

# ‘Niet alleen afspraken maken, maar ook nakomen’

## SAMENWERKING CRUCIAAL BIJ VERNIEUWING ONDERWIJS

*Als er weinig gestructureerd in teams wordt gewerkt en de interne groepsrelaties slecht ontwikkeld zijn, gaat de invoering van competentiegericht onderwijs veel moeizamer dan wanneer de samenwerking goed verloopt. Dat blijkt uit een onderzoek onder onderwijsteams van drie roc's. "Je moet niet alleen afspraken maken, maar ze ook nakomen." Het management heeft een sturende en ontwikkelende taak naar de teams toe, maar schiet daarin tekort.*

DOOR TINEKE SNEL

Elk roc is bezig het onderwijs op eigen wijze grondig aan te passen. Bij competentiegericht onderwijs is in ieder geval integratie van vakken belangrijk. "Dit onderwijsconcept vraagt om samenwerking", zegt adviseur Jouko van der Mast. Is het team een clubje solisten, dan komt het niet van de grond."

Veel docenten denken dat de onderwijsvernieuwing is opgelegd door 'Zoetermeer', is Van der Mast opgevallen. "Maar dat is niet waar, het is een vraag vanuit het bedrijfsleven. Het is ons overigens duidelijk geworden dat niemand tégen het concept is. Maar de invoering ervan lijkt haast dogmatisch geworden, zo van: cgo moet. Dan krijgt het iets heel verkrampts." Ben Kuipers merkt op dat uit het onderzoek naar voren is gekomen dat het management tekortschiet bij onderwijsvernieuwing. "Docenten geven aan dat ze op een bepaalde manier sturing nodig hebben. Soms krijgen teams veel speelruimte om zelf aan de slag te gaan met onderwijsvernieuwing, maar je ziet vervolgens dat ze die ruimte niet benutten." De docenten zien de ruime kaders eerder als een nadeel dan een voordeel. Het management geeft weinig structuur en richting aan de ingrijpende onderwijsvernieuwing die van hen wordt verlangd. Wat er met cgo bereikt moet worden, is voor veel docenten en teamleiders niet duidelijk. "Docenten verwachten dat het management richting geeft en weet te vertellen hoe de verhouding kennis en basisvaardigheden binnen het onderwijs moet zijn. Het management heeft overigens vaak niet eens door dat ze tekortschieten."

Als het overzicht ontbreekt, loopt het team gevaar in discussie, chaos en goede bedoelingen te verzanden. Het voeren van een duidelijke regie op het proces is essentieel voor de invoering van cgo. "Met betrekking tot het vakinhoudelijke

gedeelte, loopt het meestal wel goed", legt Kuipers uit. "Het schort het meest aan wat daarbuiten plaatsvindt. Vernieuwen kan niet alleen van binnenuit." Als teams in roc's proberen samen te werken, zijn ze snel gefrustreerd, aldus Van der Mast. "Er wordt veel te lang vergaderd en dezelfde items komen steeds weer terug op de agenda, zonder dat het tot een oplossing komt. Ik ken maar weinig branches waar zelf leren zo slecht geregeld is. En dat terwijl de docent zelf een professional in leren is. Er is veel te weinig aandacht voor de ontwikkeling van de leerkracht." Kuipers vult hem aan: "De meeste opleidingsmanagers denken niet ontwikkelingsgericht over hun team. Focussen op persoonlijke ontwikkeling is niet aan de orde. Leidinggevend worden hier ook niet op aangestuurd."

Een van de onderzochte roc's werkt met interne trainers, die ook teambuildingssessies verzorgen. "Dat is een mooi systeem", zegt Van der Mast. "Ze begeleiden bij het aanbrengen van structuur en leren de docenten samen te werken."

### Teammuur

Wat de onderzoekers het meest is opgevallen, is dat de interne groepsrelaties slecht ontwikkeld zijn en dat er weinig gestructureerd wordt gewerkt. "Je moet niet alleen afspraken maken, maar ook nakomen", zegt Kuipers. "In sommige teams zie je week na week dezelfde punten terug op het overleg zonder dat er wat gebeurt. Ja zeggen tegen iets, maar nee doen. Er heerst een cultuur van 'we hoeven onze afspraken niet na te komen'. Er komen lukraak dingen ter tafel, daar wordt veel langer over gesproken dan nodig en uiteindelijk komen er geen besluiten uit voort." Uit het onderzoek blijkt dan ook dat teams die duidelijke agenda's

‘Vernieuwen kan niet alleen van binnenuit’

hebben en notulen van de overleggen maken, zichtbaar sneller opschieten met onderwijsvernieuwing dan teams die dat niet doen. Ook is het van belang een heldere visie te formuleren op competentiegericht onderwijs en van daaruit aan de slag te gaan. Het management heeft hierin een taak. Eén team is twee dagen met elkaar gaan zitten om het programma voor een volgend schooljaar uit te werken. Kuipers: "Dat is het beste voorbeeld dat we hebben gezien om met dit soort dingen bezig te zijn. Ze willen concreet projecten uitwerken en vertalen naar hun eigen team." Ook lieten ze binnen de unit aan elkaar zien wat ze hadden gedaan. "Dan kijk je over de teammuur heen."

Als het met je eigen collega's niet lukt, is het nog moeilijker om met andere teams samen te werken. "Er zijn binnen het roc veel verschillende bloedgroepen en cultuuraspecten. Als het keer op keer moeizaam gaat, wordt het proces gefrustreerd."

Kuipers constateert dat de praktische randvoorwaarden ontbreken. "Veel teams zijn gefrustreerd omdat pas later duidelijk wordt wat de kaders zijn. Dan zijn ze al een eind op weg. Ze zijn gefrustreerd in het ontwikkelen van dingen, omdat te veel initiatieven al zijn afgeschoten."

"Het management heeft de sleutel om het proces de goede kant op te sturen", is de overtuiging van Van der Mast. "Vaak hoor je van docenten: 'Wij weten niet wat het management wil'. Managers moeten structureren en faciliteiten bieden. Meer projectmatig werken zou roc's erg helpen. Je ziet dat teams die de samenwerking op orde hebben, een manager hebben die weet wat hij wil."

Het leeronderzoek Onderwijsvernieuwing en teamontwikkeling binnen de bve-sector gaat over hoe samenwerking de invoering van competentiegericht onderwijs kan ondersteunen. Het is uitgevoerd door Ben Kuipers, Jouko van der Mast en Léon van der Meij. Kuipers is docent en onderzoeker aan de Erasmus Universiteit en adviseur. Jouko van der Mast is als interim manager en adviseur betrokken geweest bij teamontwikkeling van diverse opleidingen binnen roc's. Léon van der Meij adviseert onderwijsinstellingen en gemeenten over kwaliteitsmanagement en organisatieontwikkeling. De publicatie kan worden opgevraagd bij Jouko van der Mast, via [j.vandermast@upstreamconsulting.nl](mailto:j.vandermast@upstreamconsulting.nl)

Profiel Producties organiseert op 6 december 2007 een workshop getiteld 'Optimaliseer de samenwerking in uw onderwijsteam'. Zie voor meer informatie: [www.profielconferenties.nl](http://www.profielconferenties.nl)

## Pensioen

De onderzoekers zien de ontwikkeling dat opleidingen pogingen doen meer op bedrijven gericht te zijn en daar samenwerking mee te zoeken. "Hoewel bij alle onderzochte teams de externe klant minder aandacht krijgt dan de interne klant.



FOTO: AMANDA RHODE

Managers moeten structuren en faciliteiten bieden zodat de samenwerking goed verloopt.

Docenten vinden overigens zelf dat ze beter op de hoogte moeten zijn van de beroepspraktijk en meer buiten de school moeten kijken."

Leeftijd van docenten maakt niet uit voor het al dan niet goed verlopen van de samenwerking, menen de onderzoekers. Zo was er een jong team met veel zijinstromers uit het bedrijfsleven dat weinig innovatief was. De docenten waren vooral druk bezig om zich het vak eigen te maken. Ook was er een team waarvan binnen twee jaar de helft met pensioen zou gaan. Van der Mast: "Geef ze een rol in de onderwijsvernieuwing, ook als ze dat in eerste instantie niet willen en niet enthousiast zijn over cgo. Laat ze schitteren waar ze dat kunnen!"

Bij teams waar het niet lukt om competentiegericht onderwijs van de grond te krijgen, is het van belang om erachter te komen waarom de docenten weerstand voelen bij het vernieuwingsonderwijs. Je kunt ze scholing aanbieden om beter mee te kunnen komen, maar als het vernieuwingsonderwijs weerstand oproept, zet scholing geen zoden aan de dijk. Van der Mast: "Docenten die weerstand voelen, vragen zich vaak af of ze de nieuwe rol wel aankunnen. Je moet hierover met ze in gesprek gaan." ■