

# SCHOOLONTWIKKELING: EEN KWESTIE VAN TEAMWERK

**De onderwijskundige vernieuwingen van de laatste jaren hebben grote gevolgen voor taken en functies van onderwijspersoneel. Docenten moeten breed inzetbaar zijn, vertrouwd met het ontwikkelen van leerarrangementen, leren leren... Voor goed schoolmanagement betekent dat volgens Richard de Visser, adviseur bij KPC Groep: integraal personeelsbeleid, waarin kennis en bekwaamheden van de medewerkers systematisch zijn afgestemd op de inhoudelijke en organisatorische doelstellingen van de school.**

*Is er dan wat mis met het personeelsbeleid, zoals zo vele scholen dat in het verleden hebben gevoerd? Hebben scholen het dan zo verkeerd gedaan?*

"Nee, ik vind niet dat scholen het verkeerd hebben gedaan. Je handelt immers altijd vanuit datgene wat je op een bepaald moment goeddunkt. Wat we wel moeten constateren is, dat het merendeel van de docenten voor het leraarsberoep gekozen hebben in een tijd dat we anders aankeken tegen onderwijs, scholen en leren. En omdat er onder invloed van de maatschappelijke ontwikkelingen vandaag de dag nu eenmaal andere eisen worden gesteld, moeten zij een omslag maken. Eerder dan het verleden te veroordelen, gaat het om een aanpassing aan de eisen van de tijd."

*Zoals?*

"Kijk bijvoorbeeld eens naar de leerlingen: gezien de wereldwijde, enorme informatiestroom op allerlei gebied wordt het steeds lastiger om ze bij de les te houden en te motiveren. Kijk naar de diversiteit van leerlingen: die is in etnisch, cultureel en levensbeschouwelijk opzicht groter dan ooit. Kijk naar leerlingen met ADHD, leerlingen met psychische stoornissen, agressieve leerlingen, hoogbegaafde leerlingen, leerlingen met problemen thuis... Daarbij komt nog, dat veel docenten - en dat geldt zeker voor hen die een éénuursvak hebben - in toenemende mate merken dat de band met leerlingen steeds oppervlakkiger wordt. Zo dienen zich allerlei maatschappelijke en organisatorische problemen en knelpunten aan, waarmee je als school en als docent iets moet. Omdat je met de manier waarop onderwijs tot dan toe was opgezet dus niet meer uit de voeten kunt, word je min of meer gedwongen om de organisatiestructuur en de leerprocessen te veranderen, en taken, functies en competenties van docenten anders in te vullen."

*Kun je dat als docent allemaal wel in je eentje aan?*

"Absoluut niet. Op zich genomen is er natuurlijk niets mis met het gevoel van individuele verantwoordelijkheid voor (groepen) leerlingen. Veel docenten vinden dat juist plezierig, omdat ze daardoor ook een goede relatie met hun leerlingen kunnen opbouwen. Het scheppen van een veilig en gezond pedagogisch klimaat op school is dan ook een van de belangrijkste voorwaarden om met leren te kunnen beginnen. Maar aan die individuele verantwoordelijkheid zit ook een keerzijde. Je kunt als individuele docent nu eenmaal niet alles tegelijk. Er zijn capaciteitsgrenzen aan het ontwikkelen van vaardigheden en competenties: niet iedereen kan immers even creatief, expressief, muzikaal taalvaardig enz. als de ander zijn. Dat moet je ook niet nastreven, want dat is in de praktijk niet haalbaar."

*Houdt dit niet in, dat teamwerk een absoluut vereiste is om te werken aan een gezamenlijke schoolcultuur?*

"Ja, dat denk ik zeker. Afgezien dat het ongezond is wanneer docenten voortdurend het gevoel hebben er alleen voor te staan, is het ook beter het onderwijs zó te organiseren dat je als team verantwoordelijk bent voor de leerlingen. Natuurlijk kun je in termen van persoonlijke competenties aangeven wat je nog mist en wat je graag bij wilt leren, maar je kunt ook naar de positieve kwaliteiten en talenten van je collega kijken en daarvan als team gebruik maken. Competentieontwikkeling komt op die manier in een heel ander licht te staan en je kunt de verantwoordelijkheid voor de leerlingen onderling spreiden. En het aardige van deze aanpak is dat onderlinge communicatie, intervisie en collegiale feedback dan ingebakken zit in de 'normale' manier van werken: je voert het werk samen uit."

*En hoe zit het dan met die brede inzetbaarheid en mobiliteit?*

"Neem nou een voetbalteam. Geen enkele coach zal het in zijn hoofd halen om een uitgesproken rechtsbuitenspeler in te zetten op de linkerflank. Niet dat zo'n speler niet de fysieke oriëntatie zou hebben om naar binnen te spelen: dat is

hij als rechtsbuitenspeler wel gewend. Maar het probleem zit hem nu juist in het feit, dat hij niet met het linkerbeen naar rechts kan schieten! Hoewel voetbal een echt teams pel is, kijkt een coach toch op de eerste plaats naar individuele kwaliteiten van mensen, juist met het oog op de teamprestatie. Er is dus niets mis met het werken met competentieprofielen. Maar het werken met dergelijke profielen zou bedoeld moeten zijn om duidelijk te krijgen: wat voor mensen hebben wij als school nu en in de nabije toekomst nodig? Waar positioneer jij je als docent nu, welke plek zie jij voor jezelf om binnen deze organisatie te werken? Waar kom ik als docent het beste tot mijn recht? Wat uiteindelijk telt, is via onderling onderhandelen gezamenlijk vormgeven aan een totale schoolcultuur. In dat kader is niet brede inzetbaarheid de centrale vraag, maar veeleer: wáár ieder individueel het best tot zijn recht komt. De mobiliteit groeit daardoor als het ware vanzelf."

*Voor een school is het dus van belang om een goede balans te vinden tussen individuele kwaliteiten en de kwaliteitsdoelen van het onderwijs?*

"Als je integraal personeelsbeleid definieert als: systematische afstemming van kennis, vaardigheden en houding van het personeel op de inhoudelijke en organisatorische doelen van de onderwijsinstelling, dan is dat inderdaad waar. Wanneer een team docenten hierover regelmatig overleg voert en gezamenlijk werkt aan hun

competenties om de onderwijsdoelen te kunnen realiseren, werk je impliciet aan het scheppen van een goed leerklimaat op school. Individuele professionaliseringwensen en ambities van docenten komen dan ook in dit perspectief te staan, anders geformuleerd: ze komen dan met vragen die passen bij wat een school nodig heeft en die ze vervolgens voor zichzelf kunnen vertalen in persoonlijke ontwikkelingsplannen."

*Betekent deze manier van teamwerken het einde van de specifieke expertise van vakdocenten?*

"Iedere school zal er uiteraard aan blijven hechten dat er deskundigheid aanwezig is op diverse vakgebieden. Het lijkt geen twijfel dat je die hard nodig hebt. Maar ik zou ervoor willen pleiten dat die specifieke expertise niet verkaveld en als exclusief vakgebied aan leerlingen wordt aangeboden. Zo kan ik me voorstellen dat je samen met anderen werkt in termen van projecten, thema's of kernbegrippen om van daaruit te komen tot leeractiviteiten waarbinnen de verschillende vakken een rol kunnen spelen. Een moeilijk punt hierbij is ongetwijfeld, dat we de veranderingen in het onderwijs moeten voltrekken met een groot aantal mensen die, zoals eerder gezegd, het onderwijs binnenstapten toen dat nog heel anders in elkaar stak. Van hen vragen we nu af te stappen van bijvoorbeeld het eenduidige instructiemodel, een strak lesrooster en het stapsgewijze uitleggen van stukjes leerstof, en zich meer en meer als coach of begeleider van leerprocessen op te stellen. Dat is geen gemakkelijke opgave; voor veel docenten niet en voor veel scholen evenmin. Want als je als school écht wilt veranderen en meer wilt toegroeien naar teamverantwoordelijkheid, dan zullen de oorspronkelijke vakgebieden in de toekomst ongetwijfeld vervagen. De tijd dat je in de bibliotheek alleen maar boeken,

boeken en nog eens boeken kon lenen, ligt inmiddels toch ook al ver achter ons? Zo zouden scholen af moeten van het idee dat docenten voor eeuwig voor een bepaald vak gekozen hebben."