

Team als schakel tussen leraren en organisatie

Hoe kan de professionele ontwikkeling van docenten zo gefaciliteerd worden dat de organisatie én de individuele medewerker er beter van worden? Mijn collega Renate Wesselink coördineerde een onderzoek onder leraren van drie mbo-instellingen naar succes- en faalfactoren van professionele ontwikkeling. Met verrassende uitkomsten!

Piety Runhaar

Zo'n 25 leraren vulden tien weken lang een logboek in waarin zij aangaven wat zij de week ervoor geleerd hadden, om welke reden en op welke wijze dat gebeurde en tot welke resultaten dat leidde. Ook werden (groeps-) interviews gevoerd met docenten teams, hun leidinggevenden en HRM functionarissen.

Allereerst bleek dat leraren continu en op verschillende manieren aan het leren zijn; niet alleen op formele manieren, maar juist ook op informele en onverwachte manieren. Bijvoorbeeld door iets nieuws uit te proberen of met een collega mee te kijken. Datgene dat geleerd werd, werd echter vaak niet in bredere kring verspreid. Zo gaf een van de leraren aan dat hij het geleerd niet 'kwijt' kon; hij wist niet hoe hij ervoor kon zorgen dat de organisatie ook kon profiteren van wat hij geleerd had. Omgekeerd gaf diezelfde leraar aan dat scholingsdagen die schoolbreed aangeboden werden lang niet altijd aansloten op datgene waar hij behoefte aan had. Zijn verklaring was dat het team niet als zodanig functioneerde. Of zoals één van zijn collega's aangaf: 'ik weet niet eens bij welk team ik officieel hoor'. Met andere woorden; teams waren wel gevormd, maar beston-

den vooral op papier en niet in de praktijk. Hierdoor was het voor leraren niet altijd duidelijk bij wie ze moesten aankloppen als zij een leerbehoefte hadden of hun kennis wilden verspreiden. En omgekeerd hadden leidinggevenden en HRM'ers geen goed zicht op de aanwezige competenties binnen hun leraren-corps en konden zo niet goed bepalen hoe professionele ontwikkeling het beste gefaciliteerd kon worden.

Op één van de locaties werkte het juist goed. Het onderwijsteam bleek daar namelijk wél een belangrijke schakel tussen individuele leraren en de organisatie. De teamleider verwachtte hier van leraren dat zij nieuw verworven inzichten deelden binnen het team en ruimte tijd in om te discussiëren over hoe deze inzichten ingebed konden worden in het curriculum. Teamvergaderingen werden hier niet als een 'extra belasting binnen het rooster' gezien (een geluid dat we elders wel te horen kregen), maar als een kans om iets van elkaar te leren en het onderwijs beter te maken. Leraren gaven tips over het verder dichten van de kloof tussen organisatie en individuele leraren. Bijvoorbeeld door leraren, naast het opleidingsteam, ook lid te laten zijn van andere teams zoals vaksecties, waardoor kruisbestuiving kan plaatsvinden over een bredere laag van de organisatie. En als er een schoolbrede ontwikkelactiviteit wordt ondernomen, werd expliciet aandacht geschonken aan wat deze activiteit betekende voor de individuele docent en het onderwijs dat door een team wordt verzorgd. Immers, nieuwe kennis over een werkvorm of lesmethode krijgt pas betekenis wanneer deze vertaald wordt naar de praktijk van alledag.

Dat teams belangrijk zijn in professionele en onderwijsontwikkeling, is geen nieuw inzicht. Maar hoe richt je teams zo in dat zij ook echt toegevoegde waarde hebben zoals hierboven geschetst? Daar gaan we in Wageningen de komende vier jaar intensief onderzoek naar doen. Onlangs hebben we namelijk subsidie toegekend gekregen van de Nederlandse organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO). Mocht u interesse hebben aan deelname, laat het ons weten!

HRM is enerzijds te zien als een controlemiddel, waarbij de focus ligt op het verhogen van de productiviteit van medewerkers en het reduceren van de kosten, en anderzijds als een middel om het commitment van medewerkers - en zo indirect de productiviteit - te verhogen. In deze rubriek staat de vraag centraal hoe hun HRM beleid zo kunnen inrichten dat een effectieve mix van beide ingrediënten ontstaat; control én commitment dus. Immers, te veel nadruk op control leidt tot demotivatie, terwijl een te sterke nadruk op commitment kan leiden tot duizenden bloeiende bloemen....



Piety Runhaar is Universitair docent 'Professionele ontwikkeling van docenten' aan de Leerstoelgroep Educatie- en Competentiestudies van de Wageningen Universiteit. Wilt u reageren, stuur dan een mail naar Piety.runhaar@wur.nl