuwingen aanpassende organisatie zal de bestaande structuren voortdurend doorbreken. Dit kan een bedreiging vormen voor de aanwezige medewerkers. Mede door het scheppen van een veranderingsgezind werkklimaat kan deze dreiging worden weggenomen.

Teneinde veranderingen als een continu proces te laten verlopen, dient de organisatie een 'open' systeem te zijn. Dit houdt in dat de organisatie zich voortdurend openstelt voor invloeden van buiten.

Beleid voeren betekent o.a. het vervullen van die randvoorwaarden die noodzakelijk zijn om vernieuwingen mogelijk te maken. De concrete invulling ervan dient te geschieden door de medewerkers van de organisatie.

Een succesvol verloop van de innovatie vereist wel dat zij over voldoende onderwijskundige en organisatorische kennis beschikken. Een stafopleiding kan vaak de in deze materie bestaande leemten opvullen.

De wijze waarop deze aanpak in de vakgroep P.P.S. van de Subfaculteit Tandheelkunde in Groningen is uitgevoerd en de bereikte resultaten worden uiteengezet.

waarborgen aanwezig, in tegenstelling tot in een 'open' systeem.

De kenmerken van 'open' en 'gesloten' systemen beschrijft Virginia Satir (1975) in haar boek 'Mensen maken mensen' (zie schema).

Het belangrijkste verschil tussen deze twee systemen is de specifieke reactie op prikkels van 'buitenaf'. Een 'open' systeem vraagt om prikkels en accepteert veranderingen, een 'gesloten' systeem wenst geen of bijna geen veranderingen. Een 'open' systeem biedt keuzemogelijkheden en is, om levend te blijven, afhankelijk van succesvolle contacten met de realiteit. Een 'gesloten' systeem hangt af van bevelen, wetten en het handhaven van de orde door middel van (psychologische) macht.

Wanneer men zich bewust is van de aanwezigheid van een bepaald systeem binnen een organisatie, opent dat voor de leden van de organisatie de mogelijkheid om te gaan zoeken naar nieuwe wegen.

- Indien men onderwijsvernieuwingen nastreeft, dan zal bewust moeten worden gekozen voor een organisatie als een 'open' systeem. De consequentie van een dergelijke keus voor de leiding c.q. bestuur van een organisatie is, dat zij haar beleid erop afstemt en maatregelen neemt die het bereiken van de gestelde doelen mogelijk maakt. Enkele van deze maatregelen zijn:
- Het duidelijk formuleren en voor een ieder herkenbaar maken van de doelen van de organisatie. Ervoor zorgdragen dat men zich ook daadwerkelijk daarin kan terugvinden.
  - Duidelijk maken langs welke weg, in welk tijdsbestek en met welke middelen men voornemens is het gestelde doel te bereiken.
  - De medewerkers de kennis en vaardigheden bijbrengen die nodig zijn om onderwijsvernieuwingen en de daarbij behorende organisatorische aanpassingen in te voeren.
  - Er voor zorgen dat voortdurend prikkels van buiten in de organisatie doordringen.
  - Gewenst gedrag honoreren, zowel materieel als immaterieel.
  - Duidelijkheid creëren over de mogelijkheden ten aanzien van mensen en middelen.
  - De medewerkers hun eigen verantwoordelijkheid geven, hun duidelijk maken wat er van ze wordt verwacht en wat ze wel en niet mogen. Belangrijk is hun vrijheid van handelen zo groot mogelijk te maken.
  - Zorgdragen voor een goed functionerend formeel en informeel informatie-circuit; evenals het overbrengen van de gewenste kennis en vaardigheden, bevordert dit dat machtsafstanden klein worden gehouden (Mulder, 1977).

Door het toepassen van beleidsmaatregelen, zoals hierboven beschreven, wordt het systeem 'open' gehouden en verkrijgt men het benodigde veranderingsgezinde werkklimaat waarin mensen tot ontplooiing kunnen komen.

*Een voorbeeld*

In het navolgende wordt geïllustreerd hoe de benaderingswijze die in de vorige paragraaf werd besproken binnen de vakgroep Parodontologie, Prothetodontie en Sodontie van de Subfaculteit Tandheelkunde te Groningen gestalte heeft gekregen.

In 1976, ongeveer gelijktijdig met de benoeming van de nieuwe hoogleraar in de Prothetodontie, werden de drie tot dan geheel zelfstandig opererende afdelingen Parodontologie, Prothetodontie en Sodontie samengevoegd tot één vakgroep, de vakgroep P.P.S. Men beoogde met deze bestuurlijke samenvoeging een goede samenwerking te waarborgen (Van der Poel, 1979).

Schema. Kenmerken van gesloten en open (organisatie-) systemen. (Volgens Satir, 1975.)

<i>'gesloten' systeem</i>	<i>'open' systeem</i>
<i>gevoel van zelfwaardering:</i> niet veel waard	<i>gevoel van zelfwaardering:</i> uitstekend
<i>communicatie:</i> indirect, onduidelijk, onsamenvattend, niet to the point, verwijtend, verzoenend, computerachtig, aandacht afleidend (groei belemmerend)	<i>communicatie:</i> direct, duidelijk, ter zake, harmonieus, adequaat (groei bevorderend)
<i>regels:</i> bedekt, achterhaald, onmenselijke regels blijven van kracht; als er al verandering wordt toegestaan, dan alleen als die de vastgestelde regels intact laat, men mag er niet over praten of discussiëren	<i>regels:</i> open, modern, menselijk, regels veranderen als daaraan behoefte bestaat
<i>resultaat:</i> toevallig, chaotisch, raakt nooit de kern, werkt destructief, groei van het gevoel van eigenwaarde wordt steeds moeilijker en dubieuzer, men voelt zich steeds meer aangewezen op steun van buitenaf	<i>resultaat:</i> in overeenstemming met de realiteit, opbouwend, werkt constructief, gestadige groei van het gevoel van eigenwaarde, steeds meer zelfvertrouwen, gevoel van zelfwaardering komt van binnenuit
<i>beïnvloeding:</i> sluit zich af	<i>beïnvloeding:</i> laat prikkels van 'buiten' toe

Voor 1976 waren binnen deze drie afdelingen door afzonderlijke stafleden al wel eens aanzetten gegeven tot, zowel organisatorische als onderwijskundige vernieuwingen, echter al deze pogingen waren vroeger of later vastgelopen. Men was zowel voor wat betreft het onderwijs geven als ook ten aanzien van de organisatorische aanpak van het gebeuren blijven steken in het oude systeem. Door de komst van de nieuwe hoogleraar, die bovendien van elders kwam, en het samenvoegen van de drie afdelingen ontstond een geheel nieuwe situatie. Men werd gedwongen om met elkaar, lees anderen, om te gaan en er vond een confrontatie plaats met nieuwe ideeën (prikkels van buiten). Kortom: het oude systeem werd opgebroken.

In het kader van de stafopleiding waarmee een begin werd gemaakt, ging men aandacht besteden aan communicatietechnieken, onderwijskunde en organisatiekunde; terreinen waarvan de staf voordien nauwelijks of geen kennis had (Vermeer en Van de Poel, 1981).

Het nieuw gevormde bestuur van de vakgroep ging op de beschreven manier "beleid" voeren en dienovereenkomstig maatregelen nemen. De doelen van de vakgroep werden vastgesteld: het geven van onderwijs en het doen van onderzoek. In het verleden nam het verlenen van patiëntenzorg een deel van de tijd van de medewerkers in beslag. Het werd hen nu duidelijk dat het behandelen van patiënten alleen kan plaatsvinden voor zover het ten dienste staat van het onderwijs of het onderzoek. Alle soorten van patiëntenbehande-

ling die daar niet bij pasten, werden geleidelijk afgestoten.

Voor de gehele vakgroep werd een tijdsverdeling voor de verschillende taken vastgesteld. Daarbij is o.a. afgesproken dat sommigen relatief meer tijd aan onderwijs en anderen meer aan onderzoek zullen besteden.

Als uitgangspunt voor het te geven onderwijs werd het mensbeeld gekozen zoals dat wordt beschreven in de humanistische psychologie (Maslow, 1974). Dit mensbeeld krijgt o.a. gestalte in de gekozen onderwijsvormen, te weten: Individuele Studietoelagen (Vermeer en Wiegman, 1981).

Al deze punten, die nog steeds voortdurend ter discussie staan, werden in overleg met de medewerkers van de vakgroep geformuleerd. Iedere medewerker wordt gestimuleerd, om, binnen de duidelijk geformuleerde onderwijskundige uitgangspunten, nieuwe zaken aan te pakken. Uiteraard draagt betrokkene hiervoor dan ook de verantwoording.

De onderwijsdoelstellingen, het bijbehorende programma, het rooster van de stafindeling e.d. worden voorafgaand aan ieder academisch jaar door de vakgroep vastgesteld. Hierbij worden tevens de voorgestelde veranderingen ter discussie gesteld. De verwezenlijking van de onderwijsvernieuwingen vereist kennis en vaardigheid; teneinde zich die eigen te kunnen maken, worden continue staftrainingen gegeven. Opdat alle stafleden ze kunnen volgen, worden ze gerekend tot de normale werkzaamheden van de medewerkers.

Door het uitnodigen van gastsprekers, het stimuleren van het bezoeken van onderwijskundige congressen, cursussen, zusterfaculteiten, etc. bestaat regelmatig de gelegenheid de eigen ontwikkelingen te toetsen aan de mening van anderen.

Met alle medewerkers worden jaarlijks werkafspraken gemaakt over de bijdragen die zij aan het onderwijs en/of onderzoek zullen leveren. De periodieke beoordeling geschiedt op grond van de gemaakte afspraken en de bijdragen die, hetzij aan het onderwijs, hetzij aan het onderzoek zijn geleverd. Medewerkers kunnen dan ook aanzien verwerven en worden bevorderd op hun bijdragen aan het onderwijs.

Om de zich voltrekkende onderwijsvernieuwingen succesvol te laten verlopen zijn een aantal randvoorwaarden ingevuld. Zo kan gebruik worden gemaakt van een geautomatiseerd studievoortgangsregistratiesysteem (Van Rijn, 1982) en een centrale patiëntenadministratie. Bovendien beschikt de Subfaculteit over een full-time onderwijscoördinator en een onderwijskundige.

Voor de vakgroep P.P.S. zijn de resultaten van de beschreven werkwijze duidelijk zichtbaar. De gehele staf van de vakgroep neemt aan de onderwijsvernieuwingen deel en levert daaraan actief bijdragen. De produktiviteit van de staf is sterk gestegen. Het onderwijs van de eerste vier studiejaar vertoont een grote samenhang en is geheel afgestemd op de gekozen onderwijskundige uitgangspunten (Van de Poel en Vermeer, 1981).

Het programma is geheel op papier gezet, ingedeeld in blokken compleet met doelstellingen, audio-visuele middelen, toetsboeken etc. Mede door de nieuwe aanpak is bovenbedoeld onderwijs, voor zover het deel uitmaakt van het prekandidaatsprogramma, recentelijk door de examencommissie opgenomen in de regeling voor het kandidaatsexamen. Dit was voordien, ondanks het feit dat de stof al sedert de jaren vijftig in de prekandidaatsperiode wordt gedoceerd, niet het geval.

Een groot gedeelte van het nog niet veranderde onderwijs in het vijfde en zesde studiejaar is eveneens schriftelijk vastgelegd en bovendien zijn voor deze periode, o.a. in de vorm van keuzepakketten, nieuwe programma's ontwikkeld (Van Dijk, z.j.). Het voortdurend evalueren van het onderwijs is gemeengoed geworden (Vermeer, 1977-1981) en er zijn en worden nieuwe

onderwijsmiddelen en methoden ontwikkeld (Wiegman en Oeloff-Kooy, 1981; Oeloff-Kooy en Wiegman, 1981; Gooda en Van de Poel, 1981). Met andere woorden: het onderwijs is onderwerp van onderzoek geworden.

De veranderingen zijn overigens niet beperkt gebleven tot het onderwijs. De hoeveelheid tijd die de medewerkers van de vakgroep P.P.S. aan onderzoek besteden is in enkele jaren verveelvoudigd en bedraagt thans de voorgeschreven 20% van de totale staftijd. Het aantal voordrachten, excerpten en artikelen is dan ook toegenomen.

Tot slot zij nog opgemerkt dat ook andere groepen binnen de Subfaculteit actief inspelen op de ontwikkelingen die gaande zijn. Er zijn al vele vormen van geïntegreerd onderwijs met andere vakgroepen tot stand gekomen.

#### Summary:

Title: A management strategy for educational change.

The lack of a decisive management strategy aimed at coping with changes in both the structure and the personnel in an organisation, may result in failure to achieve new educational goals. It is suggested that these should be an interactive planning process. This should continually modify, the structure according to the demands resulting from the educational change achieved. This continuous re-structuring can be experienced as 'a threat' by individual staff. To cope with this problem a climate stressing problem solving and personal initiative is advocated. The staff are in addition given the responsibility for the content of the new educational programme.

A staff training programme, using small group discussion techniques, can serve the dual purpose of improving knowledge and forming attitudes in both the educational and organisational fields. This tends to foster the required work climate and enable changes to be seen in a less threatening light.

The task of management is to create conditions suitable for innovation rather than intervene in the daily decision making processes.

The manner in which the combined department of Periodontology, Prosthodontics and Sodiodontics (University of Groningen) has tackled this task and the resulting innovations in the educational programme are described in this paper.

#### Literatuur:

1. Dijk, L. J. van (z.j.): Het keuzepakket parodontale chirurgie van de vakgroep P.P.S. (in voorbereiding).
2. Gooda, S. A., Van de Poel, A. C. M. (1981): Enkele ervaringen met contractonderwijs in het onderwijs van de Vakgroep Parodontologie-Prothodontie-Sodiodontie. Ned Tijdschr Tandheelkd 88: 370-372.
3. Maslow, A. H. (1974): Psychologie van het menselijk zijn. Lemiscaat, Rotterdam.
4. Mulder, M. (1977): Omgaan met macht. Elsevier, Amsterdam.
5. Oeloff-Kooy, A., Wiegman, J. E. (1981): Het leren omgaan met roterend instrumentarium: een practicum-oefening. Ned Tijdschr Tandheelkd 88: 153-155.
6. Poel, A. C. M. van de (1979): Eén Vakgroep Parodontologie, Prothodontie en Sodiodontie - van doel naar middel -. Oratie Groningen, interne publikatie.
7. Poel, A. C. M. van de, Vermeer, E. H. (1981): Veranderingen in het onderwijs van de Vakgroep P(arodontologie), P(rothodontie) en S(odiodontie). Ned Tijdschr Tandheelkd 88: 234-237.
8. Rijn, N. van (1982): Computerondersteuning bij het individueel studiesysteem aan de Subfaculteit Tandheelkunde te Groningen. Ned Tijdschr Tandheelkd (voor publikatie geaccepteerd).
9. Satir, V. (1975): Mensen maken mensen. Van Loghum Slaterus, Deventer.
10. Veld, J. in 't (1975): Analyse van organisatieproblemen. Agon Elsevier, Amsterdam, Brussel.
11. Vermeer, E. H. (1977-1981): Evaluaties P.P.S. Onderwijs Bulletins 3, 4, 7, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 27 en 28. Onderwijsontwikkeling Tandheelkunde, Groningen. Interne publikaties.
12. Vermeer, E. H., Poel, A. C. M. van de (1981): Stafontwikkeling als voorwaarde tot onderwijsinnovatie. Ned Tijdschr Tandheelkd 88: 411-414.
13. Vermeer, E. H., Wiegman, J. E. (1981): De implementatie van een Individueel Studie Systeem. Ned Tijdschr Tandheelkd 88: 195-200.
14. Wiegman, J. E., Oeloff-Kooy, A. (1981): Het condenseren van amalgaam in proefcaviteiten: een practicum-oefening. Ned Tijdschr Tandheelkd 88: 74-76.

Maart 1981.

Adrs: Prof. Dr. A. C. M. van de Poel,  
Ant. Deusinglaan 1,  
9713 AV Groningen.