

Wat is de rol van de hogeschool?**socialisatie/ zingeving***Ellen Klatter*

De positie van onze hogeschool in het onderwijslandschap en samenleving in bredere zin, is er momenteel een van verwarring. In een land dat steeds verder verkavelt, individualiseert en segregert is het na Onze Agenda, zoeken naar een koers voor een volgend meerjarenplan. Verantwoordelijkheid blijkt een cruciaal concept, vanuit verschillende perspectieven. Daarover gaat dit position paper.

Overheid

Op het moment van schrijven heeft ons land een demissionair kabinet. Men slaagt er niet in om met meerdere partijen een gezamenlijk beleid te formuleren met een heldere visie (why), een duidelijke koers (how) en een passende verdeling van middelen (what). Dit moeizame proces om tot consensus te komen over wat *goed is* voor Nederland en *al* haar inwoners, is tekenend voor de geseculariseerde samenleving. Normen en waarden vanuit een verbindende levensovertuiging worden sterk gemist.

De crises in de zorg, het onderwijs en de woningmarkt zijn het gevolg van recente politieke keuzes waarbij het economisch belang, in termen van macht en winst, lange tijd het menselijk belang domineerde. Economen als Piketty (2019) trokken al eerder aan de bel; met de huidige politieke koers wordt de tweedeling van 'haves en 'have nots' in onze samenleving enkel groter (Financial Times, 2020). In dit politieke timeframe lijkt het te ontbreken aan een *moreel kompas* en de werkelijke wil om *verantwoordelijkheid* te dragen voor oplossingen van de crises. [Baardewijk spreekt in dit verband wel van moreel bewustzijn, nodig om moreel gedrag te stimuleren.]

Verantwoordelijk zijn voor welvaart en welzijn voor *alle* mensen in onze Nederlandse community is een grote, belangrijke opgave en verlangt een sociaal, inclusief wereldbeeld. Als subgroepen uit de community niet kunnen mee profiteren van het nationaal kapitaal, zullen politici de verantwoordelijkheid moeten nemen om de bron van ongelijkheid boven tafel te krijgen en deze op te heffen. Immers, het vormgeven van een democratische rechtstaat betekent ook verantwoordelijkheid nemen voor het naleven van bijbehorende normen en waarden, zoals respect, eerlijkheid, rechtvaardigheid én verantwoordelijkheid. Het zijn doelen en waarden waarin het mens-zijn en wel-zijn centraal staan.

Reflectie op het eigen functioneren blijkt echter geen vanzelfsprekendheid bij onze overheid. In politieke kringen treedt men liever af, dan de eigen rol en handelen te verantwoorden. Wat maakt verantwoording zo moeilijk? Natuurlijk, extern attribueren is makkelijk en veilig. Het houdt het eigen ego buiten schot en heeft als voordeel dat men zich geen moeite hoeft te getroosten om ander gedrag en/of routines aan te leren. Maar, eerlijk en verantwoordelijk maakt het de politicus niet. Zeker als jongeren zich willen spiegelen of identificeren met dergelijke personen, vormt dit geen vruchtbare bodem voor het socialisatieproces.

Onderwijs

Het politieke patroon dat we op landelijk niveau zien, herkennen we ook op lagere niveaus en evenzeer binnen bedrijven en organisaties als een hogeschool. Een dwalende koers brengt ons steeds terug naar de vraag wat de rol is van (hoger) onderwijs in de huidige samenleving. De rol zelf is bij wet vastgesteld in de doelen: kwalificatie, socialisatie en subjectificatie (persoonsvorming). Wellicht gaat het eerder om de vraag: *voor welke opgave zien wij ons gesteld?* of, vanuit onszelf geredeneerd: *waar willen wij als (hbo-)school verantwoording voor dragen?* Deze opdracht valt

praktisch samen met de pedagogische opdracht, verwoord door de bekende pedagoog Langeveld (1945): het begeleiden van jongeren in het proces naar ‘zelfverantwoordelijke zelfbepaling’.

Hester IJsseling (2019) verwoordt dit als volgt: “We hebben een heleboel kennis vergaard in de afgelopen jaren en eeuwen. De vraag is nu niet wat we nog meer binnen het domein van onze beheersing kunnen brengen. Het is nu zaak te weten, of mogelijk te voelen wat het onderwijs en daarmee de jongeren die aan ons zijn toevertrouwd, van ons vragen.” Deze opgave vertolkt onze identiteit als hogeschool, ingevuld door de waarden en normen die men voorleeft in de praktijk van elke dag. Rolbepaling vraagt dan ook om het expliciteren van het eigen normenkader door diepgaande reflectie op het persoonlijk handelen.

Identiteitsontwikkeling

Oriëntatie op de eigen rol (van persoon of hogeschool) is af te leiden uit de ‘pedagogische momenten’ die men dagelijks meemaakt (Pols, 2019). Carlos van Kan (2021) spreekt wel over ‘bumpy moments’; momenten in de praktijk die een direct appel op jou doen als docent (manager of student). In de directheid van het moment handel je intuïtief, niet weloverwogen en goed doordacht. Daar is geen tijd voor. Je voert A uit, maar B was ook een goed handelingsalternatief geweest. De reflectieve vraag is dan: wat maakt dat je A uitvoerde en niet B. Welk of wiens belang stond in jouw handelen centraal, wat stond er voor jou op het spel?

In de analyse en reflectie gaat het niet zozeer om de handeling zelf maar om het onderliggende doel waarop die handeling betrekking heeft. De *intentie* van de actie representeert als het ware de pedagogische oriëntatie van de persoon. Het laat zien voor welke opgave de docent zich voelt staan. Omdat onderwijs bij uitstek een sociale praktijk is, die mensen vormt en door mensen wordt vormgegeven (Volman, 2019), voltrekken zich in de klas dagelijks vele bumpy moments. Door de reactie van de docent leren studenten zijn morele oordeel over de situatie kennen. Welke betekenis de studenten daar vervolgens zélf aan verlenen blijft veelal onbesproken. Juist voor de identiteitsontwikkeling is het van belang om dit lastige gesprek toch te voeren. Dat gesprek maakt de ‘onderwater wereld’ zichtbaar (Klatte, 2020) en maakt het mogelijk om de betekenis die studenten aan het bewuste moment verbinden, van meerdere kanten te belichten. Zo’n reflectie leidt niet alleen tot een rijker beeld op de binnenwereld van studenten, maar versterkt ook de onderlinge band tussen student(en) en docent. Het begrip en zoeken naar afstemming om samen verder te komen in de klassensituatie leidt dan al snel tot een gezamenlijk normenkader en verantwoordelijkheid over en weer.

In de politiek zagen we bij de kindertoeslagaffaire dat de betrokken politici zich lange tijd niet sterk maakten voor het belang van de gedupeerde burgers. Voor wie of wat voelden zij zich verantwoordelijk; voor welke opgave zagen zij zich gesteld? En welke pedagogische oriëntatie gaat daaronder schuil? Dergelijke reflecties zetten de eigen moraal in het licht. Het vraagt moed om daarnaar te handelen. En dat is juist de crux bij ‘zelf-verantwoordelijk gedrag’ en zelf ‘verantwoordelijkheid (willen) dragen’.

Onze Agenda

“Werknemers die zich verantwoordelijk opstellen nemen hun werk serieus en zetten zich in voor de kwaliteit van hun werk. Ze houden daarbij het belang van de organisatie scherp in het oog”, stelt de website van *Carrièrejager* uitdagend. In opdracht van dit paper dienen we te reflecteren op de doelen van Onze Agenda (OA), het centrale beleidsplan van de afgelopen vier jaar. Welk, of wiens belang stond voorop in de laatste vier jaar en is dat verwezenlijkt? De OA-evaluatie als reflectietool biedt mijns inziens twee heldere handvatten voor de nieuwe koers.

Ten eerste vindt men het belangrijk om in de nieuwe strategie ‘scherp te kiezen voor een select aantal, doorsnijdende en gedragen thema’s op het niveau van de hogeschool en daar duurzaam in te investeren’. Hiermee geeft men aan te zoeken naar meer gezamenlijkheid om tot een sterkere eenheid te groeien. Aansluitend: ‘een grote opgave voor de volgende strategie ligt in het doordacht maar effectief samenbrengen van de opdracht tot socialisatie en emancipatie enerzijds, en het leveren van vakbekwaamheid op het hoogste niveau anderzijds’.

Juist in deze tweedeling zit de kneep, of beter gezegd de denkfout. Immers, in de praktijk zijn vakbekwaamheid, emancipatie en socialisatie onlosmakelijk met elkaar verbonden. In de kindertoeslagaffaire, bijvoorbeeld, was het uitvoeren van de werkprocessen (vakbekwaamheid) waarschijnlijk niet het moeilijkste onderdeel, maar de niet gevoelde verantwoordelijkheid van leidinggevers maakte dat problemen niet werden aangepakt. Er werd geen appel gedaan op medewerkers om zich te verantwoorden, en niemand voelde zich verantwoordelijk voor de consequenties van zijn al dan niet verrichtte handelingen. Dit laat zien dat professionaliteit niet alleen zit in het vakmatig handelen, maar ook in verantwoordelijkheid *durven* dragen, wanneer wordt nagedacht over de consequenties van dat handelen. Het vraagt moreel bewustzijn over wat in de gegeven situatie het goede is om te doen, ook in de ogen van de ander (van Manen, 2019).

Een vergelijking met onze hogeschool ligt voor de hand. Immers, hoe kan het studiesucces zo laag zijn, terwijl met droge ogen wordt gesteld dat de basiskwaliteit van het onderwijs (grotendeels) op orde is. Zijn we verantwoord bezig zolang jongeren uitvallen omdat ze de stof niet doorgronden, niet weten hoe te leren, zich niet gekend, gehoord of thuis voelen? Verantwoordelijkheid van de professional is hier stevig in het geding. Niet alleen vakmatig, maar ook op pedagogisch en moreel terrein. Op alle lagen van de organisatie. Dit lijkt een broodnodig startpunt voor de nieuwe strategie.

Ten tweede vermeldt het OA-evaluatierapport dat in deze context de term ‘leiderschap’ vaak valt: “De sleutel tot duurzame gedragsverandering ligt bij het management. Een decentraal ingerichte organisatie vraagt om sterk leiderschap: niet autoritair leiderschap, maar een verbindend en faciliterend leiderschap dat past bij de gekozen sturingsfilosofie.”

Op dit punt zouden ook termen als verantwoording en verantwoordelijkheid een plek verdienen. Maar nee, hierin stelt de evaluatie teleur. Leiders kunnen wel verbindend en faciliterend zijn, maar als er geen verantwoording en onderbouwing wordt gevraagd over de inrichting van onderwijs dan ontbreekt elke richting en gevoel over waar het onderwijs, de docent en het team naartoe wordt geleid. Leidinggeven in onderwijsorganisaties vraagt dan ook om stevige professionaliteit, zowel op vakmatig (onderwijskundig), educatief en pedagogisch vlak. Een professionaliteit waarin leidinggevers zelf verantwoordelijkheid dragen en (durven) vragen.

Trends en Vooruitblik

- Individualisering is een politieke, maatschappelijke trend, waardoor gezamenlijke normen en waarden vervagen. Dat leidt letterlijk tot ont-binding. Start hierover het pedagogische gesprek;
- Verantwoording vragen wordt minder sterk vereist als gevolg van ‘de angst om iemand de maat te nemen’. Neem als (hoge)school stelling tegen de angst voor represailles! (- vgl Patty);
- Vakinhoudelijke en pedagogische verantwoordelijkheid kan enkel gedragen worden bij de aanwezigheid en gratie van een normen-stellend kader. Zet in op het definiëren van een helder kwaliteitskader vanuit onderwijskundig én pedagogisch perspectief, om de kwaliteit en professionaliteit van ons handelen te kunnen borgen en verantwoorden;
- We moeten ons handelen willen verantwoorden vanuit een sterk moreel bewustzijn over wat goed is voor de maatschappij, de hogeschool, ons team en onze studenten. Ook in de ogen van de ander!