

Verbeteracties hogeschool Inholland

Lente in Delft

Er zijn zware buien geweest, maar hogeschool Inholland is op de weg terug. Verbetermaatregelen zijn 'daadkrachtig', vindt de Onderwijsinspectie. "Er ging natuurlijk wel eens wat mis, maar kijk eens naar de positieve dingen", zegt Ostara Bes, directeur in Delft.



"Het Inspectierapport moet je serieus nemen. We waren er op zich blij mee. Want Inholland is een jonge organisatie; we zijn nog volop in beweging. Maar de publicatie van het rapport heeft veel medewerkers toch pijn gedaan."

"En, met alle respect, het is ook wel ambtelijk opgezet. Inspecteurs zijn niet in de les geweest. Ze hebben niet geobserveerd, maar vooral gesprekken gevoerd. Dat er dan kritiek is, ja. Ik zie ook dat sommige dingen misschien te snel gingen en dat er veel druk op de medewerkers kwam te liggen. Maar we waren bezig om zaken aan te pakken, te consolideren. Een organisatie die lerende is, is zelfkritisch en kijkt steeds terug: wat hebben we gedaan en hoe gaan we dat verbeteren?"

"De studenten waren gewoon boos op het rapport en de negatieve berichtgeving in de media. 'Ja, er is wel eens wat met het rooster', reageerden ze, 'maar dit is overtrokken.' Ik wil niet chargeren, want er gaat natuurlijk wel eens wat mis, maar er gebeuren ook hele positieve dingen. Daar zag je in de publiciteit weinig van."

"De sfeer is hier gewoon goed. Het is een hele grote school qua organisatie, maar tegelijk ook een kleine school op deze locatie. De betrokkenheid is groot. Docenten hebben hart voor de zaak, staan voor de student en houden van hun werk."

Huisvesting

Aan het eind van het interview toont Ostara Bes, sinds januari 2005 directeur van hogeschool Inholland Delft, nadrukkelijk ook haar betrokkenheid. Ze praat vooral over de 'school of agriculture and technology', een van de zestien

Ostara Bes: "Ambitie blijft dat de studenten 'als ondernemende en innovatieve professionals' een geschikte plek op de arbeidsmarkt kunnen vinden"



schools van hogeschool Inholland. Met 1.600 studenten, zegt ze, waarvan een kwart in luchtvaarttechnologie en scheepsbouwkunde. En honderd personeelsleden waarvan ongeveer 75 docenten.

Dat er vandaag niet veel studenten te vinden zijn op de locatie bij station Delft-Zuid komt omdat de derde periode bijna is afgelopen. Ze zijn bezig om projecten af te ronden. En ze zitten deels in de les- en computerruimtes die Inholland huurt van de TU Delft of in het composietenlab. “Een knelpunt is hier de huisvesting”, erkent Bes.

De school zit in een oud kantoorgebouw, aangepast voor tijdelijk gebruik, maar niet ideaal. Trots toont Bes de tekeningen van het nieuwe gebouw dat over een paar jaar opgeleverd zal worden. Twee keer zo groot, gevestigd op de TU-campus, geschikt voor het vernieuwde onderwijs en berekend op groei naar 2500 studenten.

Message understood

Een mooi uitzicht, maar hoe gaat het nu, in Delft, na de zware buien die over Inholland trokken? Na de organisatorische problemen, kritiek van docenten, klachten van studenten, vragen in de Tweede Kamer, negatieve berichtgeving en ten slotte een Inspectieonderzoek. Staatssecretaris Rutte had begin 2005 opdracht voor dat onderzoek gegeven nadat er vragen in de Tweede Kamer waren gesteld. Wat zit er achter de gesignaleerde ontevredenheid? De Inspectie sprak in september en oktober vorig jaar met 370 studenten, personeelsleden en leidinggevendenden.

Het was een ‘degelijk en stevig onderzoek’, aldus Rutte. Het bleek dat de hogeschool steken had laten vallen. Bij studenten was bijvoorbeeld ontevredenheid over begeleiding, lesuitval, toetsing, klachtafhandeling, vertraging waarmee cijfers worden geleverd en ge-

bruik van de elektronische leeromgeving. Organisatorische zaken rondom onderwijsuitvoering zouden beter kunnen.

Over competentiegericht onderwijs en het major-minormodel, per 1 september 2004 ingevoerd, waren ze overwegend wel enthousiast. Maar deze onderwijsvernieuwing kwam kort na de fusie van Inholland in 2002. Docenten die de ambities van de leiding moesten uitvoeren, klaagden over werkdruk en te weinig middelen.

De Inspectie concludeerde dat Inholland na de fusie te snel complexe en niet volledig ontwikkelde vernieuwingen had doorgevoerd. Dat zou op diverse plaatsen in de hogeschool tot een haperende uitvoering van het onderwijs hebben geleid en tot frustratie bij docenten. Uit gesprekken en documenten kreeg de Inspectie bovendien het beeld dat het lang had geduurd voordat het college van bestuur actie nam.

Maar Inholland had inmiddels begrepen dat niet alles naar wens verliep, en maatregelen genomen. De genomen verbeteracties van Inholland zijn ‘daadkrachtig’ concludeerde de Onderwijsinspectie in haar rapport.

“Message understood” zei ook Jos Elbers, CvB-voorzitter, tijdens de nieuwjaarstoespraak. Tijdens de nieuwjaarsbijeenkomst presenteerde hij het instellingsplan dat leidraad wordt voor de periode tot 2010.

Barometerstand

Verbeteracties betreffen meer docentenbegeleiding bij de invoering van competentiegericht onderwijs en het major/minor-model. De informatievoorziening over organisatorische zaken is verbeterd, net als de beoordeling van de studieresultaten. En er zijn maatregelen getroffen om lesuitval te voorkomen. Volgens de Inspectie hecht Inholland nu ook meer belang aan de mening van de

student. Bijvoorbeeld in periodieke onderwijsbeoordelingen.

De verbeterbarometer op de Inholland-website toont hoe de hogeschool per opleiding scoort op cijfers, roosters, klachtenbehandeling en roosteruitval. Vooral organisatorische aspecten die, aldus Inholland, in overleg met studenten zijn gekozen. Dat het goed lijkt te gaan wil Inholland vanzelfsprekend graag laten zien.

“Een mooi instrument dat de verbeteringen transparant maakt”, vindt Bes. Ze levert maandelijks data aan waarop de barometerstand kan wijzigen. “Er is immers een groot verschil tussen feiten en beleving. Een student baalt van onverwacht lesuitval. Maar hier is goed te zien wat er echt gebeurt.” Hoe staat het echt met uitval van lessen en de oplevering van cijfers?

Duurzaam

Een aspect is de klachtenbehandeling (volgens de verbeterbarometer zijn tegenwoordig alle klachten in Delft binnen vier weken afgehandeld). Studenten waren daar voorheen niet tevreden over. Volgens de Inspectie kwam dat omdat de afhandeling van klachten niet was ingepast in een kwaliteitszorgsysteem en bovendien het werkelijk oplossen van een probleem vaak buiten de macht van een individuele docent lag.

Er is nu een heldere procedure voor klachten, er zijn klachtencoördinatoren aangewezen en de voorlichting aan studenten is uitgebreid. Communicatie is belangrijk, zegt Bes ook. “Laten weten wat er gebeurt, waarom het gebeurt en wanneer het gebeurt.”

Het was studenten bijvoorbeeld ook niet helemaal duidelijk wat voor inspraakmogelijkheden ze eigenlijk hadden. Dat ze kunnen deelnemen aan de medezeggenschapsraad per school (smr) of over geheel Inholland (hmr), staat weliswaar op de website en misschien worden ze



Instellingsplan

Het instellingsplan 'Samen werken aan de kennis van morgen' beschrijft doelen tot 2010. Een paar ambities.

- Betere interne organisatie en meer helderheid voor studenten
- Meer ontplooiingsmogelijkheden voor docenten
- Docenten als kennisbron en rolmodel voor studenten
- Aanbod per locatie aansluitend bij de vraag in de regio (in Delft is dat glastuinbouw in het Westland en de technologie op de TU)
- Sterke regionale binding combineren met internationale oriëntatie
- Integratie van kennis, onderwijs en praktijk
- Focus op thema's waarmee de hogeschool zijn maatschappelijke betrokkenheid inhoud wil geven, onder meer met aandacht voor ondernemerschap, quality of life, technologische innovatie en life-long-learning

aan het begin van hun studie geïnformeerd. Maar volstaat dat, en hoe serieus neemt het management hen?

De smr is mijn gesprekspartner, zegt Bes. Ze adviseren, signaleren en geven instemming op punten zoals het jaarrooster, de begroting en de onderwijs- en examenregeling. "Ik heb ze (de vier studenten die in de mr van de school of agriculture and technology zitten) ook verteld dat ze zich wat meer kunnen profileren. Dat ze bekend moeten worden bij docenten en studenten. Dat kan ik alleen stimuleren."

"Maar het is van belang dat er bij studenten bewustzijn ontstaat van wat er zich afspeelt." Ze juicht het toe dat een projectgroep van studenten zich geïnteresseerd toonde. "Ze gaan nu kijken naar: hoe duurzaam wordt het nieuwe gebouw?"

Studieloopbaanbegeleiding

Betrokkenheid van studenten bij Inholland is er misschien wel, maar andersom? "Ja," bevestigt Bes, "docenten hebben zeker wel in de gaten wat er bij individuele studenten gebeurt. Sommigen kiezen er voor om hun eigen weg te

gaan en af en toe de colleges te volgen. Die ruimte is er. Een deel is verplicht, maar verder zijn ze zelfstandig en moeten ze hun eigen verantwoordelijkheid nemen."

Bovendien is er de studieloopbaanbegeleiding, vergelijkbaar met mentoraat in andere schoolsoorten. Ongeveer tweederde van de docenten is hiervoor getraind. Ze praten met studenten over hun toekomstige profiel, reflecteren op de competentieontwikkeling of bespreken beroepshouding en de mogelijkheden op de arbeidsmarkt. "Tijdsdruk kan natuurlijk ter sprake komen, net als allerlei andere persoonlijke problemen. Ze hebben dan vooral een signalerende rol en zullen als dat nodig is doorverwijzen." Die studieloopbaanbegeleiding is een paar jaar geleden geïnstalleerd. Volgens Bes vinden studenten het aan de ene kant heel nuttig, maar zien ze dat er grote verschillen zijn, afhankelijk van de docent en affiniteit die hij ermee heeft. "Sommige docenten zijn meer vakspecialist en andere kunnen het heel goed combineren. Het is ook een leerproces voor de hogeschool."

Intensief

"Dat er op onderdelen gesleuteld moet worden, is logisch. Maar je moet ook vooruit kijken." Want waar gaat het uiteindelijk om? "We zijn er niet alleen voor de studenten, maar ook voor het bedrijfsleven. We zorgen dat we de goedgekwalificeerde mensen afleveren waar zij naar vragen."

"De relaties met het bedrijfsleven zijn ongelooflijk intensief", vervolgt Bes. Met glastuinbouw, veilingen, tuinders, brancheorganisaties, overheden en ook de luchtvaart- en scheepsbouwsector. Beroepenveldcommissies zijn betrokken bij onderwijsprofielen, er is werkveldonderzoek en contact met alumni. Bes zit zelf in het bestuur van VNO-NCW Delft. In het Delftse composietenlab gaat het niet om samengesteldbloemigen, zoals er in de groene wereld gedacht zou kunnen worden. Het betreft een laboratorium waar Inholland-studenten toegepast onderzoek kunnen doen naar de samenstelling van vezelversterkte kunststoffen. Uitbreiding van de dienstverlening aan het bedrijfsleven dat hier

materialen kan laten ontwikkelen, onderzoeken of testen. En verder is er het mbk-loket, de plek waar bedrijven stageplaatsen, afstudeeropdrachten en inhoudelijke vragen kunnen neerleggen. Dat loopt allemaal, aldus Bes. Maar het belangrijkste bewijs dat de relatie met het bedrijfsleven goed zit, is waarschijnlijk toch dat afgestudeerden, zoals Inholland graag benadrukt, snel hun plaats in maatschappij en beroepspraktijk weten te vinden.

Nulstand

Inholland, sinds de fusie in 2002 de grootste hogeschool in Nederland, telt ruim 40.000 studenten en 3.500 werknemers op locaties in tien steden in de Randstad. Zo'n organisatie loopt niet vanzelf. Een 'sluimerende crisis', zo luidde een bericht kort na de fusie. Overmatige overheadkosten zouden ten koste van het onderwijsbudget gaan, in het bestuur was een bobo-cultuur ontstaan en de kwaliteit van het onderwijs werd ernstig bedreigd. Leraren beklagden zich over de geringe aandacht voor dat onderwijs. En ook veel studenten waren ontevreden.

In de Tweede Kamer werden vervolgens vragen gesteld over het financiële beleid van Inholland, reclame- en sponsoractiviteiten, commerciële activiteiten en over de positie van de scheepsbouwopleiding (de verhuizing van Rotterdam naar Delft). Er was bovendien twijfel over de positie van de medezeggenschap. De SP-fractie (Fenna Vergeer) wilde graag breder kijken en veronderstelde dat hbo-fraude en de hausse aan nieuwe studies (ook bij het ambitieuze Inholland) mede veroorzaakt werden doordat het hbo de markt op moest. "Management is meer bezig met marketing en boekhouden dan met het onderwijsproces."

Deze punten vormden basis voor het onderzoek dat de Onderwijsinspectie in september en oktober bij Inholland hield. De Inspectie concentreerde zich daarbij op inventarisatie van onvrede en de wijze waarop de hogeschool daarmee omging. Niet op de kwaliteit van het onderwijs; dat behoort in het hoger onderwijs niet tot bevoegdheid van de Inspectie. □