

HUISVESTING VAN ONDERWIJS

auteurs:

Sanderijn Amsberg, Onno Damen, Ruth van den Heuvel,
Henk Verbeeten, Wynand Wijnen, Jos Zuylen

kernredactie:

Karin van Herpen, Henk Verbeeten, Jos Zuylen

MesoConsult B.v.
Tilburg
december 2006



december 2006

© 2006 **MesoConsult B.V. Tilburg**

Uit deze uitgave mag niets worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

ISSN-nummer 1384-2641

**Abonneren op de Studiehuisreeks
of bestellen van losse exemplaren:**

MesoConsult

Gounodlaan 15
5049 AE Tilburg

Tel. 013 - 456 03 11

Fax 013 - 456 32 76

E-mail: mesoconsult@wxs.nl

Internet: www.MesoConsult.nl

WOORD VOORAF

Vlak voordat ik begon met de redactie van deze aflevering in de Studiehuisreeks had ik met een vriendin een kort gesprek in de auto over de rol van architectuur en, meer in het algemeen, de invloed van de ons omringende culturomgeving op ons leven en welzijn. Twee dagen later vond ik in de brievenbus een boek "... dat ik wellicht interessant vond" schreef ze erbij. Het boek was een mooi uitgeven hardcover uitgave van *The Architecture of Happiness* van Alain de Botton (Pantheon Books, New York, 2006) onder andere bekend van het ook in Nederland veel gelezen *De Troost van de filosofie* (Uitgeverij Atlas, Amsterdam/Antwerpen, 2000). De Botton zou De Botton niet zijn als in zijn monografie niet de praktische filosofie van schoonheid, welzijn en geluk centraal zou staan. Het centrale thema is de invloed van architectuur en design op de kwaliteit van onze omgeving. De sfeer van een gebouw kan er voor zorgen dat we ons een ander mens voelen, want de kwaliteit, of schoonheid, van gebouwen, kan ons gevoel van welzijn of misère bepalen. Hij raadt zijn lezers aan (en de maatschappelijke instituties waarvan ze deel uit maken) om doelbewust aandacht te schenken aan de psychologische consequenties van bouwkundige ontwerpen. En dat is nu net het Leitmotiv van deze brochure.

Nu allerlei maatschappelijke ontwikkelingen, zoals schaalvergroting, kenniseconomie, mondialisering, individualisering, informatisering, levenslang leren én grote veranderingen in de jongerencultuur, in versneld tempo het onderwijs beïnvloeden, staan scholen voor de vraag hoe ze zich zullen aanpassen. In vijf artikelen wordt steeds vanuit een ander perspectief ingegaan op de wederkerige relatie tussen het optimaal functioneren van leerlingen, docenten en andere medewerkers van een school en de inrichting van het schoolgebouw en de sfeer die het uitstraalt. Eenvoudiger en doeltreffender is dit onder woorden gebracht door Churchill, meen ik ooit eens gelezen te hebben: *Wij maken onze gebouwen, daarna maken onze gebouwen ons*. Maken moet hier niet alleen gelezen worden als bouwen of construeren, maar ook als ontwerpen, bepalen, vormen (in overdrachtelijke zin).

Het eerste artikel is van Jos Zuylen en start met een denkexperiment: stel dat je de kans krijgt om volledig vanaf nul te beginnen. Hoe gaat een nieuwe school eruit zien die volledig is aangepast aan deze tijd (en die nog een paar generaties mee moet kunnen ook)? Welke visie op onderwijs vormt de basis, hoe wordt het onderwijs georganiseerd en aangeboden en tenslotte welke leeromgevingen en leerplaatsen (letterlijk bedoeld) faciliteren dat leren. Jos Zuylen draait er niet om heen, hij

HUISVESTING VAN ONDERWIJS

bouwt zijn ideale onderwijsconcept op rond een aantal centrale begrippen, zoals inspiratie, engagement, impliciet en expliciet leren en arrangeren van leermateriaal. Glashelder maakt hij vervolgens duidelijk dat zo'n visie consequenties heeft voor de inrichting en opzet van modern onderwijs op alle terreinen. Zo verbreedt hij de leeromgeving van school, naar thuis en maatschappij en is ook niet vies van het gebruik van een elektronische leeromgeving als motiverend element én als hulpmiddel om het onderwijs effectiever te organiseren. Het zal duidelijk zijn dat zijn onderwijsconcept weinig ruimte laat voor kleine verbouwingen (letterlijk én figuurlijk) aan de oude school. Hij legt hiermee een tot nadenken stemmende basis voor de volgende artikelen. En Jos Zuylen zou Jos Zuylen niet zijn als je aan het eind niet een reeks praktische overwegingen vond.

Hoofdstuk twee *Huisvesting als gestolde organisatiecultuur* van Sanderijn Amsberg (huisvestingsadviseur voor onderwijsinstellingen) is het tweede funderende artikel in deze aflevering van de Studiehuisreeks. Zij werkt uit wat Churchill en De Botton bedoelen met de bepalende en vormende invloed van gebouwen op de mensen die er in wonen en werken. Maar ze laat ook zien dat je de kennis over die relatie praktisch kunt aanwenden om welbevinden, gedrag en prestaties positief te beïnvloeden. Haar verhaal daarover - waarachter overigens veel onderzoek schuil gaat dat ze de lezer gelukkig sober en gedoseerd toedient - verloopt volgens twee lijnen. Op de eerste plaats introduceert ze het begrip (interne) cultuur van een organisatie en de relatie met welbevinden van klanten en medewerkers en, in het verlengde daarvan, met prestaties. Juist bij scholen is er een sterk verband, omdat leren en motiveren, en de waarden die daar achter liggen - de core business van onderwijs - bij uitstek cultuuraspecten zijn. Daarna verheldert ze de complexe relatie tussen veranderingen in organisaties en de cultuur van de organisatie, die vaak een beslissende rol speelt bij het slagen of falen ervan. In de titel van hoofdstuk 2 wordt heel welsprekend tot uiting gebracht dat huisvesting een materiële en ruimtelijke afbeelding is van kernwaarden en typerende processen van de bestaande cultuur. In de rest van het hoofdstuk laat Sanderijn Amsberg zien dat je door het scheppen van een stimulerende omgeving de cultuuromslag positief kunt beïnvloeden, waardoor de normen en waarden en processen die nodig zijn voor het slagen van de vernieuwing letterlijke ruimte krijgen om mee te groeien.

De volgende twee hoofdstukken laten ons meekijken bij het ambachtelijke deel van het werk van de huisvestingsadviseur: de adviseur als procesbegeleider. Na in het algemeen geschetst te hebben hoe de visie op onderwijs en de consequenties daarvan voor de organisatie worden vertaald in een Programma van Eisen waar een bouwer wat mee kan, snijdt Sanderijn Amsberg in hoofdstuk 3 een belangrijk principe aan. Ontwerpen is geen eenmalige, statische activiteit die klaar is als de aannemer

begint, maar is een dynamisch proces waarbij de organisatieontwikkeling en aanscherping van het huisvestingsconcept elkaar blijven versterken: de huisvestingsadviseur als ruimteregisseur. Het resultaat is een gebouw waarin een onderwijsorganisatie kan groeien in plaats van dat het de ontwikkeling fixeert, waarvan een viertal praktijkvoorbeelden blijk geven. Hoofdstuk 4 tenslotte laat zien hoe ruimteregisseurs door middel van diverse creatieve en interactieve werkvormen gebruikers helpen om de gewenste eigenschappen van de huisvesting boven tafel te krijgen en te verbinden met de organisatiedoelen.

In hoofdstuk 5, verzorgd door Wynand Wijnen, Jos Zuylen en ondergetekende, wordt de cirkel gesloten: nadat achtereenvolgens een visie op onderwijs, een visie op de relatie tussen huisvesting en cultuurverandering en een praktische aanpak voor het ontwikkelen van een dynamisch huisvestingsconcept aan de orde is geweest, worden een aantal overwegingen aangereikt om zich voor te bereiden op het werken aan een huisvestingsconcept voor de tweede fase havo en vwo.

Henk Verbeeten



HUISVESTING VAN ONDERWIJS



INHOUD

Woord vooraf	3
1 Als vannacht de school afbrandt... <i>Jos Zuylen</i>	9
2 Huisvesting als gestolde organisatiecultuur <i>Sanderijn Amsberg</i>	21
3 Ruimte voor onderwijsvernieuwing <i>Sanderijn Amsberg</i>	29
4 Workshops als methode voor cultuurverandering en huisvestingsontwikkeling <i>Sanderijn Amsberg, Onno Damen, Ruth van den Heuvel</i>	35
5 Slotbeschouwing <i>Henk Verbeeten, Wynand Wijnen en Jos Zuylen</i>	43



HUISVESTING VAN ONDERWIJS



1 ALS VANNACHT DE SCHOOL AFBRANDT...¹

*Jos Zuylen
MesoConsult*

1.1 INLEIDING

Als vannacht de school afbrandt moet er besloten worden of er een nieuwe school bouwd wordt en zo ja, hoe die eruit komt te zien. Je laat natuurlijk niet de kans voorbij gaan de school aan te passen aan de moderne tijd. In dit hoofdstuk worden de onderwijskundige keuzes die dan gemaakt zullen moeten worden, geënt op leerpsychologisch en sociaal-psychologisch inzicht². De redenering is eenvoudig: scholen zijn plaatsen waar jongeren en volwassenen elkaar treffen om geëngageerd te leren en te werken. Dat engagement is cruciaal. Het is net als bij huwelijken. Een verbond dat mensen aangaan omdat ze van elkaar houden en omdat ze geïnspireerd zijn er iets van te maken, maakt meer kans op succes dan een gearrangeerd huwelijk, dat in eerste instantie niet gebaseerd is op passie en ambitie.

Tot nu toe hebben we scholen teveel ingericht vanuit cognitief perspectief en hebben we te weinig oog gehad voor de motivationele kant van het leren. Dat heeft geleid tot het ordenen van leerstof in vakken, tot lesroosters, tot uniform ingerichte leslokalen, tot didactiek die het gekozen onderwijsarrangement moest ondersteunen en tot een rolverdeling tussen docenten en leerlingen die veel leerlingen de lust tot leren ontnemt. Professor dr. Hans Lodewijks hield in 1993 bij zijn benoeming tot hoogleraar in de onderwijs- en opvoedingspsychologie een schitterende rede, die hij als titel meegaf: "De kick van het kunnen, over arrangement en engagement bij het leren".

Er is niets moeilijker dan mensen geëngageerd aan het leren te krijgen in geïnstitutionaliseerde leersituaties, zoals scholen. Toch is dat de ultieme uitdaging voor de medewerkers van een school. Deze ambitie parkeren en 'gaan voor het arrangement'

¹ De titel moet begrepen worden vanuit de plaats die het hoofdstuk heeft in een brochure die over bouwen en verbouwen gaat in het kader van onderwijsvernieuwing en mag zeker geen associaties opwekken met vandalisme e.d.

² Er komt steeds meer aandacht voor motivatie bij schools leren, waardoor evenwicht in de aandacht voor cognitieve en motivationele aspecten een uitgangspunt wordt bij het vormgeven van leeromgevingen. Door die vergrote aandacht voor motivatie, ontstaat er nadrukkelijk een verbinding tussen leerpsychologie en sociale psychologie.

levert ons weliswaar een goed georganiseerde school op, maar geen geëngageerde leerlingen en ook niet altijd geëngageerd werkende medewerkers. Te veel aandacht voor het arrangement doet ons enigszins uit het oog verliezen waar het op school om gaat: geïnspireerd leren van leerlingen.

Nadenkend over bouwen en verbouwen van scholen is het zaak goed in de gaten te houden dat het gebouw in eerste instantie is bedoeld om het leren van leerlingen te faciliteren en niet om de school te organiseren of het onderwijzen mogelijk te maken. Als we al vanuit het perspectief van 'leren' hebben gedacht over het gebouw, is aan cognitieve aspecten van het leren meer gewicht toegekend dan aan motivationele.

In dit hoofdstuk wordt een poging gedaan een heuristiek³ te ontwikkelen, die bruikbaar is bij het vormgeven van leerplaatsen vanuit een redenering die start bij het uitgangspunt dat de school een verzameling inspirerende leerplaatsen is, waar mensen naar toe komen omdat ze er de 'kick van het kunnen' ervaren.

1.2 LEREN KAN OVERAL ⁴

Stel dat u zou weten dat vannacht in uw school de vlam in de pan slaat, wat gaat u redden? De foto's van de musical, die nieuwe computer - niet vanwege de computer maar vanwege de gegevens die er op staan -, eigen boeken, de antieke wandplaat die u altijd al graag op de eigen studeerkamer wilde hebben, een doosje met examendossiers van eindexamenkandidaten die anders gedupeerd zijn, de wandelende tak in het biologielokaal of de twee duiven die al jarenlang als symbool voor anti-pestgedrag rechts naast de voordeur in een kooitje zitten?

En nu de nieuwbouw. Hoe gaan we dat aanpakken? Je bent geneigd te denken dat er een noodgebouw moet komen. Docenten moeten toch ergens hun werk doen?

³ Een heuristiek is een zoekmodel waarin op de beslispunten meerdere vrijheidsgraden zijn. In een algoritmisch model is er een eenduidige als-dan-redenering, waarin op de beslispunten geen vrijheidsgraden zijn.

⁴ De paragrafen 2.2 t/m 2.5 zijn vijf jaar geleden in een iets andere vorm al eens gepubliceerd. In dit artikel vormen deze paragrafen een aanloop naar de beantwoording van de centrale vragen in dit hoofdstuk. Welke uitgangspunten zou je moeten hanteren bij het inrichten van inspirerende leeromgevingen (paragraaf 2.6) en wat zijn inspirerende leeromgevingen/concepten voor respectievelijk de onderbouw, de bovenbouw van het vmbo en de bovenbouw van havo/vwo (paragraaf 2.7)?

Maar moet je dan onmiddellijk aan een noodgebouw denken? Om te leren hebben leerlingen dat niet echt nodig. Leren kan namelijk overal: een woonkamer, je eigen slaapkamer, een tuin, een park, de straat, het café, een zwembad, een manege, een sporthal, een kapsalon, een bedrijf op de hoek, een internetcafé, een buurthuis, een disco, een ruimte in de bibliotheek, een bioscoop, een atelier, een kerk, een museum, een vakantieadres, een auto, een trein, een plein, een hangplek⁵... tja, waar kun je hedentendage eigenlijk niet leren? Als je bedenkt waar je allemaal kunt leren en wat je daar kunt leren, dan vraag je je af of we nog wel een nieuw gebouw moeten neerzetten. Er vanaf zien bespaart veel geld en veel tijd. Je kunt de grond verkopen, je hoeft geen architect te betalen, niet opnieuw te bouwen, niet in te richten, niet schoon te maken, niet te onderhouden... kortom we kunnen ons gaan concentreren op de 'core business' van het onderwijsbedrijf, het faciliteren van het leren van de leerlingen. Dat dit andersoortig werk voor de docent oplevert is misschien even schrikken, maar de nieuwe situatie biedt ook ongekende kansen om de professie van docent-zijn opnieuw te definiëren.

Het is overigens de vraag of de realisatie van nieuwe leeromgevingen, op de dag dat scholen anders gepositioneerd zijn, uiteindelijk goedkoper is? Laten we afspreken dat de nieuwe start na de brand budgettair neutraal gebeurt. Nieuwe leerarrangementen kosten immers ook geld. Zo staat in de rugzak van iedere docent en iedere leerling de laptop op standby, internet gebruiken ze als bibliotheek, hun boeken zijn vervangen door cd-roms en iedereen heeft een e-mail adres. Briefopeners zijn niet nodig, muizen wel. Je moet immers e-mail binnenhalen en verzenden. In het zijvak van de rugzak zit een mobieltje voor het verzenden en ontvangen van sms-jes. Docenten en leerlingen zijn - als ze daarvoor kiezen - altijd bereikbaar⁶.

⁵ Het woord 'hangplek' heeft een negatieve connotatie, ondanks het feit dat er veel topsporters op straat zijn geboren. Hangplekken zijn locaties waar jongeren rondhangen en in de ogen van veel volwassenen niets goeds doen. Er zijn overigens ook hangplekken voor ouderen. Even buiten Loon op Zand zit in de Drunense Duinen een horde ouderen dagelijks op parkbanken te praten over het leven en de duiven. In de regio heten die banken: de leugenbankjes. Hangplekken zijn van alle tijden en voor alle leeftijden. In principe zijn het 'neutrale' plekken, waar mensen elkaar treffen. Er wordt vast ook geleerd. En naarmate de zon harder schijnt, wordt er meer gehangen, rond de Jeu-de-Boule-place in Frankrijk en onder de mangoboom in Afrika.

⁶ Reflectie van de auteur: nu ik de bovenstaande passage na vijf jaar teruglees, realiseer ik me dat nagenoeg iedereen buiten het onderwijs die laptop heeft, internet als bibliotheek gebruikt, cd-roms al gepasseerde stations zijn, het emailverkeer de post heeft verdrongen en je een buitenbeentje bent als je geen mobiel op zak hebt. Is het zo gek te veronderstellen dat over vijf jaar iedere docent en iedere leerling een palmtop of laptop heeft, we met digitale boeken werken en docenten dagelijks een substantieel deel van hun werktijd online zijn voor leerprocesbegeleiding.

1.3 OUD DENKEN

Wij Nederlanders zijn goed in positief denken, we zijn altijd bezig met vooruitgang, met de dingen beter te doen dan vroeger: „Let's make things better!“¹. Wij hebben er met ons polderdenken ook een eigen kleur aan gegeven en brengen het als denkmodel aan de man. We gaan uit van het bestaande en brengen verbeteringen tot stand door de werkelijkheid beetje bij beetje - in overleg met vriend en vijand - te modificeren in de meest profijtelijke richting. Deze denkwijze is over het algemeen lonend; je komt niet voor verrassingen te staan en de kosten zijn te overzien. In het geval van onderwijsinnovatie levert deze manier van denken te weinig op, omdat we last hebben van de wet van de verminderde meeropbrengst. Het punt is namelijk dat het door al onze inspanningen nog wel beter wordt maar dat het te weinig beter wordt, zeker als je bekijkt hoeveel energie de kleine verbeteringen kosten. Daarnaast blijft, als je de innovatiestrategie van kleine stapjes hanteert, de zuigkracht van het bestaande zo groot, dat de kans bestaat dat je voortdurend teruggezogen wordt. Alex van Emst² beroept zich bij de onderbouwing van dit inzicht op Einstein: „Je kunt een echt probleem niet oplossen in dezelfde context als waarin het ontstaan is.“

1.4 NIEUW DENKEN

Dus, soms moet je anders denken. Als één ding zeker is, dan is het wel dat het onderwijs van de toekomst nog maar ten dele in scholen wordt aangeboden. Scholen, zoals we ze gewend zijn, ontberen ten enen male het realiteitsgehalte dat nodig is om leren voor leerlingen betekenisvol te maken. Dat is momenteel het grootste probleem in het onderwijs. Het lukt leerlingen onvoldoende gemotiveerd te zijn voor schools leren. Wat op scholen aangeboden wordt en de manier waarop het gebeurt, past niet bij hun belevingswereld en zet nauwelijks aan tot geïnspireerd leren. De stelling is verdedigbaar dat de helft van de energie van leerlingen les in les uit, dag in dag uit, jaren achter elkaar 'in het putje loopt'. Deze energieverspilling maakt het 'onderwijsbedrijf' tot het slechtst renderende bedrijf van Nederland. Er is geen enkel profitbedrijf dat zich zo'n energieverspilling zou kunnen permitteren. De vraag is of een samenleving zich zo'n energieverspilling kan permitteren. Coen Free, voorzitter van het college van bestuur van de 'School voor de toekomst' in 's-Hertogenbosch merkte al jaren geleden terecht op 'dat alles wat leerlingen leren tussen hun zevende en eenentwintigste levensjaar past op een cd-

¹ Slogan van Philips

² Alex van Emst, 2002. Koop een auto op de sloop, APS, Utrecht.

rom van nog geen tientje'. Dat kan toch niet de opbrengst zijn van zo'n veertienduidend lesuren? De opbrengst van veertien jaar onderwijs zal moeten zijn dat leerlingen hun lust tot leren behouden, dat ze de omgeving hebben leren kennen, dat ze hebben geleerd om te gaan met andere mensen, dat ze hebben geleerd op een gezonde manier om te gaan met hun ambities... én dat ze hebben geleerd dat je af en toe dingen moet doen waar je zelf niet voor hebt gekozen. Dat kan alleen maar in een aantrekkelijke leeromgeving die in alle opzichten lijkt op de omgeving waar ze later ook in komen te verkeren. Onze samenleving is één krachtig leerarrangement dat we moeten gebruiken om leerlingen voor te bereiden op leven en leren in die samenleving.

1.5 VAN OUD NAAR NIEUW DENKEN

In de 'School voor de toekomst' onderscheiden we drie omgevingen waar geleerd wordt: de samenleving (inclusief betaalde baantjes), thuis en de school. Op de leerplaatsen leren leerlingen alleen of samen met anderen. De rol van de docent is wisselend. De ene keer organiseert hij het leren, de andere keer bewaakt of beoordeelt hij leerprocessen en leerproducten, dan weer faciliteert hij het leren, bijvoorbeeld met kennisoverdracht, dan weer is hij als leerprocesbegeleider coach-op-afstand of coach-nabij. De tijdsinvestering van leerlingen zou, net zoals dat nu met de studielast gebeurt, gedefinieerd moeten zijn. Gemakshalve stellen we hier, om niet in de studielastdiscussie te belanden, de tijdsinvestering op honderd procent. Cruciaal is dat de verdeling van de leertijd over de drie basisleeromgevingen zo gebeurt dat leerlingen hun leernlust, ofwel hun inspiratie om te leren niet verliezen en dat het rendement voor henzelf en voor de samenleving profijtelijk is. Leerarrangementen moeten immers ook in de toekomst te verantwoorden zijn vanuit de gangbare perspectieven:

- ontwikkelingspsychologisch (aansluiten bij de ontwikkeling van de leerling)
- cultureel (overdragen van erfgoed)
- maatschappelijk (leren leven in de samenleving en de wereld niet verknoeien)
- economisch (ervoor zorgen dat we als Europees land in de mondiale economie een hoogwaardige diensteneconomie of kenniseconomie worden).

Hoe de verdeling van de leertijd van leerlingen over de basisarrangementen ook wordt, er zal zeker rekening gehouden moeten worden met factoren als:

- leeftijd, aanleg, interesse, leerstijl;
- sociale en culturele achtergrond;
- schoolsoort, leerjaar, profiel, leerweg en sector;

- de bereidheid en de capaciteit van onderwijsmedewerkers om te participeren in nieuwe leer- en onderwijsarrangementen;
- de financiële mogelijkheden die de overheid biedt;
- de acceptatie en waardering van de samenleving van nieuwe leer- en onderwijsarrangementen.

1.6 UITGANGSPUNTEN VOOR INSPIRERENDE LEEROMGEVINGEN

Hiervoor is betoogd dat de wereld één groot leerpark is en dat mensen eigenlijk alle momenten van de dag aan het leren zijn. Meestal gebeurt dat impliciet, ofwel het gaat vanzelf. Je doet iets en terloops leer je er iets van. Bij impliciet leren is het leren als het ware een bijproduct van het feit dat je iets doet. Professor Robert Jan Simons (IVLOS) die zich bezighoudt met het leren van mensen in velerlei situaties, merkte recent op dat op basis van veel actueel onderzoek naar leren op de werkplek, de stelling verdedigbaar is dat 80 % van hetgeen mensen leren impliciet wordt geleerd⁹.

Er is een onbenoembare hoeveelheid voorbeelden van succesvol impliciet leren door kinderen en volwassenen op cognitief, affectief, motorisch, muzisch, ethisch, esthetisch en religieus gebied: taalverwerving, het leren inschatten van afstanden, fietsen op je achterwiel, omgaan met de computer, het ontwikkelen van sociale en communicatieve vaardigheden, omgaan met emoties, valsspelen bij kaarten, jezelf verzorgen, ontwikkelen van waarden- en normenbesef et cetera. Er zijn uiteraard ook succesverhalen van expliciet leren, als mensen maar zelf hun doelen kunnen stellen en kunnen meebepalen hoe ze leren. Van expliciet leren is sprake als het leren geen bijproduct is, maar doelgericht gebeurt; denk aan het leveren van sportprestaties en de functie van trainen. Bij expliciet leren wordt gewerkt met een doel, met criteria, met een uitvoeringsarrangement, er wordt beoordeeld en - als het goed is - ook gereflecteerd¹⁰. De vragen dringen zich op waarom mensen in schoolse leersituaties zo weinig te kiezen hebben en waarom we bij het leren van leerlingen op school altijd alles van a tot z willen voorstructureren, van tevoren willen bedenken en moeten vastleggen in kerndoelen en leerplannen. Alle betrokkenen op

⁹ Eric Soetens VU Brussel is heel helder over impliciet leren. Hij heeft ook goede voorbeelden in verband met onderwijs:

<http://www.klasse.be/archieven/archieven.taf?actie=detail&nr=11795>

¹⁰ In Studiehuisreeks nr. 60 merkt dr. Sanneke Bolhuis, die zich met name bezighoudt met het leren van docenten, op dat reflecteren de kern van het leren is. Daarnaast geeft ze in een overzicht op een voortreffelijke manier aan welke visie we op leren zouden moeten hebben, óók bij het inrichten van schoolse leersituaties voor leerlingen (pagina 16-20).

macro-, meso- en microniveau zullen wel eigen motieven hebben om het systeem in stand te houden.

In school wordt het leerarrangement voor leerlingen te vaak door anderen bepaald. Omdat leerlingen niet beter weten dan dat dit bij schools leren zo hoort, protesteren ze niet, wat niet wil zeggen dat ze geïnspireerd leren. Nagenoeg alle onderzoeken die betrekking hebben op de mogelijkheden van leerlingen om in schoolse situaties geïnspireerd te leren, wijzen uit dat het leerlingen vaak moeilijk valt gemotiveerd te zijn voor leerdoelen en leersituaties die door anderen zijn bedacht. Niet dat ze de leerdoelen en de leersituaties *cognitief* niet aan zouden kunnen; het is veelmeer de kwestie dat het *niet lukt gemotiveerd te zijn voor het realiseren van door anderen gestelde leerdoelen op een manier die door anderen bedacht is*. Het begint echt te wringen, omdat ons steeds duidelijker wordt dat het met het oog op geïnspireerd leren, van cruciaal belang is dat leerlingen zoveel mogelijk zelf de leerdoelen en de leerarrangementen moeten kunnen bepalen. Het is zaak dit soort inzichten als uitgangspunt te nemen bij de verbetering van het onderwijs.

Samengevat: we zouden het expliciete leren in het onderwijs zoveel mogelijk moeten vormgeven vanuit de inzichten die we hierboven aanhaalden. Daarnaast zouden we het impliciete leren serieuzer moeten wegen. Natuurlijk zullen we dan moeten anticiperen op het probleem dat de aanknopingspunten in de omgeving niet toereikend zijn om alles te leren wat een mens nodig heeft. Daarom moet er ook gekozen worden voor het *aanreiken* van expliciete leerdoelen en leersituaties, maar deze keuzes moeten kunnen worden verantwoord. Als er namelijk te snel voor wordt gekozen en de keuze niet goed is doordacht, haal je motivatieproblemen in huis. En als je die hebt, ben je in de aap gelogeed.

Engagement en arrangement in evenwicht

Ons onderwijs stoelt op door anderen gearrangeerd expliciet leren. We zouden het leven op school voor leerlingen en docenten kunnen veraangenamen als we bij het arrangeren van expliciet leren in woord en daad uitgaan van wat mensen willen en kunnen in plaats van wat ze (nog) niet willen en (nog) niet kunnen. Maar zeker zo belangrijk is het – we hebben dat hierboven al betoogd – de opbrengst van impliciet leren zo serieus te nemen dat we het gaan meetellen. In Studiehuisreeks nummer 64, dat als titel 'Koersvast vernieuwen' heeft, staat: „Inspirerende leeromgevingen komen dichterbij als een school bij het herontwerp van de leeromgeving een aantal trefwoorden niet uit het oog verliest: eigenaarsgevoel; keuzemogelijkheden; aansluiten bij ambities; betekenisvol; sociale ontmoetingsplaats; beleving; zelfverantwoordelijkheid; zelfwerkzaamheid (leren door doen)” (zie het figuur verderop in dit hoofdstuk). In Studiehuisreeks 64 hebben we ook aandacht gevraagd voor het

SOIS-model. SOIS staat voor schoolgebonden onderwijsinnovaties in samenhang. Als we het onderwijs vernieuwen, inclusief de vormgeving en de inrichting van het gebouw, zal het dus zo moeten worden dat er straks voor leerlingen meer mogelijkheden komen om:

- zich eigenaar te voelen van hun eigen leren;
- te kiezen (wat leer ik, hoe leer ik, waar leer ik, leer ik samen of alleen et cetera.)
- leerdoelen te stellen die aansluiten bij hun ambities;
- te werken aan leerdoelen die zij belangrijk vinden;
- de school te ervaren als een plezierige plek waar je mensen treft om te leren en te werken, maar bovenal als een leefplaats waar je anderen kunt ontmoeten;
- zo enthousiast te leren dat coaches zich meer kunnen concentreren op leerprocesbegeleiding en minder tijd hoeven te stoppen in ordehandhaving;
- verantwoordelijkheid te nemen voor het eigen leren (voor de doelen, de criteria, de uitvoering, de beoordeling en de reflectie);
- meer door doen te leren dan door te luisteren.

Als we vanuit de bovenstaande uitgangspunten vernieuwen, heeft dat consequenties voor de onderwijskundige en organisatorische inrichting van een school. We zullen gaan werken met andere leerdoelen en ander leermateriaal, de leerplaats zal veranderen, de elektronische leeromgeving wordt onmisbaar, leerboeken worden bronnenboeken naast andere bronnen, toetsinhouden en toetsorganisatie worden afgestemd op de leerdoelen van de leerlingen, leerprocesbegeleiding krijgt handen en voeten, het gebouw wordt anders ingedeeld en ingericht en krijgt een andere functie, het lesrooster verliest zijn centrale plek en de school wordt een leeromgeving voor iedereen die er leeft, werkt en leert. De componenten die hierboven zijn genoemd en die met elkaar de onderwijskundige en organisatorische inrichting van de school bepalen, zijn te beschouwen als de schakels van een ketting. En ook hier speelt dat het bij vernieuwen zaak is in het nieuwe arrangement oog te hebben voor de samenhang. De stelling is verdedigbaar dat het nieuwe arrangement breekt bij de zwakste schakel.

1.7 INSPIRERENDE LEEROMGEVINGEN OP CONCEPTNIVEAU

Iedere school is er één en binnen een school verschillen afdelingen van elkaar. Dat betekent dat de medewerkers van iedere afdeling, op basis van de uitgangspunten die zijn geformuleerd in paragraaf 2.6, zouden moeten werken aan hun eigen concept. Op basis daarvan is ook de inrichting van een school per afdeling verschillend.

- Momenteel zien we dat veel vmbo-afdelingen worden ingericht op basis van het concept werkplekleren. Als bij werkplekleren ook nog een integratie van de avo-vakken kan worden bewerkstelligd, dan slaan de medewerkers van de vmbo-bovenbouw in het kader van onderwijsvernieuwing een grote slag.
- In de onderbouw van vmbo tot en met havo/vwo zien we een andere ontwikkeling. Er is een concept in ontwikkeling dat vorm krijgt vanuit de volgende aandachtspunten: docenteninzet in kleine teams (teamteaching), werken in leergebieden, gebruik van de ELO, ontplooiën van vaardigheden in (leergebied-overstijgende) projecten, meer aandacht voor de functie van huiswerk en zelfstudie en andere vormen van buitenschools leren.
- In de bovenbouw van het havo/vwo zijn bij de invoering van de vernieuwde tweede fase pogingen gedaan het onderwijs bij de tijd te trekken vanuit ondermeer de volgende uitgangspunten: streven naar meer nadruk op 'leren' in plaats van een uitsluitende aandacht voor onderwijzen, meer aandacht voor leermethoden en minder nadruk op leerinhouden; meer aandacht voor verschillen die er tussen leerlingen nu eenmaal zijn en een centrale plaats voor het streven naar inspirerende leeromgevingen. De realisatie van de uitgangspunten had moeten leiden tot meer motivatie bij leerlingen, meer samenhang in de leerstof en minder versnippering in de leerprocesbegeleiding. Dat is vooralsnog op veel scholen niet gelukt. Keuzewerktijd en/of periodisering - het concrete instrumentarium waarmee de vernieuwing op veel scholen operationeel werd gemaakt - bleken te magere middelen om standvastig en doelgericht te vernieuwen. De relatieve autonomie van de vakken bleef overeind, met als gevolg dat de docenten bleven doen wat ze altijd al hadden gedaan.

Hierboven staan concepten voor de inrichting van het voortgezet onderwijs die voorkomen in beleidsplannen van veel vo-scholen. De realisatie van de concepten is geen doel op zichzelf. Ze zijn te beschouwen als middel om inspirerende leeromgevingen te realiseren. In het volgende figuur is dit tot uitdrukking gebracht. Het is de heuristische (deductieve¹¹) ordening waar in paragraaf 2.1 op werd geduid toen we aangaven dat in dit hoofdstuk wordt gepoogd een consistente redenering te ontwikkelen die bruikbaar is bij het vormgeven van leerplaatsen vanuit het uitgangspunt dat de school een inspirerende leerplaats is/ hoort te zijn.

¹¹ In een deductieve ordening wordt gewerkt met een premisse (een centrale opvatting/visie), van waaruit de werkelijkheid wordt afgeleid.

HUISVESTING VAN ONDERWIJS

Het motief om te vernieuwen: geïnspireerd leren van leerlingen optimaliseren									
Aangrijpingspunt: inspirerende leeromgevingen realiseren									
Leerpsychologische en sociaal-psychologische uitgangspunten van waaruit de leeromgeving vernieuwd wordt: Eigenaarsgevoel, keuzemogelijkheden, aansluiten bij ambities, betekenisvol, sociale ontmoetingsplaats, beleving, zelfverantwoordelijkheid, zelfwerkzaamheid (leren door doen)									
Orderingsmodel voor strategisch beleid									
Schoolsoorten >	Onderbouw			Vmbo bovenbouw			Havo/vwo bovenbouw		
Leeromgevingen >	in de samenleving	thuis	op school	in de samenleving	thuis	op school	in de samenleving	thuis	op school
Concepten/aandachtspunten									
1	teamteaching ontwerpen en leerstof ordenen in leergebieden								
2	de ELO gebruiken								
3	leerstof gevarieerd ordenen, onder andere in projecten								
4	periodisering, keuzewerktijd en zelfstudie doelgericht vormgeven								
5	huiswerkbeleid ontwikkelen								
6	doorstroming optimaliseren								
7	het derde leerjaar beschouwen als tweede fase								
8	werkplekklaren, inclusief integratie van de avo-vakken, vormgeven								
9	medewerkers en leerlingen beschouwen als motor van de vernieuwing								
10	meer contacttijd voor docenten realiseren								

Figuur Heuristisch, deductief orderingsmodel voor het vernieuwen van het onderwijs

1.8 TOT SLOT

In dit hoofdstuk is een redenering opgebouwd die dienst kan doen bij het ontwerpen van inspirerende leeromgevingen. We sommen een aantal belangrijke elementen hieronder op.

- 1 Ga bij het ontwerpen van leeromgevingen uit van het doel. In principe is geïnspireerd leren de inzet van iedere onderwijsvernieuwing.
- 2 Beschouw de samenleving, de thuissituatie van de leerling en de school als gelijkwaardige leeromgevingen en verlies bij de positionering van die leeromgevingen in het totaalarrangement niet uit het oog dat een leeromgeving die niet inspirerend is, afbreuk doet aan geïnspireerd leren.
- 3 Er bestaan geen te vermarkten concepten voor inspirerende leeromgevingen. Met andere woorden: koop als school geen onderwijsconcept dat voorzien is van een reprotentje. Hanteer bij het ontwerpen van een eigen concept wel de uitgangspunten die helpen om de slag van geïnspireerd leren naar inspirerende leeromgevingen koersvast te maken: eigenaarsgevoel, keuzemogelijkheden, aansluiten bij ambities, betekenisvol, sociale ontmoetingsplaats, beleving, zelfverantwoordelijkheid, zelfwerkzaamheid (leren door doen).
- 4 Binnen iedere school is iedere schoolsoort er één. Concepten binnen scholen kunnen per schoolsoort verschillen, mits ze maar in lijn liggen met de uitgangspunten die in punt 3 geformuleerd zijn. Innovatiestrategisch levert zo'n diversiteit in leeromgeving enorme winst op, omdat de medewerkers die hun hoofdaanstelling op een school in een bepaalde schoolsoort hebben, dan kunnen werken aan en binnen een eigen concept.
- 5 Het kunnen managen van diversiteit is een wezenlijk kenmerk van een inspirerende leeromgeving. In de praktijk komt dit erop neer dat elektronische leeromgevingen als hulpmiddel onmisbaar zijn. De computer is een 'organiser', opslagplaats van content, communicatiemiddel et cetera.
- 6 Maak van een school een inspirerende leeromgeving met een multifunctioneel karakter. Het is niet de plaats waar in de eerste plaats lesgegeven wordt door leraren, maar de plaats waar leerlingen graag naar toe komen omdat ze er kunnen leren en omdat ze er andere mensen treffen. Immers, ook het impliciete leren gingen we in de school explicieter incorporeren (zie paragraaf 2.6).
- 7 "Eigenaarsgevoel, keuzemogelijkheden, aansluiten bij ambities, betekenisvol, sociale ontmoetingsplaats, beleving, zelfverantwoordelijkheid, zelfwerkzaamheid (leren door doen)"; het lijkt wel alsof leerlingen niets meer moeten, dat school synoniem is voor vrijheid-blijheid . Niets is minder waar. Leerlingen moe-

ten ook in die nieuwe leeromgeving nog heel veel. Maar misschien gaat het leerlingen wat makkelijker af om geïnspireerd te leren als we de school leuker¹² maken.

¹² Dan moeten we wel nog even afspreken wat we met 'leuk' bedoelen. De auteurs van het boek 'Zin in school' (red. L. Stevens, 2004, CPS, Amersfoort) helpen ons. Als leerlingen zeggen dat de school 'leuk' moet zijn, bedoelen ze: serieus genomen worden (over en weer); aparte dingen doen; vertrouwen krijgen (over en weer); moeten nadenken; verantwoordelijkheid mogen nemen; betrokken zijn; voelen dat het belangrijk of bruikbaar is; zelf iets moeten doen; streng zijn.

2 HUISVESTING ALS GESTOLDE ORGANISATIECULTUUR

Sanderijn Amsberg
ICS Adviseurs

Een dier dat rust of voorbij trekt laat sporen achter van geplet gras, voetafdrukken en misschien uitwerpselen, maar een mens, die een kamer slechts voor één nacht betreft laat indrukken achter van zijn persoonlijkheid, zijn biografie, zijn recente verleden en soms van zijn toekomstige plannen en verlangens. Persoonlijkheid sijpelt in de muren van een ruimte en komt langzaam vrij...

John Steinbeck- Travels with Charlie

2.1 ONBEWUSTE SPOREN OF BEWUSTE VORMGEVING VAN DE RUIMTE

Zoals een individu zijn sporen achterlaat in de ruimte doen organisaties dat op grote schaal; enerzijds ontstaat de relatie tussen gebruikers en gebouw vanzelfsprekend door intensief gebruik en het daarbij achtergebleven residu. Anderzijds is het vormgeven van een gebouw soms een bewuste exercitie om de gebruikers een gevoel van welbehagen en verbinding te geven met de ruimten waarin zij zich frequent bewegen. Het plaatsen van symbolen en objecten, het verven van muren, het bekleden van de vloer; het zijn allemaal meer of minder bewuste tekens van verbinding tussen mens en ruimte.



Mensen brengen een groot gedeelte van hun leven door in omgevingen, die niet hun directe thuis zijn. Om die tijd zo aangenaam mogelijk te maken, gaan steeds meer organisaties moeite doen om die omgevingen bewust vorm te geven. Het besef dat ruimten faciliterend kunnen zijn aan een gevoel van welbevinden heeft er zelfs toe geleid dat steeds meer getracht wordt de organisatiecultuur en idealiter de daarmee samenhangende prestaties te beïnvloeden door middel van de inrichting van de ruimte. Voor onderwijs is bewustwording van 'organisatiecultuur' met name van belang, omdat de leerlingen in een leeftijd zijn dat zij hun persoonlijkheid in hoge mate vormen binnen hun school. De onderwijsinstelling is naast het gezin hun tweede habitat waar zij de basis leggen voor hun toekomst

2.2 CULTUUR EN IDENTITEIT VAN ORGANISATIES

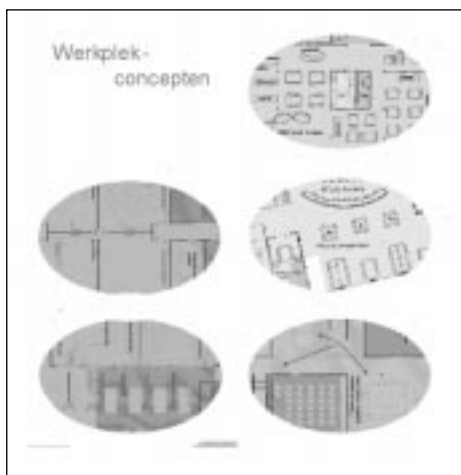
Voor het goed functioneren van een organisatie is bewustwording van de interne cultuur van essentieel belang. De interne cultuur is de drager van de organisatie;

HUISVESTING VAN ONDERWIJS



het is datgene wat de organisatie identiteit geeft. Net als in familiestructuren is de familiecultuur datgene wat mensen bindt; gemeenschappelijke herinneringen, een manier van doen, uitdrukkingen en gelaatstrekken geven een binding met elkaar ondanks aanvaringen of meningsverschillen. De gedeelde cultuur of identiteit houdt ook de mensen in een organisatie bijeen. Het is vaak de doorslaggevende factor voor succesvol samen-

werken en het werven van klanten en werknemers. De habitat van de onderneming wordt in toenemende mate erkend en gebruikt als belangrijke drager van de identiteit van de organisatie, of zelfs gebruikt als middel om cultuurveranderingen aan te zwengelen. Het gebouw wordt als maatpak gemaakt om de organisatie te stroomlijnen.



Ook kan het 'maatpak' een statement zijn naar de buitenwereld. In de woorden van David Thurm, de vice-president van de New York Times, die recentelijk het proces van een markante huisvesting aan Times Square heeft begeleid: organisaties hebben door middel van de huisvesting de kans om "extern te verwoorden waar de organisatie voor staat en intern wat het bedrijf ambieert". Bij onderwijsinstellingen wordt de vormgeving van ruimten steeds vaker ingezet als middel om onderwijsvernieuwing door te voeren. Door een bepaalde schakeling van ruimten en een

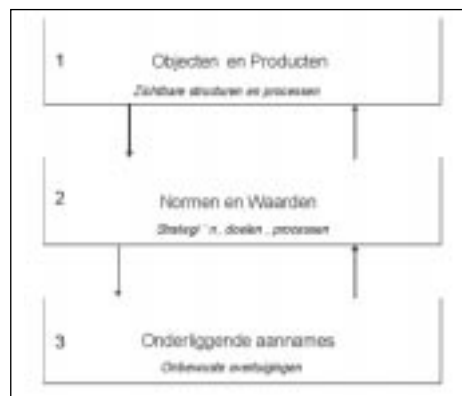
bewuste inrichting proberen leerinstellingen het zelflerend vermogen van de leerlingen te stimuleren en het ontdekken te bevorderen. Het vertalen van de interne ambities en doelen van de organisatie naar een werkbaar fysiek plan, een gepaste sfeer en uitstraling en een gericht huisvestingsconcept is een specialisme van huisvestingsadviseurs. De manier waarop ICSadviseurs deze vertaalslag maakt wordt geïllustreerd in hoofdstuk 3: Huisvestingsvoorbeelden.

Om de cultuur te verstollen in een huisvestingsconcept is het interessant om eerst een inzicht te krijgen in wat cultuur is. De cultureel antropoloog Clifford Geertz ziet

cultuur als een breed 'betekenissysteem', dat verschillende verschijningsvormen kan hebben, zoals de manier van leven, de sociale erfenis van een groep, de manier van denken, voelen, geloven en handelen, de pool van gemeenschappelijke kennis, aangeleerd gedrag en normen voor gedrag. In de cultureel antropologische interpretatie van Geertz is materie een symbolische vertaling van cultuur; kunst- en andere objecten, dragen volgens hem de betekenis over binnen het kennis- en normatief gebied dat mensen bindt. Aangezien Geertz vooral primitieve samenlevingen bestudeerde is zijn theorie niet afdoende om het bewust vormgeven van materie te begrijpen. De materiële cultuur die Geertz beschrijft legt zich toe op het vertalen van normen en waarden in beelden, maskers, hutten en kleding. Onze westerse, materiële cultuur probeert nieuwe normen en waarden te scheppen met behulp van vormgeving. Het bewust faciliteren van deze relatie tussen cultuur en omgeving, is al jaren een specialisme van huisvestingsadviseurs.

2.3 HUISVESTING ALS EXPLICIETE CULTUUR

Huisvesting en organisatiecultuur is bewust vormgegeven, oftewel expliciete cultuur. Edgar Schein, Management Professor aan M.I.T. brengt een onderverdeling aan in zijn definitie van cultuur tussen impliciete en expliciete cultuur. De eerste laag uit zijn model bestaat uit de zichtbare organisatorische structuren en processen. Deze zijn moeilijk te ontcijferen. De onderliggende coderingen zijn namelijk vaak niet zichtbaar aan de oppervlakte. De tweede laag omvat strategieën, doelen en filosofieën.



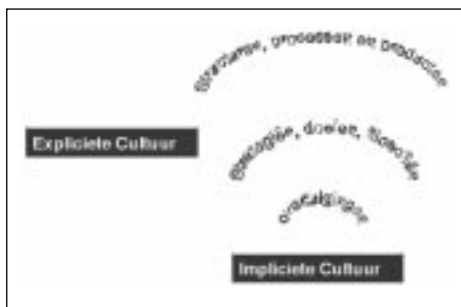
Dit zijn aangenomen rechtvaardigingen, die leiden tot de uiteindelijke verschijningsvormen in de eerste laag. De derde laag vormt de basis en bestaat uit onbewuste, vanzelfsprekend aangenomen overtuigingen, geloofsstructuren, gedachten en gevoelens, die uiteindelijk de uitgangspunten vormen voor normen, waarden en gedrag. De verschillende niveaus beïnvloeden elkaar in het dagelijks leven. Uitgaande van de indeling van Schein, vormen aannames samen met normen en waarden de impliciete uitingen van cultuur.

HUISVESTING VAN ONDERWIJS



De objecten of producten vormen de expliciete cultuur, oftewel de zichtbare uitingen van de impliciete cultuur. Het overdragen en bevestigen van ethisch gedrag wordt dus pas expliciet als het omgezet wordt in een expliciete component, zoals de fysieke omgeving. Er bestaan vele meer of minder fysieke uitingsvormen van expliciete cultuur,

zoals taal, voeding, muziek, kleding, literatuur, klimaat en geluid, fysiek contact en architectuur. Al deze exponenten van fysieke cultuur vormen gestolde normen en waarden en aannames, die kenmerkend zijn voor de samenleving of organisatiecultuur. Bovendien geven de expliciete elementen van cultuur vorm aan de impliciete elementen. Bij het vormgeven van huisvesting of architectuur wordt dus een essentiële bijdrage geleverd aan het vormen van de samenleving, de organisaties die haar economische en sociale structuur vormen en de individuele burgers. Zo kan het heel goed zo zijn dat mensen uit verschillende culturen zich heel goed kunnen vinden in een bepaald ontwerp voor de huisvesting. De vertaling van normen en waarden als "samenwerken" of "ontdekken" in een gebouw bindt de gebruikers dan, terwijl dit niet de basisovertuigingen zijn, die zij van huis uit hebben meegekregen. Zo kan de expliciete cultuur de impliciete cultuur positief beïnvloeden!



2.4 ORGANISATIECULTUURVERANDERING EN INDIVIDUELE TRANSITIE

Onderwijsvernieuwing is een vorm van cultuurverandering binnen een organisatie of binnen de maatschappij. Het is een verandering van structuren en processen met als achterliggende reden een veranderende filosofie over het leren en aan de basis van die ideeën een veranderende maatschappij met andere overtuigingen over de inhoud van het onderwijs.

Een cultuurverandering als onderwijsvernieuwing is een moeilijk te bewerkstelligen proces, omdat er bij het herdefiniëren van normen en waarden gemorrelt wordt aan de onderliggende aannames voor het gevoel en gedrag. Als een veranderingsproces ingrijpt in de basisovertuigingen van individuen ontstaan angstgevoelens. Bij het

loslaten van normen en waarden vindt een cognitieve herstructurering plaats, die verwarrend en beangstigend is. De weerstand tegen dit soort onbehaaglijke gevoelens zijn vaak de reden dat verandering of herstructurering gedwarsboemd wordt.

Effectief leiderschap, in welke cultuur dan ook, houdt rekening met deze angstgevoelens en kanaliseert ze in het ontwikkelen van nieuwe normen en waarden. De organisatie faciliteert op deze manier de psychologische transitie, die individuen binnen die organisatie maken bij een cultuurverandering. In het onderwijs is de instructie van docenten de manier waarop een verandering teweeg wordt gebracht in de persoonlijke groei van leerlingen. Als huisvesting een rol speelt in het begeleiden van leerlingen in hun groeiproces zou het bedenken van de leeromgeving organisch moeten samenvloeien met het samenstellen van het onderwijsprogramma. In de begeleiding van het proces voorafgaand aan het betrekken van de nieuwe leeromgeving, kunnen huisvestingsadviseurs angstgevoelens een plaats geven en ombuigen naar enthousiasme. Zonder procesbegeleiding blijft de weerstand tegen verandering in stand; met procesbegeleiding kan de organisatie uitkijken naar de nieuwe cultuur en huisvesting. In hoofdstuk 4 zijn verschillende werkvormen beschreven, die door ICSadviseurs zijn ontwikkeld om weerstand van participanten te veranderen in verandering.



Het kanaliseren van onrust- en angstgevoelens is een essentieel onderdeel van cultuurmanagement, zowel in een samenleving als in een organisatie. Ontbreekt het inspirerend leiderschap dat draagvlak kan creëren voor verandering en overeenstemming over nieuwe normen en waarden, dan ontstaan incoherente structuren of samenlevingsvormen. Deze moeten bij gebrek aan consensus omtrent wenselijk gedrag onder dwang bijgehouden worden om niet te desintegreren. De keerzijde van ethisch gedrag is daarom een serie stringente regels en wetten. Zowel in samenlevingen, als in organisaties is het ontbreken van normen en waarden al snel een vrijbrief voor het ontstaan van tirannieke structuren. Het bijbrengen van normen en waarden en de autonomie van leerlingen is daarom essentieel voor het bouwen aan een gestructureerde samenleving en goed onderwijs. De kenmerken van de nieuwe cultuur, de normen en waarden, die zichtbaar zijn in de huisvesting moeten daarom breed gedragen zijn in de organisatie. Niet alleen bij de top, maar ook bij de rest van het personeel - in het geval van onderwijsvernieuwing betekent dit dat ook leerlingen in het vernieuwingsproces betrokken zouden moeten worden.

2.5 CULTURELE DIVERSITEIT

Hierbij dient de kanttekening geplaatst te worden dat cultuur geen uniform gegeven is. Samenlevingen zijn in toenemende mate pluriform, organisaties opereren steeds vaker internationaal en ook individuen hebben de mogelijkheid hun aannames, waarden en gedrag permanent te veranderen en aan te passen door een grotere toegankelijkheid van informatiebronnen en communicatiemiddelen. Het uitgebreide internationale onderzoek naar normen en gedrag van werknemers van IBM werpt licht op de grote verschillen, die Geert Hofstede vond in culturen over de hele wereld. Hij onderscheidde vijf meetbare eigenschappen van cultuur gebaseerd op impliciete aannames, door hem 'oriëntaties' genoemd:

1 Individualiteit vs Collectiviteit

De manier waarop gedrag wordt gereguleerd of gestimuleerd. Zo hebben Israël, Canada, de VS, Denemarken en Nederland de hoogste mate van individualiteit en Egypte, Mexico, India, Japan en Frankrijk de meest collectief georiënteerde bevolking.

2 Machtsafstand

De mate waarin de minder machtige partijen of individuen de status-quo accepteren; de machtsverdeling en de mate waarin formele kanalen worden gevolgd in procedures. Zuid-Amerikaanse en Aziatische landen scoren hoog op de machtsafstand-indicator.

3 Onzekerheidsvermijdend gedrag

De mate waarin werknemers zich bedreigd voelen door ambiguïteit of onzekerheid en de relatieve afhankelijkheid van regels, lange termijn werkgelegenheid en gestage voortgang over duidelijke omliggende carrièrestappen. Zuid-Amerikaanse landen zijn volgens Hofstede landen met een grote mate van onzekerheidsvermijdend gedrag.

4 Dominantie van Waarden

De natuur van de dominante waarden, zoals assertiviteit, status, geld, strak gedefinieerde man-vrouw verdelingen, formele structuren tegenover sociale bewegelijkheid, kwaliteitsgerichtheid, relaties, werkethiek en flexibiliteit.

5 Korte Termijn vs Lange Termijn Oriëntatie

Het tijds kader waarbinnen wordt gedacht: korte termijn, waarbij de neiging is veel te consumeren en gedrag te vertonen gebaseerd op wenselijk voorkomen, of lange termijn, gebaseerd op spaarzaamheid, statusgerelateerde relaties en uitgestelde

beloningen. Een voorbeeld van een korte-termijn georiënteerd land is de VS, een voorbeeld van een lange-termijn georiënteerde cultuur zijn de Aziatische landen, met name de Boeddhistische.

Ook organisaties verschillen onderling in cultuur. Zo zal bij het ene bedrijf individueel ondernemerschap gestimuleerd worden, terwijl bij een andere instantie het collectieve gevoel onderstreept wordt. Het ene bedrijf stimuleert werknemers met geld en status, terwijl het andere aantrekkelijk is om de werkhoud of de onderlinge sfeer tussen personeelsleden. Een dergelijke cultuur kan worden weerspiegeld in de huisvesting of bewust gestimuleerd door de vormgeving ervan; het gebouw kan macht uitstralen door de hoogte en de materialisering of juist bescheidenheid. De werkplekken zelf kunnen vooral prettig of gezellig zijn vormgegeven of juist functioneel en zakelijk. Daarbij kan een organisatie ervoor kiezen een duurzaam gebouw neer te zetten, omdat het de lange termijn oriëntatie hoog in het vaandel heeft staan en dit hetzij intern, hetzij extern kenbaar wil maken. Een bedrijf of instelling met een hoge mate van onzekerheidsvermijdend gedrag zal eerder kiezen voor een traditioneel kantoor, terwijl bedrijven, die innovativiteit willen stimuleren vaak een voorkeur hebben voor een werkomgeving als speeltuin voor de medewerkers of een huisvesting met een tot de verbeelding sprekende vormgeving en modern design.

Culturele diversiteit binnen een organisatie maakt het moeilijk een eenduidige structuur of ontwerp te maken. Huisvestingsadviseurs zien in eenheid-in-verscheidenheid juist daarom een uitdaging! Er zijn steeds meer bedrijven of instellingen, die kiezen voor een mix van culturen binnen een gebouw, om op die manier een multiculturele samenleving na te bootsen of ruimte te geven. Zo wordt huisvesting opgedeeld in sfeerzones, themagebieden of verschillende paviljoens met een verschillende identiteit. Het andere uiterste van deze poging om ruimte te bieden aan verschillende smaken binnen een micro-cultuur is een zo neutraal mogelijke schil met een ingetogen inrichting te vullen. Welke kleur wordt gekozen hangt af van de keuze van de opdrachtgever en de vaardigheden van het team van adviseurs en ontwerpers. In de onderwijswereld wordt steeds vaker gekozen voor een



mix van stijlen en sferen om verschillende individuen uit diverse culturen een thuis te bieden in de huisvesting. Daarnaast is het juist in een lerende omgeving van belang dat afwisseling wordt geboden in ruimten en inrichtingen. Zo blijven de leerlingen geïnspireerd en gemotiveerd om te ontdekken en naar andere delen van het gebouw te reizen. Op die manier blijven zij betrokken bij hun leerproces, doordat zij zich al naar gelang hun stemming en behoefte in een andersoortige omgeving kunnen bewegen.

In hoofdstuk 3 worden voorbeelden geschetst van inspirerende leeromgevingen en de veranderprocessen die daaraan ten grondslag hebben gelegen. In hoofdstuk 4 zijn de werkvormen beschreven, die ICSadviseurs hanteert om veranderingen binnen organisaties te begeleiden.

Bronnen

Clifford Geertz- Toward an Interpretive Theory of Culture, 2003
http://academic.csuohio.edu/as227/spring_2003/geertz.htm

Samuel D. Gosling, Sei Jin Ko, Thomas Mannarelli, Margaret E. Morris-A Room with a Cue: Personality Judgments Based on Offices, www.psy.utexas.edu
Edgar Schein- Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass 1992
www.onepine.info/pschein.htm

Geert Hofstede- Cultural Dimensions,
www.geert-hofstede.com

David Thurm- Master of the House, Why a Company Should Take Control of Its Building Projects, Harvard Business Review 30-09-2005, p. 1-10

Fons Trompenaars- The Cultural Factors in International Business, September 2001
www.thtconsulting.com

Illustraties:
www.kinderpleinen.nl

3 RUIMTE VOOR ONDERWIJSVERNIEUWING

Sanderijn Amsberg
ICS adviseurs

Aan veel oude schoolgebouwen, vooral die hele mooie oude, met hun statige hallen, gangen en lokalen, zie je hoe destijds over onderwijs werd gedacht. Onderwijs had aanzien, was strak georganiseerd volgens duidelijke lesroosters, docenten hadden gezag en de school was een belangrijk instituut. Het denken over leren is nu anders dan toen. Andere denkbeelden vragen om andere huisvesting, vooral als de verschillen zo fundamenteel zijn als nu het geval is; verschillende initiatieven, nieuwe vormen, uiteenlopende oplossingen worden onder de verzamelnaam 'Het Nieuwe Leren' op één hoop gegooid. Voor dit artikel is zo'n verzamelnaam ongenuanceerd maar ook wel handig.

In dit 'Nieuwe Leren' vormt de school een belangrijke schakel in de maatschappelijke keten die kinderen stimuleert zich te ontwikkelen op intellectueel, beroepsmatig en sociaal-maatschappelijk vlak. Het leren is niet langer beperkt door het aanbod aan vakken, maar de vraag van de leerling en zijn of haar ontwikkeling staat centraal. Zo kunnen kinderen optimaal leren volgens hun eigen leerstijl. Hiermee samenhangend verandert de rol van docent - deze onderwijst niet langer op de traditionele manier, maar begeleidt de leerling in het ontwikkelen van competenties, die zijn leerproces vergemakkelijken. Het proces van leren is een proces van ontdekken, onderzoeken en ontmoeten geworden en daarmee ontstaat ook de behoefte aan een ruimte, die dit proces optimaal faciliteert.

3.1 DE TOEKOMSTVISIE EN HET HUISVESTINGSCONCEPT

De visie op het leren en de huisvesting vormen samen het huisvestingsconcept. Centraal in dit concept staat de behoefte van de onderwijsinstelling aan vernieuwing. Dit betekent dat niet uitgegaan kan worden van de huidige situatie - de verdeling in lokalen en ondersteunende ruimten - maar dat opnieuw bezien wordt hoe de organisatie er in de toekomst uit gaat zien: wat gaan we doen en op wat voor manier? De nieuwe visie op leren laat zich niet gemakkelijk in één slag vertalen in een gedetailleerd programma van eisen. Beter is te kiezen voor



HUISVESTING VAN ONDERWIJS

een regiematige aanpak met een sterk concept als basis; de vertaling van de toekomstvisie naar algemene ruimtelijke uitgangspunten en kaders. Dit concept stelt de gebruikers in staat om binnen de omschreven kaders aan de slag te gaan, de visie goed te verkennen en de eigen leer- en werkomgeving mee te bedenken. De invloed van de eindgebruiker neemt toe naarmate het meer over zijn directe omgeving gaat.



De activiteiten, die binnen een organisatie plaatsvinden, vormen de basis voor het beschrijven van de organisatie van de toekomst: wat is het aantal personen dat deelneemt aan die activiteiten en wat is nodig om deze activiteiten uit te voeren? Aan de hand

van een analyse van activiteiten, die eventueel een relatie met andere activiteiten hebben, wordt een relatieschema gemaakt. De activiteiten en het relatieschema zijn de basis van het Programma van Eisen. In het PVE staan de ruimten en hoeveelheid vierkante meters beschreven, die beschikbaar zijn voor het uitvoeren van de activiteiten. Tijdens het opstellen van het Programma van Eisen kan de organisatie ook al een keuze maken voor de sfeer, die bepaalde gebieden moeten uitstralen. De gewenste sfeer is een uitspraak over de identiteit van de toekomstige huisvesting, die gebaseerd is op de gewenste organisatiecultuur en daarmee een belangrijk onderdeel van de toekomstvisie.

De vraag naar de nieuwe huisvesting ontstaat vaak uit de behoefte aan vernieuwing. Andersom is het plegen van nieuwbouw ook vaak aanleiding voor een organisatie om een cultuurverandering in gang te zetten. Daarnaast kan het ook zijn dat



tijdens het bouwproces zelf nog veranderingen in de organisatie optreden. Het initiëren, ontwerpen en bouwen van een nieuwe huisvesting is vaak een langdurend proces. Daarom komt het vaak voor dat al tijdens de bouw uit voortschrijdend inzicht blijkt dat een andere ruimte-indeling beter is: of leerlingenaantallen veranderen of er wordt weer een onderwijskundige vernieuwing doorgevoerd, die tijdens het opstellen van het programma van eisen niet te voorzien was.

3.2 RUIMTEREGIE ALS PROCESBEGELEIDING VOOR RUIMTELIJKE VRAAGSTUKKEN

De ruimteregisseurs van ICSadviseurs proberen zoveel mogelijk ruimte te geven aan verandering tijdens het gehele bouwproces. Juist het bouwproces is een strak gepland proces waarin van tevoren alles vast ligt om zo snel mogelijk te kunnen werken. Door slechts de meest ingrijpende bouwelementen vast te leggen, zoals de liften, de installaties, de keukens en het sanitair, scheppen de regisseurs ruimte om in de rest van het gebouw nog wijzigingen door te voeren, terwijl de bouw al in de startblokken staat, of al bezig is. Zo kunnen bijvoorbeeld binnenwanden nog elders geplaatst worden op basis van de laatste gegevens over leerlingenaantallen, of een gang kan alsnog een ruimte worden als blijkt dat het voor de nieuwe onderwijsvisie nodig is het leerplein te vergroten.



Wanneer procesbegeleiders tijdens het opstellen van een huisvestingsconcept onvoldoende rekening houden met mogelijke veranderingen, kan het gebouw de mogelijkheden voor gewenste organisatieontwikkelingen gaan beperken: de organisatie zit in een niet passende jas. Binnen de ruimteregie-benadering loopt het opstellen van het programma van eisen en huisvestingsproces parallel met het organisatieontwikkelingsproces - twee in wezen totaal verschillende processen; op het moment dat er besloten is tot een nieuwe huisvesting start in het huisvestings-traject het steeds verder definiëren van de wens en verkleinen van oplossingsmogelijkheden bij het doorlopen van de definitie-, ontwerp- en realisatiefasen - er is sprake van convergeren. In een organisatieveranderingsproces daarentegen is er sprake van divergeren: de organisatie hoeft zich niet meer te vormen naar het bestaande gebouw zodra de mogelijkheid van een nieuwe huisvesting reëel wordt. Er ontstaat een proces waarbij eerst losgekomen wordt van de bestaande structuur en vervolgens alle mogelijkheden open liggen voor de toekomst.

3.3 VERNIEUWENDE ONDERWIJSORGANISATIES EN HUN HUISVESTINGSCONCEPTEN

Het *Comenius College* in Hilversum is een voorbeeld van een onderwijsinstelling, die in 2005 wilde gaan vernieuwen naar aanleiding van het uitbreiden en gedeelte-

HUISVESTING VAN ONDERWIJS



lijk vervangen van hun huisvesting. Het College formuleerde drie transformaties, die zij wilden gaan doormaken:

- 1 Van Eenvormig naar Divers; verschillende soorten ruimtes, die flexibel te gebruiken zijn, zoals spreekruimtes, presentatieruimtes, individuele werkplekken, studio's en ontspanningsruimtes.
- 2 Van Straat naar Dorp; geen functiescheiding, maar functie-integratie: een leer gebied waar zowel leerlingen als docenten verschillende activiteiten uitvoeren.
- 3 Van Docentenkamer en lokaal naar Professionele werkomgeving; moderne ict, werkplekken, overlegplekken en kleurgebruik.



Het gebouw is vervolgens ingedeeld in vijf talentgebieden (Mens en Maatschappij, Sport en Bewegen, Natuur en Wetenschap, Kunst en Cultuur en Levende Talen en Communicatie) waarin het talent maximaal tot ontwikkeling gebracht moet worden. Door flexibiliteit van deze talentgebieden kunnen fluctuaties in leerlingenaantallen tussen de verschillende gebieden opgevangen worden. Bij elk talentge-

bied is naar de gewenste sfeer en uitstraling gevraagd: zo zijn moderne omgevingen ontstaan, die de leerlingen uitdagen. Het talentgebied communicatie is bijvoorbeeld ingericht als een reclamebureau of tijdschriftenredactie en Natuur en Wetenschap ademt een high-tech sfeer. Deze ruimte spreekt zelf zo tot de verbeelding dat de nieuwsgierigheid geprikkeld wordt en dat de omgeving zelf al bijdraagt tot begrip van de lesstof.

Bij het *Antoniuscollege* te Gouda hadden de programmamanagers al een huisvestingsconcept opgesteld toen ze besloten om te bestaande school niet te verbouwen, maar een nieuw gebouw neer te zetten. De activiteiten, de sfeer en de manier van leren waren geformuleerd in het concept, maar nog niet vertaald naar een gebouw en dus kon het concept overgeplant worden naar de nieuwe situatie. Het centrale thema was ontmoeting. Omdat in de nieuwbouw vier scholen werden gehuisvest, werd gekozen voor een levendige school waarin leerlingen elkaar zien en tegenkomen op onverwachte plekken. De architect vertaalde het thema door een

meanderende binnenstraat vorm te geven met doorzichten, pleinen, stegen en een trap als tribune voor straattheater. Veilige en rustige leeromgevingen draperde hij om de straat heen. Deze leeromgevingen zijn modern en flexibel ingericht met bijvoorbeeld techniekvoorzieningen, die tegen het plafond geklapt kunnen worden als de ruimte niet voor techniekpractica gebruikt wordt.

Unic is een kleine HAVO/VWO-school in Utrecht die zijn leeromgeving heeft ingericht in een kantoorpand. Bij de inrichting heeft de vormgever geprobeerd zoveel mogelijk ruimte te geven aan de verschillen tussen leerlingen. Dit uit zich in flexibel ingerichte ruimten in verschillende sferen; er is een variatie aan werkplekken en ontspanningsruimten. De ontspanningsruimten sluiten qua inrichting aan bij de belevingswereld van leerlingen; het zijn een soort clubhuizen met soms een sportieve uitstraling, soms een frisse vormgeving of juist een huiskamerinrichting, deze zijn bedoeld als ontmoetingsruimten voor de leerlingen waar ze het geconcentreerde werk kunnen onderbreken.



Op vijf scholen in Groningen wordt momenteel een nieuwe onderwijsrichting voor HAVO en VWO ontwikkeld: het *Technasium*. Uitgangspunt van deze leerrichting is de verbinding tussen denken en doen: onderzoeken en ontwerpen. De formule is vastgelegd in een landelijk platform technasium en kan ook op andere scholen toegepast worden; zo wordt beoogd de bètavakken een nieuwe impuls te geven. Deel van de opzet van de formule is leerlingen vroegtijdig kennis te laten maken met verschillende technisch onderzoekende of ontwerpende beroepen. Naast onderwijsinstellingen nemen daarom ook verschil-



lende technisch georiënteerde bedrijven, zoals Shell en Philips, en ontwerporganisaties, bijvoorbeeld architectenbureaus, deel aan het initiatief. ICSadviseurs begeleidt momenteel de Stichting Technasium in het vormgeven van het concept, dat breed toegepast moet kunnen worden op verschillende scholen, die een impuls willen geven aan het bètaonderwijs.

Dit initiatief is kenmerkend voor een nieuwe trend op onderwijsgebied: levensecht leren. De laatste tijd blijkt dat omgevingen nóg prikkelender en uitdagender voor leerlingen zijn als ze ook waarheidsgetrouw zijn. Scholen zoeken daarom steeds vaker naar partners buiten het onderwijs om het leren die extra, waarheidsgetrouwe dimensie te geven. Rond een thema creëren ondernemers en onderwijsinstellingen zo een gebied waar synergie ontstaat door de samenwerking vanuit verschillende expertises. Een dergelijke samenwerking is een nog grotere uitdaging voor de ruimteregisseur, die niet alleen ruimte moet bieden aan verandering en ontwikkeling, maar ook aan verschillende belangen van de participerende partijen. Tegelijkertijd biedt het wellicht nieuwe interessante gebieden in het maatschappelijke landschap van de toekomst.

3.4 Vernieuwing en Verandering

In het vormgeven van vernieuwing is het belangrijk de organisatie ruimte te bieden voor verandering en deze los maar doeltreffend te vertalen naar huisvestingskaders. Anderzijds proberen ruimteregisseurs in het proces zelf ook zoveel mogelijk ruimte te laten voor de ideeën van de medewerkers van de organisatie. Binnen de geplande verandering van de organisatie moet ook plaats zijn voor doorlopende vernieuwing van de veranderplannen. Het proces van vernieuwing is een constante opeenvolging van ideevorming en vaststelling van besluiten. De methodes, die ICSadviseurs voor vernieuwing en verandering gebruiken zijn onderwerp van het volgende hoofdstuk.

4 WORKSHOPS ALS METHODE VOOR CULTUURVERANDERING EN HUISVESTINGSONTWIKKELING

Sanderijn Amsberg, Onno Damen, Ruth van den Heuvel
ICS Adviseurs

4.1 METHODES VOOR VERANDERING

Wanneer een organisatie plannen heeft voor nieuwe huisvesting, is één van de eerste stappen het in kaart brengen van eisen die zij stelt aan hun nieuwe huisvesting. Voldoende ruimte voor iedereen, voldoende licht en een aangenaam binnenklimaat, zijn standardeisen. Echter, het voldoen aan standardeisen maakt nog geen inspirerende omgeving!

De geschiktheid van huisvesting is belangrijk, maar de beleving daarvan wordt bepaald door heel andere aspecten, bijvoorbeeld: precies de sfeer en uitstraling die bij de organisatie past, huisvesting die samenwerking stimuleert of een gebouw dat bezoekers naar binnen lokt. Een gebouwwontwerp is pas geslaagd als het ook dit soort organisatiedoelen ondersteunt.

Kwalitatieve huisvestingsaspecten blijken in de praktijk niet 1-2-3 boven tafel te krijgen. Een interviewronde met belangrijke personen uit de organisatie, een notitie van de directeur of individuen rechtstreeks vragen naar hun eisen, leveren vaak onvoldoende bruikbare informatie op. Mensen komen door gewenning en hechting moeilijk los van hun bestaande situatie en zijn niet altijd in staat in het wilde weg te fantaseren over hun 'droomhuisvesting'. Nog moeilijker is het om de droomhuisvesting zo specifiek te beschrijven dat hij ook gebouwd kan worden. Gevolg is dat de architect met vage termen en onverenigbare wensen aan het werk gezet wordt en het uiteindelijke ontwerp een eigen interpretatie is van de architect en niet de passende jas voor de organisatie, die huisvesting zou moeten zijn. Huisvestingsadviseurs kunnen nu juist helpen de vertaalslag te maken tussen algemeen geformuleerde wensen, die vaak betrekking hebben op nog brede begrippen als 'sfeervol' en 'open' naar termen waarmee de architect op pad kan worden gestuurd.

Zoals beschreven in eerdere hoofdstukken, gaat onderwijsvernieuwing vaak hand in hand met herformulering van organisatiedoelstellingen, cultuur en huisvestingseisen. Om de toekomstige gebruikers te helpen deze eigenschappen te formuleren

HUISVESTING VAN ONDERWIJS

heeft ICSadviseurs verschillende inspirerende en interactieve methoden ontwikkeld. De werkvormen zijn alle gericht op het concreet maken van dromen, zodat gewenste eigenschappen van de nieuwe huisvesting geformuleerd worden. Alle methoden brengen gebruikers via een interactieve werkvorm samen. Vernieuwing vindt immers plaats waar verschillende visies en meningen botsen. Deze botsingen leiden tot creativiteit en vormen de voedingsbodem voor de zoektocht naar nieuwe ideeën. De methodes zijn bedacht als eenvoudige opdrachten en hulpmiddelen, die individuen inspireren en hen in staat stellen gezamenlijk vooruit te kijken.

De Cultuur-, Sfeer- en Identiteitskaarten en de Cultuur- & Huisvestingscan

Met de cultuur-, sfeer- en identiteitskaarten kiezen gebruikers aan de hand van beelden de meest treffende eigenschappen voor de toekomstige organisatie en huisvesting. De cultuur- en huisvestingscan levert de checklist achter de CSI-beeldkaarten.

De workshopdeelnemers benoemen aan de hand van de voorgelegde beelden eigenschappen, die het beeld gemeenschappelijk heeft met de gewenste toekomstige organisatie of huisvesting. De beelden roepen associaties op, die onder begeleiding van de adviseur vertaald worden in concrete wensen. Met behulp van beelden van dieren kan bijvoorbeeld de persoonlijkheid van de organisatie worden gekenschetst: ben je zo sterk als een beer, zo sierlijk als een flamingo of misschien



iets er tussenin: een gracieus, maar krachtig paard? Of: wat voor uitstraling moet het toekomstige gebouw krijgen, zodat het optimaal past bij de organisatie? Aan de hand van foto's van auto's kan gediscussieerd worden over een sjieke, maar sobere uitstraling als die van de BMW, een fris en jong voorkomen als een cabriolet, of een rauwdouwersverschijning als de Hummer heeft. Wat voor imago heeft het gebouw? Jong en dynamisch als een skiër, een samenspel van partijen als een dansend paar of gezellig als een marktkraam op een braderie.

Workshopdeelnemers maken met behulp van deze werkvorm hun wensen in woord en beeld kenbaar. De posters met voorbeelden vergemakkelijken de vrije associatie en daarmee de communicatie tussen gebruiker en vormgever van het gebouw. Doordat de gebruikte afbeeldingen alleen een zijdelingse relatie hebben met organisatie- en huisvestingsaspecten komen in de discussie de echte wensen naar boven, zonder vertroebeld te worden door praktische onmogelijkheden in de huidige situatie. Gebruikers vinden het vaak heel inspirerend om 'hands-on' met hun toekomstscenario bezig te zijn en ervaren de enthousiasmerende werking van beelden. De workshop verlaagt de drempel om iedereen te laten meedenken over de toekomst van de organisatie en draagt zo bij aan het bewerkstelligen van een cultuurverandering.

Workshop Ruimteregie

De workshop Ruimteregie® zet een gezamenlijke droom om in concrete afspraken. De workshop geeft een forse impuls aan de start van een proces en brengt vastgelopen processen weer in beweging. Het stimuleert de toekomstvisie, samenwerking en creativiteit die een project vaak zo hard nodig heeft. De workshop is een simulatie van de toekomstige situatie-in-wording, met verschillende participanten in de rol van een sleutelfiguur.

De workshopdeelnemers zijn toekomstige bewoners of diverse belanghebbenden zoals leerlingen, politieke bestuurders, omwonenden, ouders of medewerkers. De workshop heeft een actief en afwisselend programma, met thema's als 'dromen', 'denken' en 'doen'. Dromen worden kenbaar gemaakt in een rollenspel waarbij de deelnemers de rollen van tevoren voor elkaar schrijven. Zo ontwerpen deelnemers zelf hun eigen workshop. In beperkte tijd brengt de workshop de kansen van het project en de verwachtingen van betrokkenen in kaart. Er ontstaat draagvlak voor nieuwe ontwikkelingen.

Na het doorlopen van de workshop Ruimteregie zijn deelnemers gemotiveerd en bereid zich te verbinden aan concrete afspraken. Deze werkvorm wordt vaak gebruikt als start van een proces voor nieuwbouw of herstructurering, maar ook als impuls bij een moeizame samenwerking tussen partijen in een plangebied.

HUISVESTING VAN ONDERWIJS

Speeddaten

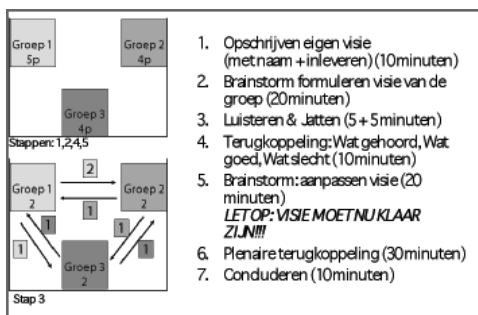
Speeddaten is een effectieve en ludieke werkvorm om mensen met elkaar in contact te brengen en snel tot concrete afspraken te komen. Het is een aanjager van samenwerking tussen individuen of organisaties. Bij speeddaten krijgen personen korte tijd om kennis te maken, te vertellen wat ze doen en gezamenlijke acties te benoemen. Deze acties worden in de periode daarna verder uitgewerkt.

Speeddaten verkent in korte tijd de bereidheid tot interactie van een (aantal) organisatie(s). De mogelijkheden van toekomstige samenwerkingsrelaties worden in kaart gebracht. Eigenlijk niets anders dan de zoektocht naar een levenspartner of scharrel, op zoek naar de 'klik'. Bijvoorbeeld: Waar liggen samenwerkingsmogelijkheden binnen een Brede School? Welke afdelingen zouden meer samen op moeten trekken? Wat kunnen individuen samen betekenen voor de organisatie? Hoe worden de werkgroepen voor het huisvestingstraject bemenst? Door de korte ontmoetingen worden in korte tijd concrete, snelle afspraken gemaakt, die bruikbaar zijn voor de toekomstige situatie.

Deepdiven

Deepdiven is een door Fred Eerenbeent ontwikkelde methode, die door ICSadviseurs soms wordt gebruikt in het ontwikkelen van een huisvestingsvisie; bij deepdiven worden deelnemers ondergedompeld in één onderwerp, in dit geval nieuwe huisvesting. Aan het begin wordt een aantal duidelijke vragen verstrekt: Welke uitstraling moet de school hebben? Wat is het leer- en werkklimaat? Welke ruimten moeten in de school aanwezig zijn? Hoe zijn de ruimten onderling gelegen? Doel van deepdiven is in een beperkte tijd antwoord te krijgen op deze vragen. Het resultaat van deepdiven is een gedragen antwoord op alle vragen die gesteld worden.

Deepdiven wordt doorlopen in meerdere ronden (zie afbeelding met een beschrijving van de processtappen). De deelnemers worden in gelijke groepen verdeeld en elke groep beantwoordt dezelfde vragen. Daarna krijgen individuen uit de groep de gelegenheid op pad gaan om ideeën van elkaar te 'jatten'. Door elkaar te bevragen



en van feedback te voorzien wordt de ideevorming onderling beïnvloed. Hierdoor groeien de ideeën van de groepen naar elkaar toe en verrijken de deelnemers hun eigen inbreng met die van anderen... Het resultaat is een gedragen visie aan het eind van de deepdive. Dit vormt een perfecte basis voor een samenwerkingsverband

of een Programma van Eisen. De adviseur regisseert de deepdive, waardoor de deelnemers gedwongen worden actief bezig te zijn en keuzes te maken. Het rendement valt of staat met de strakke regie van de workshop en de juiste vragen van de regisseur. Het is daardoor een efficiënte maar ook zeer intensieve werkvorm.

Stellingen in vliegende vaart

'Stellingen in vliegende vaart' biedt een snelle methode om tot een overzicht van visie-uitgangspunten te komen. Alle uitspraken van voorgaande bijeenkomsten, workshops, vergadering, excursies, et cetera worden verzameld en geformuleerd als stelling. Iedereen die bij voorgaande bijeenkomsten aanwezig was, zit bij elkaar en stemt over alle stellingen, die in verschillende workshops ontwikkeld zijn. Er komt geen nieuwe informatie op tafel en dus kan in hoog tempo gestemd worden over de stellingen. Stellingen die geen eenduidige stem krijgen worden geparkeerd en in ronde twee bediscussieerd. Met deze werkvorm worden de uitgangspunten vastgelegd voor het project. Het is een methode om alle inbreng uit workshops een breed draagvlak te geven binnen de organisatie. Degene die bij de sessie aanwezig zijn geven hun fiat aan dat waarover instemming is bereikt.



Together Alone

Steeds meer organisaties ontdekken het voordeel van 'samenwonen'. Organisaties kunnen elkaars ruimten gebruiken en ruimten realiseren die zij alleen niet kunnen bekostigen. Voorbeeld is de amateurvereniging met slechts één oefenzaal die dan een auditorium kan gebruiken van een 'samenwonend' theatergezelschap. Bijkomend voordeel is dat ook de toegankelijkheid van voorzieningen (en dus gebruik) toeneemt door 'toevallige' aanloop van bezoekers aan andere organisaties.

Samenwonen en samenwerken gaan niet vanzelf. Er moet voldoende aandacht en respect zijn voor de afzonderlijke identiteit van samenwerkingspartners. ICSadviseurs heeft hiervoor een methode ontwikkeld: Together Alone.

Together Alone is een instrument voor visievorming op samenwerken en samenwonen, bijvoorbeeld in een brede school. De methode maakt gebruik van een vloerkleed waarop verschillende mate van samenwerken en samenwonen zijn onderscheiden. Het kleed heeft een uitdagende werking: de deelnemers gaan uit zichzelf aan de slag en vinden het leuk om te plakken, stickers te verschuiven en met elkaar

te discussiëren. Door deze discussie op een natuurlijke en ongedwongen manier te voeren is succes verzekerd. Iedere keer weer blijkt dat de 'spelers' of de 'toekomstige bewoners van de accommodatie' na het spelen van Together Alone op een andere manier aankijken tegen het samen organiseren van activiteiten en het delen van ruimten.

Het spel bestaat uit twee rondes. In de eerste ronde staan de activiteiten in de accommodatie centraal, in de tweede ronde de ruimten en het gebruik daarvan. Bij iedere activiteit en ruimte staat de vraag centraal of deze 'individueel', 'semi-multifunctioneel' of 'multifunctioneel' is.

Together Alone wordt niet alleen gebruikt voor multifunctionele accommodaties. Het kled wordt ingezet voor uiteenlopende, op samenwerking gerichte, trajecten,



zoals gezamenlijke huisvesting van meerdere partijen onder één dak (multifunctionele accommodatie). In de samenwerkingsworkshop staat er op het kled een cirkel voor 'samen', een cirkel voor 'semigemeenschappelijk' en een cirkel voor 'individueel'. Het kled kan ook zonder deze woorden ingezet worden om bijvoorbeeld binnen één organisatie activiteiten en ruimten te duiden.

Inspiratiereis

Steeds meer gebruikers van nieuwe huisvesting hebben behoefte geïnspireerd te worden over verschillende onderwerpen, zoals (interieur)architectuur, werkplekconcepten of werkvormen. De inspiratiereis is een op maat gemaakte excursie waarmee men inspiratie opdoet over een specifiek onderwerp. Een groep afgevaardigden gaat op bezoek bij leerzame projecten (dit kunnen succesvolle projecten zijn, maar juist ook van 'hoe het niet had gemoeten' kan men veel leren) en wisselt ervaringen met gebruikers en projectleiders uit. Deelnemers aan de reis maken foto's, zodat ervaringen gedeeld kunnen worden met de thuisblijvers. Beelden roepen thuis spontane reacties op waardoor de discussie over het gebouw soepel en natuurlijk gevoerd wordt.

De inspiratiereis doorbreekt ook gebaande paden. Als een school bijvoorbeeld een museum bezoekt ontstaan ook ideeën over hoe je mensen kan trekken, aandacht kan vasthouden en een prettige omgeving kan creëren om je te concentreren, maar ook anderen te ontmoeten. Niet alles hoeft één op één gekopieerd te worden! De

cultuur uit het museum kan inspirerend zijn, maar ook vertaald worden naar een inrichting, die meer bij een schoolgebouw past. Belangrijk neveneffect van de inspiratieris is de teambuilding die zo'n gezamenlijk uitstapje oplevert. Daarom is het raadzaam bij aanvang van een project op excursie te gaan. Door het delen van ervaring hebben de toekomstige bewoners van een gebouw een gezamenlijk vertrekpunt waarover gediscussieerd kan worden en wat als referentie kan dienen om met elkaar in gesprek te blijven.

4.2 WORKSHOPS ALS VERDIEPEND EN ALS STURINGSINSTRUMENT

Huisvestingsadviseurs gebruiken verschillende werkvormen voor verschillende groepen, maar passen ook workshops aan, zodat de juiste informatie voor de juiste vraag boven water komt. Soms maken adviseurs een eigen interpretatie van de uitkomsten, soms gaan gebruikers zelf met pen en papier aan de slag om plattegronden te schetsen of collages van sfeerbeelden te maken. Een pakket van workshops kan soms zoveel informatie opleveren dat alle uithoeken van het gebouw al grof ingevuld zijn. De architect kan dan vrij snel aan de slag om het gebouw te ontwerpen. Soms kiezen adviseurs en klant ervoor alleen ruwe vertrekpunten te schetsen en de invulling voor het groot deel door de vormgever te laten ontwerpen, al dan niet in samenspraak met de gebruikers. Al dit soort keuzes zijn onderdeel van het adviestraject. De ruimteregisseur kijkt nauwgezet wat bij welk project past en welke werkvorm inspirerend kan zijn voor de organisatie.



HUISTESTING VAN ONDERWIJS



5 SLOTBESCHOUWING

Henk Verbeeten

Freelance onderwijswatcher en hoofdredacteur Studiehuisreeks

Wynand Wijnen

Emeritus hoogleraar Universiteit Maastricht

Jos Zuylen

MesoConsult

Het zijn de gebouwen die de mogelijkheid creëren, maar het zijn de gebruikers die ze realiseren!

5.1 INLEIDING

De school heeft altijd een cruciale rol gespeeld bij cultuuroverdracht. Het Nationaal Onderwijsmuseum in Rotterdam wil dat uitdragen: "Zonder de lessen van juffen en meesters was onze cultuur al lang geleden vastgelopen in stagnatie en onwetendheid. Bij de verovering van fundamentele waarden als vrijheid, democratie en welvaart speelde en speelt de school een doorslaggevende rol. Zo ook thans, bij de turbulente start van de 21e eeuw. Of het nu gaat om emancipatie van achterstandsgroepen, integratie van nieuwe culturele impulsen of het omgaan met moderne technologie, steeds blijkt dat het begin van elk beleidsantwoord ligt in de strategische rol die de school in onze samenleving vervult." (www.onderwijsmuseum.nl). Door de eeuwen heen gingen kinderen die onderwijs volgden van de morgen tot de avond naar school. Dat was en is een voorwaarde om de meester of juf te kunnen treffen en dat is weer nodig als je een onderwijsconcept hanteert waarbij leren gebeurt door overdracht. Ondanks het feit dat opvattingen over leren de laatste decennia aan het verschuiven zijn en de samenleving ingrijpend veranderd, is er in grote lijnen weinig veranderd aan de inrichting van de scholen. De meeste scholen hebben nog steeds een speelplaats, een ontvangsthal, een 'congiërgelok', een aula (met catering), een docentenkamer, een gymzaal en lange gangen met véél standaardleslokalen. Die leslokalen horen bij vakken, een lesrooster en bij een groepering van leerlingen in klassen van ongeveer gelijke omvang. Een paar stoeltjes over is geen probleem, een stoeltje te weinig wel. Naar schatting vind je in Nederland in het voortgezet onderwijs, in de basisvorming en in de tweede fase, in driekwart van de lokalen de tafeltjes en stoeltjes nog gegroepeerd in busopstelling.

In dit hoofdstuk wordt de relatie beschreven tussen veranderingen in de samenleving, veranderende opvattingen over leren en onderwijzen (toegesplitst op de onderwijskundige inrichting van de tweede fase) en veranderingen in de visie op leiderschap en de rol van de organisatiecultuur bij onderwijsvernieuwingen. Het hoofdstuk eindigt met *stellingen* over de *positionering van het onderwijs* die als voorbereiding kunnen gelden voor een gesprek met een 'ruimteregisseur' over nieuwbouw of vernieuwbouw.

5.2 DE SAMENLEVING

Herman Wijffels¹³ stelt dat de principes van het industriële tijdperk niet meer werken. We moeten anders leren kijken. Denken vanuit de omkering. Hij behandelt een aantal omkeringsprincipes¹⁴:

- „We moeten leren anders naar onszelf te kijken. In het industriële tijdperk hebben we ons buiten de natuur geplaatst. In deze nieuwe fase moeten we onszelf weer gaan zien als onderdeel van die natuur, wil ons ecosysteem een kans van overleven hebben.
- In het industriële tijdperk wisten we steeds meer van steeds minder. Het specialisatieprincipe. Verkokering was het gevolg en verbrokkeling van de systemen. In de nieuwe tijd moeten we integraal problemen aan gaan pakken, vanuit de samenhang der dingen.
- We moeten van topdown organiseren en de organisatie mechanistisch invullen, toe naar een bottomup georganiseerde organisatie. Met minder hiërarchie en op basis van organische principes.
- In bedrijven worden mensen bepaald door een systeem; een extern gericht zijn. We moeten toe naar onze interne bronnen, onze eigen waarden en vandaar uit gaan sturen. Onze eigen waarden moeten ons gaan leiden en niet het systeem.
- Uniformiteit was belangrijk in het industriële tijdperk. We gaan er naar toe om diversiteit als kwaliteit te zien. We moeten diversiteit gaan accepteren en accommoderen.
- We moeten niet naar mensen kijken als bronnen om voor te zorgen. We moeten mensen in hun kracht krijgen en in hun kracht houden.
- We gaan in de nieuwe fase van dominant masculiene waarden naar feminiene waarden.

13 Dr. Herman H.F. Wijffels was van maart 1999 tot 1 april 2006 voorzitter van de Sociaal-Economische Raad (SER) en vervult momenteel een bestuursfunctie bij de Wereldbank. http://nl.wikipedia.org/wiki/Herman_Wijffels

14 Uit de weblog van Hans Westrum:

http://www.hansonexperience.com/my_weblog/2006/04/klaar_om_te_wen_6.html

Kort samengevat: er is een opkomend nieuw waardepatroon. We moeten in de nieuwe fase wat we opgebouwd hebben meenemen en ons systeem gaan overstijgen, nieuwe elementen toevoegen. Dit nieuwe waardepatroon is een onderstroom en die onderstroom komt in aanraking met de bovenstroom. Op allerlei vlakken in de samenleving zijn mensen bezig om dit soort principes in de praktijk te brengen. Dat gebeurt nog te geïsoleerd. Die kleine netwerken moeten zich gaan verbinden om in aanraking te komen met de bovenstroom en zodoende de bovenstroom te kunnen penetreren. Van de bovenstroom zelf hoeven we voorlopig nog niets te verwachten."

5.3 VOORTDURENDE VERNIEUWING ALS CONSTANTE FACTOR

De wereld om ons heen verandert in een snel tempo en die veranderingen zijn niet langer meer te interpreteren als een onrustige overgangsfase tussen twee langere, relatief stabiele, periodes. Verandering is in onze tijd een constante factor geworden, een aspect van de (mondiale) samenleving. Internationale bedrijven begrijpen dit als geen ander. "Het gaat immers allang niet meer om het bereiken van één specifiek doel, maar vooral om steeds weer klaar te zijn voor toekomstige veranderingen" (Capgemini, advertorial, 22 november 2006, De Volkskrant). Typerend is dat ze daarbij niet alleen (en soms zelfs niet op de eerste plaats) denken aan nieuwe technologie, maar aan ingrijpende aanpassingen van het Human Resource-management en de organisatiecultuur: plattere organisaties die meer verantwoordelijkheid, ruimte voor creativiteit en een ruimere beslismacht toekennen aan de werkvloer, andere communicatieprincipes tussen top en bottom die meer gekenmerkt worden door (gelijkwaardige) dialoog en netwerkstructuren dan door overlegstructuren gebaseerd op eenrichtingsverkeer met een hiërarchisch karakter. De visie van Herman Wijffels, die wij hierboven kort getypeerd hebben, is daarvan slechts een voorbeeld. In de genoemde advertorial van Capgemini wordt verwezen naar een onderzoek onder 125 managers van grote Europese organisaties. Een van de belangrijke uitkomsten is dat niet zozeer het rationele planningsvermogen (om op veranderende situaties te reageren) problemen oplevert, maar de uitvoering van de verandering zelf. Kort door de bocht: veranderen heeft niet alleen te maken met goede plannen, maar vooral ook met mensen in organisaties en hun capaciteiten en overtuigingen.

Nu kunnen veranderprincipes uit het bedrijfsleven niet een-op-een worden vertaald naar het onderwijs, want leren is geen echt product, leerlingen zijn geen echte klanten en scholen streven over het algemeen geen winstoogmerk na. Hoe vaak deze metafoor ook in stelling wordt gebracht door organisatieadviseurs, het blijft

HUISVESTING VAN ONDERWIJS

een metafoor, want een school is een organisatie in de sociale sector en die is vanuit veranderkundig oogpunt niet hetzelfde als een organisatie in de private sector. Maar scholen kunnen zich evenmin onttrekken aan de veranderde maatschappij. Alexander Rinnooy Kan¹⁵ zei hier in een recente toespraak tot onderwijzers over dat scholen geen ondernemingen zijn, maar dat bestuurders van onderwijsinstellingen zich wel ondernemend moeten opstellen. Dat houdt in dat er bewust positie gekozen moet worden en, verwijzend naar het boekje 'Leren excelleren'¹⁶, zich moeten profileren en durven verschillen van andere onderwijsaanbieders op een interessante en vernieuwende manier. Hij doelde op het feit dat we in onze Nederlandse cultuur wel erg gewend zijn geraakt aan het wegwerken of egaliseren van verschillen tussen leerlingen. Hij stelde dat ondernemend onderwijs juist moet inspelen op verschillen in talent en op 'ondernemende leerlingen' door ze ruimte en diversiteit te bieden. Maar tegelijk verlangde hij ook van docenten creativiteit, vernieuwing en innovatie om leerlingen in beweging te zetten. Hij sprak de verwachting uit dat het de komende jaren steeds drukker voor hen zal worden. Er wordt namelijk veel van ze verwacht, maar daar mogen zij dan ook iets voor terugvragen: respect, waardering en, concreter, heel goede arbeidsomstandigheden.

Leo Lenssen wijst in een betoog in de Volkskrant van zaterdag 4 november 2006 op vier aspecten die moderne schoolorganisaties verbinden met maatschappelijke ontwikkelingen. De verzelfstandiging van onderwijsorganisaties tot normale werkorganisaties, met een personeels-, arbo-, financieel- en huisvestingsbeleid, die zelf verantwoordelijk worden voor beleid en continuïteit. Daarmee verandert ook de rol van docent van autonome professional in die van werknemer die niet meer zelfstandig het pedagogisch-didactisch beleid kan bepalen. Verder wijst Lenssen op de invloed van (mondige) gebruikers en belanghebbenden bij het onderwijs: leerlingen, ouders, werkgevers, toeleverende en ontvangende scholen. Tenslotte beschrijft hij de impact van gezin en omgeving (jeugdcultuur) op leerlingen, waar scholen niet meer omheen kunnen. Veranderen en vernieuwen zal dus ook voor scholen eerder de agenda voor de toekomst bepalen dan de zo vaak gevraagde rust.

¹⁵ Alexander Rinnooy Kan: Jaaropening Hogeschool Inholland "Ondernemerszin en onderwijs" Rotterdam, 30 augustus 2006 van website SER:

<http://www.ser.nl/publicaties/default.asp?desc=redevoeringen>

¹⁶ www.innovatieplatform.nl. Zie ook de 'Kennisinvesteringsagenda' van het innovatieplatform.

5.4 VISIE, LEIDERSCHAP EN ORGANISATIECULTUUR

In hoofdstuk 1 is al veel gezegd over een visie op onderwijs in een veranderende samenleving en in een adem door over de ondersteunende rol van de informatie en communicatietechnologie. Binnen scholen zal ict gebruikt moeten gaan worden in het primaire proces. Als het management deze faciliteit niet organiseert, zullen docenten en leerlingen namelijk niet in staat zijn de diversiteit te managen die ontstaat als we onderwijs minder aanbodgestuurd en meer vraaggericht maken.

De hoofdstukken 2 en 3 nemen een ander wezenlijk ondersteunend aspect van de 'arbeidsomstandigheden' voor leerlingen en docenten onder de loep: de huisvesting en de inrichting van de leer- en werkplekken. In hoofdstuk 2 brengt Sanderijn Amsberg huisvesting in verband met de organisatie- en innovatiecultuur. Volgens gezaghebbende organisatiedeskundigen als Edgar Schein, Peter F. Drucker, Peter Senge, David Cooperider e.a.) is dit een belangrijk gegeven als de essentie van organisatieverandering te maken heeft met de kwaliteit van het 'menselijk kapitaal' en de mate waarin medewerkers de wezenlijke factor zijn bij het realiseren van resultaten. Minder zakelijk geformuleerd: in het onderwijs gaat het om mensen, volwassenen én jongeren. Op een dieper niveau, en als onderdeel van de impliciete cultuur, spelen ambities en overtuigingen, het vermogen om relaties aan te gaan (pedagogisch én collegiaal), samen te werken, elkaar te inspireren en zichzelf als mens en als professional te kunnen ontwikkelen, een wezenlijke rol bij het slagen of falen van vernieuwingen.

In hoofdstuk 3 wordt gesproken over een ruimteregiebenadering. Deze is gebaseerd op het ruimte geven aan de onderwijsinhoudelijke ontwikkeling die door moet kunnen gaan tijdens de nieuwbouw. De 'ruimteregisseur' stelt hiermee het realiseren van het huisvestingsplan vanaf het eerste schetsontwerp tot de voltooiing van het nieuwe schoolgebouw ten dienste van de schoolontwikkeling. Daarmee is het een cruciaal onderdeel geworden van het domein 'management van middelen en faciliteiten' en als zodanig een middel dat ten dienste staat van het veranderingsproces. Sanderijn Amsberg vraagt aandacht voor de organisatiecultuur. Innovatieleiders zullen zich in dit concept niet kunnen beperken tot het vorm (laten) geven van een gebouw en zijn inrichting op basis van moderne onderwijsconcepten alleen, zoals nieuw leren, natuurlijk leren, competentiegericht leren en dergelijke. Ook al zijn ze overtuigd dat deze een verantwoord onderwijskundig antwoord zijn op vragen uit de maatschappelijke context. Ze zullen zich minstens ook moeten buigen over draagvlak en, daarmee direct samenhangend, met de wijze van communiceren in de school, met personeels- en professionaliseringsbeleid en met het tempo van de vernieuwing. Het model van Schein in hoofdstuk 2 paragraaf 3, maakt dit snel duidelijke

lijk. Wanneer op planniveau binnen een selecte groep voorbereiders vanuit een extern model, bijvoorbeeld het Natuurlijk Lerenconcept van het APS of scenario 3 of 4 van de Taakgroep Vernieuwing Basisvorming, de bijbehorende bouwkundige aspecten van de leeromgeving en gebouw worden ingevuld, dan kan een huisvestingsconcept gaan functioneren als een keurslijf dat niet lekker zit. (Ik wil het niet, maar het moet omdat) In zo'n situatie wordt de verandering van het gebouw gerealiseerd op een rationeel-lineaire manier; beheersmatig, topdown en blauwdrukdenken-achtig. Het negeren van de onderliggende niveaus van onbewuste overtuigingen, normen en waarden en vaste gewoonten zal voorspelbaar leiden tot angst, onzekerheid, weerstanden bij medewerkers en vertragingen of zelfs falen bij de invoering van de vernieuwing. Een 'scenario-4 gebouw' functioneert dan als disciplinerend instrument in plaats van als een gebouw dat letterlijk en figuurlijk een veilige ruimte biedt aan gebruikers om zich persoonlijk en gezamenlijk te ontwikkelen.

In hoofdstuk 4 geven Amsberg, Damen van Van den Heuvel aan dat er, gebaseerd op het volledig gamma van het veranderkundig denken, methoden zijn om medewerkers te ondersteunen in het genereren van eigenaarsgevoel op nieuwe/veranderde huisvesting. In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk mijmeren we over het nieuwe schoolgebouw. Hoe zal het er gaan uitzien als het voor leerlingen een inspirerende leerplaats wordt, waarbinnen webbased leren een belangrijke functie vervult en leerlingen de school gebruiken als sociale ontmoetingsplaats en wij als opvoeders die ontmoetingsplaats ook beschouwen als een ontmoeting van generaties en culturen.

5.5 HET NIEUWE GEBOUW

Aan het eind van hoofdstuk 1 noemden we zeven elementen, die niet uit het oog verloren zouden moeten worden bij het ontwerpen van inspirerende leeromgevingen. In deze slotbeschouwing hebben we, min of meer in lijn liggend met die zeven elementen, een aantal soms confronterende stellingen geformuleerd, die als startpunt kunnen dienen bij het denken over leeromgevingen voor leerlingen. Maar er is meer dan dat. Als we de paragrafen hiervoor en de hoofdstukken 2, 3 en 4 willen honoreren, dan kunnen we er niet omheen helder te zijn over onze fundamentele overtuiging dat het onderwijs, als belangrijke institutie in ons Nederlandse democratische bestel, geen keus heeft als het gaat om 'blijven zoals het is' of 'aanpassen aan een wereld die een wereldmarkt aan het worden is'. Veranderen, vernieuwen, verbeteren zullen, zoals we eerder stelden, inherent onderdeel worden van de schoolcultuur. Dit is geen vorm van veranderingsfundamentalisme, veranderen om

het veranderen als doel op zich, maar een reactie op de wereld waarin we leven en waar we het beste van moeten maken. Het houdt overigens in dat de discussie over wat goed onderwijs is en wat het moet opleveren kritisch en breed, dat wil zeggen met alle betrokkenen, gevoerd moet worden. Het gaat daarbij niet om een keuze tussen eenvoudige tegenstellingen als kennis versus vaardigheden, doceren versus zelfstandig leren, nieuw versus oud leren (wat beide begrippen ook mogen betekenen), boeken versus gedigitaliseerde informatie. Waar het wel om gaat is wat daar onder ligt: een visie op de vorming van jongeren en hoe zij het beste uitgerust kunnen worden voor de maatschappij van vandaag en morgen op een manier die past bij de cultuur waarin ze opgroeien, die we niet kunnen buitensluiten door de schooldeuren achter hun te sluiten, maar die we wel kritisch kunnen waarderen.

5.6 STELLINGEN

- 0 Veranderen, vernieuwen, verbeteren zijn een inherent onderdeel van de schoolcultuur aan het begin van het derde millennium. Het onderwijs is een belangrijke institutie in het hart van onze samenleving. Maatschappelijke ontwikkelingen zullen de ontwikkeling van het onderwijs stimuleren en beïnvloeden en het onderwijs is op zijn beurt een factor in de evolutie van de samenleving. Het is mede bepalend voor de plaats die Nederland wil innemen in breder Europees en mondiaal verband. Het onderwijs als institutie - de inhoud, de pedagogische en didactische waarden en de school als organisatie - zal dus altijd reageren op en evolueren met de maatschappij waar ze een integraal onderdeel van is.
- 1 80 % van de Nederlandse klaslokalen, de kern van het schoolgebouw, vormt geen inspirerende leeromgeving.
Toelichting: ze zijn eenvormig (de school is een batterij klaslokalen), de inrichting is sober en ongezellig, de meubilairopstelling is disciplinerend en op luisteren gericht (busopstelling), de attributen voor de docent om kennis over te dragen zijn verouderd (krijtjesborden, whiteboards, waar smartboards en beamers wenselijk zouden zijn). Klaslokalen zijn niet ontworpen voor multifunctioneel gebruik en ook niet op multifunctionaliteit ingericht. Je kunt er zitten, luisteren naar de docent, lezen in een boek en schrijven. Veel meer kun je er niet.
- 2 Klaslokalen hebben in het huidige onderwijs een bewaarfunctie.
Minister Van der Hoeven heeft het recent nog een keer scherp geformuleerd: scholen hebben de plicht ervoor te zorgen dat de leerling in de onderbouw op jaarbasis 1040 contacturen heeft. Achter die eis zit de redenering dat aanwezigheid belangrijk is en de hoop dat, als de leerlingen er zijn, ze ook wel iets zullen leren. Het ligt voor de hand dat die maatregel bedoeld is om lesuitval te beperken. Die eenvormigheid in inrichting en organisatie van lessen in klassen wordt

niet nagestreefd vanuit het doel om inspirerend leren te realiseren, maar veel meer vanuit de behoefte om het onderwijs overzichtelijk en controleerbaar te organiseren, om te kunnen verantwoorden dat het systeem werkt. Maar daar gaat het natuurlijk niet om. Het systeem moet niet werken, de kinderen moeten werken!

- 3 Er bestaan geen te vermarkten concepten voor inspirerende leeromgevingen.
In paragraaf 4 van dit hoofdstuk hebben we aangegeven dat onderwijsconcepten, die scholen van buitenaf binnenhalen, pas leiden tot inspirerende leeromgevingen als er onderwijskundig en organisatorisch een aantal factoren, waaronder de inrichting van het gebouw, verandert. Als de medewerkers van een school die verandering ervaren als opgelegd en de school als werkplek daardoor minder aantrekkelijk gaan vinden, zal het nieuwe concept en de nieuwe inrichting niet per definitie leiden tot meer inspirerend leren dan voorheen. Medewerkers van een school gaan een school pas veranderen als ze de verandering zien zitten en zich 'eigenaar' voelen van de verandering. Docenten willen wel veranderen, maar niet veranderd worden.
- 4 Innovatiestrategisch levert diversiteit in leeromgevingen winst op.
Als docenten hun school omarmen, is dat niet omdat die zo uniek is. Er zijn immers maar weinig unieke scholen. De meeste scholen, zo hebben we hiervoor betoogd, blinken in alle opzichten uit in eenvormigheid. Die eenvormigheid in het gebouw leidt tot eenvormigheid in onderwijzen en tot eenvormigheid in leren. En daar willen we nou net van af. We willen scholen hebben, waarin leerlingen kunnen 'leren excelleren'. En dat kan alleen in een omgeving waarin diversiteit een kenmerk is van het onderwijskundig concept. Rest de vraag hoe docenten een systeem gaan omarmen waarvan excelleren een kenmerk is. Betrokkenheid bij de ontwikkeling van het concept en eigenaarsgevoel zijn in dit verband sleutelwoorden.
- 5 Zonder webbased leeromgevingen is diversiteit niet te managen
Het gebruik van het leerboek leidt tot eenvormigheid. Door gebruik van webbased leermateriaal kan een startpunt gemaakt worden met het organiseren van diversiteit. Die diversiteit is met de computer beter te managen dan met een standaard docentenagenda. Sterker nog: met zo'n agenda is die diversiteit helemaal niet te managen. Computers zullen een centrale plaats moeten krijgen in het primaire proces. Webbased leermateriaal kan het leerboek prima vervangen. Het is materiaal dat beantwoordt aan het J4-principe: 'just for you, just enough, just at the right time and just at the right place'. Dergelijk materiaal hebben we nodig om excelleren uit te lokken.
6. De meeste schoolgebouwen functioneren niet als inspirerende leer- / en werkomgeving voor docenten en andere medewerkers van een school.
Modern onderwijs kan gedefinieerd worden als het organiseren van geïnspireerd

en expliciet leren. Dit veronderstelt dat er een goede chemie is tussen leerprocesbegeleiders (docenten, onderwijsassistenten, externe gastdocenten), leerlingen en leermaterialen in een omgeving (ruimte en infrastructuur) die geschikt is voor de diverse soorten leergedrag die gewenst zijn. Docenten en andere medewerkers vervullen in moderne onderwijsorganisaties verschillende (en per persoon vaak meerdere) rollen: van leerprocesbegeleider tot ontwikkelaar, van leerlingbegeleider tot teamlid tot manager. Zij zijn dus professional in een complexe professionele organisatie. Inherent aan de uitoefening van hun veelvormige rollen en taken zullen zij zich individueel en collegiaal blijven ontwikkelen en professionaliseren. Ook voor hen geldt de behoefte aan inspirerende werk- en leeromgevingen die zijn afgestemd op hun rollen en taken in de totale organisatie.

7. De meeste schoolgebouwen functioneren niet als uitnodigende ontmoetingsruimte en inspirerende leer- en werkomgeving voor mensen en organisaties in de directe maatschappelijke context van de school.

Scholen kunnen zich in onze Nederlandse samenleving niet meer permitteren om zich te isoleren van de maatschappelijke context waar ze deel van uitmaken. Het is niet langer mogelijk om de blik naar binnen gericht te houden en een mini-samenleving te vormen in de maatschappij volgens een model van de maatschappelijke orde uit de 19e eeuw en het grootste deel van de 20e eeuw. Scholen zijn brede scholen geworden die interacteren met de buurt waarin ze staan, met de culturen van de gemeenschappen waaruit de leerlingen afkomstig zijn, met toeleverende en afnemende scholen, met culturele instellingen en last but not least met bedrijven en organisaties waar leerlingen vroeger of later werknemer zullen zijn. Kortom de school als organisatie en als gebouw is niet meer van en voor de school alleen.



HUISVESTING VAN ONDERWIJS

