

## Bijzonder onderwerp

# Het aansturen van onderwijsvernieuwing

Een samenvatting van de rede van prof. O. Hokwerda, uitgesproken op vrijdag 19 september 1997 ter gelegenheid van zijn afscheid als vice-decaan en portefeuillehouder Onderwijs van het Bestuur van de faculteit der Medische Wetenschappen en hoogleraar Tandheelkunde van de Rijksuniversiteit Groningen.

Van 1 september 1961 tot 1 september 1991 was ik in dienst van de opleiding tandheelkunde in Groningen. Na sluiting hiervan ben ik als fulltime bestuurder overgegaan naar de faculteit der Medische Wetenschappen en heb ik de functie van vice-decaan en portefeuillehouder Onderwijs in het bestuur van de faculteit aanvaard. Besloten was het klassieke geneeskunde curriculum te vervangen door een onderwijsprogramma gebaseerd op probleemgericht onderwijs. Hierbij zijn niet de afzonderlijke vakken c.q. disciplines bepalend voor de opbouw van het onderwijsprogramma, maar de problemen die de zorgverlener later in zijn praktijk tegenkomt. Dit betekent integratie van het onderwijs uit de verschillende vakgebieden. Studenten moeten zelf actief de benodigde informatie vergaren uit beschikbare bronnen om zo zelf hun leerproces te leren sturen, op de manier zoals ze dat later in hun praktijk moeten doen. De problemen worden vanaf het begin van de studie gepresenteerd met inschakeling van patiënten. Dat werkt motiverend. Zien, denken en voelen worden zo tegelijk geactiveerd. De docent krijgt een rol als begeleider, waarbij hij sterk gericht moet zijn op het proces van leren en pas in aansluiting daarop op het product.

De ontwikkeling van een studentgericht, probleem georiënteerd curriculum vormde de uitdaging waarvoor ik werd gesteld in 1991. Waarom is deze nieuwe aanpak van onderwijs zo belangrijk? Eenvoudig omdat het noodzakelijk is artsen en tandartsen op te leiden die in staat zijn continu nieuwe kennis en ervaringen te verwerven en zich nieuwe denkwijzen eigen te maken. Die daarbij leren werken volgens de uitgangspunten van 'evidence based medicine' c.q. 'dentistry'.

Het maken van onderwijsprogramma's bestaat dus niet meer uit het op een rij zetten van kenniselementen uit de verschillende disciplines, maar uit het construeren van problemen. Hierbij moet worden uitgegaan van een bio-psycho-sociaal model: naast een ziekte door een aantasting van de normale biologische processen, bijvoorbeeld een parodontale ziekte, hebben ook de psyche van de patiënt en zijn sociale omgeving invloed op de ziekte en de behandeling. Studenten moeten vanaf het begin getraind worden om alle aspecten van een probleem in samenhang te herkennen en van daaruit naar oplossingen te zoeken. Zij kunnen niet anders dan stukje bij beetje het benodigde kennisnetwerk opbouwen. Dat wordt in de loop van de opleiding steeds fijnmaziger. Het verwerken van kennis vergt ordening. De totale hoeveelheid kennis is zo omvangrijk geworden dat je niet alsmaar nieuwe informatie op elkaar kunt stapelen. Van de zijde van de student is een kritisch reflexieve houding nodig voor dit verwerkingsproces. Na de opleiding moet de student beschikken over vaardigheden die nodig zijn voor de start van de beroepsuitoefening of voor de deelname aan een vervolgopleiding.

Voor een succesvol verloop van een proces van onderwijsvernieuwing zijn de volgende voorwaarden van belang:

- het aanwezig zijn van de noodzaak tot vernieuwing;

- een duidelijke strategie-bepaling en besluitvorming;
  - de aanwezigheid van een aantal voortrekkers met uitstraling die de ontwikkelingen kunnen trekken;
  - het vervullen van een aantal leidersrollen die nodig zijn om een proces van vernieuwing goed te leiden.
  - een goede planning van het ontwikkelproces, maar ook het kunnen inspelen op vele onvoorspelbare factoren;
  - een planning in te overziene stappen;
  - het adequaat inzetten van de beschikbare middelen en de organisatie voor de onderwijsvernieuwing;
  - een training van docenten voor de te vervullen rollen;
- Deze uitgangspunten voor het realiseren van onderwijsvernieuwingen gelden in principe voor iedere organisatieverandering. Er kan echter veel misgaan zoals de ervaringen leren.

Voor het adequaat managen van een onderwijsorganisatie moet deze als een systeem bestaande uit een grote reeks van samenhangende activiteiten worden benaderd. Het onderwijs moet ook als een open systeem worden benaderd, omdat voortdurend aanpassingen nodig zijn, bijvoorbeeld als gevolg van gewijzigde wetgeving en ontwikkelingen in de zorg. Tevens moet de manager inzien dat een onderwijsorganisatie een sociaal-cultureel systeem vormt, waarin de politieke dimensie bestaat uit de 'machts'-belangen van de docenten en de culturele dimensie bestaat uit de waarden, normen en opvattingen van de docenten. Over belangen kan onderhandeld worden. Maar het veranderen van waarden, normen en opvattingen vergt een langdurig overtuigings- en leerproces. Dit wordt dikwijls onderschat. Daarom kiest men tegenwoordig meestal voor participatief management, waarbij rekening wordt gehouden met de belangen en opvattingen van betrokkenen. Veranderingen in het onderwijs moeten daarom tot stand worden gebracht door de docenten erin te betrekken en door denkbeelden, motivaties en ervaringen van hen als vertrekpunt voor het bereiken van de doelen te nemen. Verder is een grondige training in de te vervullen nieuwe docentenrollen nodig om als docent op professioneler wijze te kunnen functioneren.

Hiermee rond ik de schets af van de inhoud van mijn taak als manager van onderwijsontwikkelingen en de motieven die me geleid hebben bij het uitoefenen van mijn functie.

O. Hokwerda

