

Interview Ieta van den Hout en Barbara Gemen, Hotelschool Den Haag

'Er komen minder managers'

De Hotelschool Den Haag is een relatief kleine organisatie. Er werken ongeveer 90 docenten en 35 instructeurs (praktijkdocenten). De lijnen zijn kort. De hogeschool kent haar eigen aanpak met betrekking tot de invulling van de professionele ruimte vinden HR Manager Barbara Gemen en Onderwijsmanager Ieta van den Hout.

'We hebben het onderwerp professionele ruimte vrij snel op de agenda gezet. We zijn begonnen met oriënterende gesprekken met HR, College van Bestuur, Onderwijsmanagers en de Medezeggenschapsraad', zegt Barbara Gemen. 'Vervolgens heeft Ieta een beleidsnotitie geschreven over het belang van professionele ruimte. Maar het opvallende is dat tegelijkertijd een groep docenten naar voren trad die in gesprek wilde met het CvB over de grote regeldruk waar ze mee te maken kregen.' De docenten vonden het aantal managers binnen de hogeschool te groot en werden geconfronteerd met uiteenlopende managementstijlen. Er was behoefte aan minder overleg en meer ruimte om zelf beslissingen te nemen en zaken te regelen. 'Deze ontwikkeling was eigenlijk heel goed', zegt Van den Hout, 'want daardoor waren ook direct de docenten bij het proces betrokken. We zijn intensief met elkaar in gesprek gegaan om te kijken hoe we de structuur van de organisatie kunnen aanpassen. Met de oproep 'Sluit je aan of laat je informeren', werd iedereen zoveel mogelijk betrokken bij de ontwikkelingen. In samenwerking met alle partijen is een voorstel geschreven voor een herziening van de onderwijsorganisatie. Er komen minder managers en de docenten krijgen meer verantwoordelijkheden.

Docententeams

De herziening van de organisatiestructuur is mede ingegeven doordat de Hotelschool sinds 2008 met een nieuw curriculum werkt. 'Het onderwijs is nu echt gericht op de beroepstaken en gaat veel meer uit van geïntegreerd onderwijs. We hebben het onderwijs ook verdeeld in fases. Ieder studiejaar staat voor één fase en de docenten die binnen een bepaalde fase werken worden aangestuurd door één manager. De managers zorgen ervoor dat de fases goed op elkaar aansluiten.'

Iedere fase bestaat dan weer uit verschillende courses: de *integrated professional courses (ipc)* en de *essential courses*. Bij de *ipc* staat de beroepstaak centraal en bij de *essential course* de vakken. De Hotelschool gaat werken met verschillende docententeams, bijvoorbeeld de kernteams en de expertteams. 'We willen



Barbara Gemen

voor iedere course een klein groepje docenten hebben dat langer die course draait', legt Gemen uit. 'Dit zijn de kernteams, zij zorgen ervoor dat de kennis geborgd blijft en er niet continue veranderingen worden aangebracht. Deze teams kunnen nieuwe docenten inwerken en de courses aanpassen aan ontwikkelingen in het beroepsveld.' Daarnaast zijn er de expertiseteams die veel verstand hebben van een bepaalde beroepstaak. Docenten kunnen in meerdere teams zitten. 'Op deze manier kan de organisatie beter gebruikmaken van aanwezige kennis en talenten, en docenten meer ruimte en verantwoordelijkheid geven voor het onderwijs', vult Van den Hout aan.

Eigen didactiek

De meeste docenten van de Hotelschool zijn afkomstig uit het bedrijfsleven. Samen met de Universiteit Wageningen is een specifiek, op de hotelschool toegerust, programma van didactische vaardigheden ontwikkeld. Iedere docent krijgt een uitgebreid inwerkprogramma voor het eigen lesmodel van de hotelschool: ondernemend leren. Gemen: 'Iedereen weet zodoende op welke manier we hier lesgeven en wat we van onze studenten verwachten.' Zaken als feedback en intervisie zijn op de hotelschool al een paar jaar geleden ingevoerd. Gemen: 'Drie keer per jaar moet iedere docent bij een collega in de les zitten. Zo kan bijvoorbeeld een taaldocent zien hoe zijn collega's andere docenten taalverwerving aanpakken, of er misschien andere werkvormen zijn, hoe je collega met studenten omgaat, noem maar op. Hier hoort natuurlijk ook feedback bij.' Ook het werken in teams is niet nieuw voor de hotelschool al kan het voor sommige docenten nog lastig zijn. 'Maar het gaat steeds beter, het is een rijdende trein', glimlacht Van den Hout.

Contacten met het werkveld zijn ook verplicht voor docenten om een goede aansluiting op de beroepspraktijk te garanderen. Gemen: 'Docenten gaan regelmatig op stage bij andere hotel(scholen) en restaurants en er worden veelvuldig workshops en gastlessen gegeven door gerenommeerde professionals uit het beroepenveld. Zo gaf laatst een chefkok van El Bulli nog een workshop aan de praktijkdocenten in Den Haag.' Van docenten wordt verder verwacht dat zij zich blijven ontwikkelen. 'Maar', zegt van den Hout, 'dat is geen item hier. Het is onderdeel van onze cultuur dat iedereen de waarde hiervan inziet. En binnenkort krijgen docenten naast de pop ook planninggesprekken waarin docenten kunnen aangeven waar ze zich het volgende studiejaar op willen richten, of ze bijvoorbeeld dezelfde modules gaan geven of liever een andere weg inslaan.'

Gebruik elkaar

Van den Hout en Gemen benadrukken dat de organisatie niet van plan is om alles tegelijkertijd aan te pakken. Professionele ruimte is een breed begrip en kent geen einddatum. Van den Hout ziet graag meer ruimte voor initiatieven vanuit de docenten die ook opgevolgd worden zoals bijvoorbeeld het initiatief voor het aanbieden en delen van kennis, het zogeheten 'Share: need to know and nice to know'-project. Hierbij kunnen docenten aangeven wat zij te bieden hebben en wat zij nog graag zouden willen weten/leren. 'Ik heb bijvoorbeeld Azie-ervaring in de aanbidding. Iemand die op zoek is naar informatie over de Chinese omgangsvormen in het zakenleven kan bij mij terecht. Op een speciale site hebben we vraag en aanbod bij elkaar gezet. Met dit soort concrete initiatieven kun je onderwijs ook weer leuk maken en betrokkenheid genereren. Dus, zorg dat wat je aan nieuwe dingen verzint enerzijds geborgd is en je daarnaast dynamiek blijft genereren. Voor mij is het proces geslaagd wanneer er sprankelende initiatieven blijven komen die ook opgevolgd worden en dat iedereen zich binnen de organisatie gehoord voelt.'