

Schoolcultuur op de schop

TEAMONTWIKKELING EN KWALITEITSVERBETERING GAAN HAND IN HAND

Docenten zijn in het competentiegerichte onderwijs meer op elkaar aangewezen dan vroeger. Bestuurders verwachten bovendien dat de rendementen verbeteren als docenten meer samenwerken. Voor een goed didactisch klimaat blijkt het verder noodzakelijk dat studenten op een eenduidige manier worden benaderd. Geen wonder dat er veel belangstelling is voor teamontwikkeling.

DOOR JAN ADELS, JACK DE VRINGER EN BART WENDRICH

In de praktijk is het lastig om de gewenste samenwerking tussen de docenten te realiseren. Het management ziet snel genoeg de gewenste resultaatverbetering en bij docenten is er frustratie omdat de toegevoegde waarde van de samenwerking vaak onvoldoende duidelijk is. Deze frustraties zijn te voorkomen door aandacht voor de cultuurcomponent te combineren met planmatig werken.

De ervaringen met teamgericht werken en teamontwikkeling zijn nogal eens teleurstellend. Vaak gaat het ongeveer zo: er verschijnt een notitie over (de wenselijkheid van) werken in teams, gecombineerd met (de wenselijkheid van) resultaatgericht werken. Hier wordt in verschillende overlegorganen - bestuur, directie, medezeggenschap - druk over gediscussieerd. Er wordt een poging gedaan resultaten te formuleren, er komt een format voor een teamplan en soms komen er ook teamkamers. Maar na een jaar is er aan de manier van werken van de docenten en managers niks veranderd. De toegevoegde waarde voor de studenten is nagenoeg afwezig. In de praktijk kan het dan voorkomen dat een groep docenten tot 'team' wordt benoemd, terwijl dat in de werkelijkheid helemaal niet het geval is. Ieder van de docenten geeft zijn eigen vak en in de dagelijkse praktijk is er geen sprake van onderlinge afhankelijkheid voor het bereiken van gezamenlijke doelen.

Of een groep docenten wordt tot 'team' benoemd en worden daarbij verplicht onder begeleiding van een externe te zeggen wat zij van elkaar vinden, zonder dat duidelijk is welke doelen het team nastreeft. Het gevolg is dat mensen beschadigd raken en zich terugtrekken. Ook kan het voorkomen dat na een aanvankelijk veelbelovende start van de teamontwikkeling, enkele teamleden vertrekken. De nieuwkomers kunnen geen aansluiting vinden bij de rest. Het team valt uiteen in

'insiders' en 'outsiders', wat heel vaak voorkomt. Ook wisselen teams snel van samenstelling.

Cultuurkenmerken

Uit bovenstaande voorbeelden blijkt dat op verschillende manieren wordt geprobeerd groepen docenten om te vormen tot een (hecht) team. Soms gaat dit via de meer 'formele' weg van teamplannen, planning en control en dergelijke. Soms worden middelen als teamcoaching en teambuilding ingezet.

Een oplossing kan zijn de synergie te realiseren door de aandacht voor cultuur te verbinden met planmatige verbetering.

Bij de cultuur-component van teamontwikkeling is het belangrijk te kijken naar

drie niveaus: niveau 1 'wat doen we', niveau 2 'wat zeggen we belangrijk te vinden' en niveau 3 'wat zijn onze overtuigingen'. De cultuurkenmerken op niveau 1 - 'wat doen we' - zijn vrij eenvoudig te herkennen. Je neemt ze waar als je door de school loopt. Op de (fictieve) Vermeerschool gaan docenten en studenten op een ontspannen, bijna familiere manier met elkaar om. In het gebouw zijn veel individuele werkkamers aanwezig.

Wie wil weten wat de cultuurkenmerken op niveau 2 zijn - 'wat zeggen we belangrijk te vinden' - moet op zoek gaan naar uitspraken waarin staat wat het roc, of een afdeling daarvan, belangrijk vindt. Zo heeft de Vermeerschool een visiedocument waarin staat beschreven dat studenten en docenten in principe gelijkwaardig aan elkaar zijn. Verder is het management van de Vermeerschool onlangs een dag op de hei geweest. Daar hebben zij zich uitgesproken voor teamgericht werken. Zodoende heeft de directeur van de Vermeerschool iedere manager een foto gegeven van het Management Team met daaronder de tekst 'De Vermeerschool staat voor team-

'Ervaringen met teamgericht werken zijn nogal eens teleurstellend'



FOTO: JAN LANKVELD

Docenten werken gezamenlijk toe naar een doel; het begeleiden van de student naar een diploma.

gericht werken'. De managers hebben deze foto opgehangen op hun werkkamers.

De cultuurkenmerken op niveau 3 - 'wat zijn onze overtuigingen' - liggen het diepst onder de waterspiegel. Door te praten met studenten en medewerkers blijkt dat de grondlegger en eerste directeur van de school, de bekende pedagoog Henk Vermeer, verschillende boeken heeft geschreven waarin hij betoogt dat kinderen zich beter ontwikkelen als zij door volwassenen als gelijken worden behandeld. Verder was Vermeer een zeer gedreven man, voor wie het meest belangrijke was dat de school kon tonen dat het een beter rendement had dan andere scholen. Iedere docent die naar verhouding veel onvoldoendes gaf, moest bij hem op het matje komen. Hoewel de heer Vermeer inmiddels al jaren is overleden, is er onder zijn invloed het idee ontstaan dat docenten individueel afgerekend moeten worden.

Voor wat betreft de omgangsvormen is er dus overeenstemming tussen alle drie de cultuurniveaus. Er is echter een discrepantie tussen niveau 1 en 2 wat betreft de manier van werken; individueel of in teams. Immers, bij een school die teamgericht werken nastreeft, zou je eerder teamkamers dan individuele werkkamers verwachten. Deze

discrepantie kan worden verklaard door ook naar de cultuurelementen op niveau 3 te kijken. 'Onder de wateroppervlakte' leeft de opvatting dat docenten individueel moeten worden afgerekend en dus ook individueel moeten werken. Kennelijk is het management inmiddels een andere mening toegedaan (niveau 2), maar op niveau 1 is nog steeds zichtbaar welk cultuurkenmerk zich in al die jaren heeft ontwikkeld.

Planmatig werken

De discrepantie kan aangepakt worden door de vier fasen van de bekende kwaliteitscirkel van Deming te verbinden met de cultuur-component. De Deming-cyclus werkt van planvorming via uitvoering en evaluatie naar aanpassing.

Tijdens de eerste stap, namelijk planvorming, doet het team uitspraken over de gezamenlijke doelen. Als een team (nog) bestaat uit min of meer los van elkaar opererende individuen, worden de doelen aanvankelijk vaak op een vrij

hoog abstractieniveau benoemd. Als geprobeerd wordt de doelen meer concreet te maken, wordt vaak duidelijk dat er in het team heel verschillende ideeën zijn. Het is belangrijk dat het team verantwoordelijkheid neemt voor de doelen die het heeft gesteld en zich uitsprekt over de gewenste uitkom-

'Combineer aandacht voor schoolcultuur met planmatig werken'

sten: wanneer zijn wij tevreden en hoe gaan we dat meten? De tweede stap, de uitvoering, beslaat vaak een schooljaar. Het is in deze fase vooral van belang het team in de gelegenheid te stellen zijn verantwoordelijkheid te nemen. Begeleiding en ondersteuning bij het bespreken van de planning zijn onontbeerlijk. Het moet duidelijk zijn dat het plan mag worden bijgesteld als de planning onverhoopt niet wordt gehaald. Tegelijkertijd moeten individuele teamleden zonnig worden aangesproken als zij afspraken niet nakomen.

De derde stap, de evaluatie, wordt te vaak overgeslagen. Toch is het belangrijk voldoende feiten te verzamelen op grond waarvan een oordeel kan worden gevormd over het succes van het plan. Tijdens de evaluatie kijken alle teamleden terug naar de doelen die waren gesteld en wat er is bereikt. Daarbij kunnen successen worden gevierd en wordt de aandacht gevestigd op wat nog niet is bereikt. Dit vormt input voor de volgende fase.

In de laatste fase van de Deming-cyclus maken de teamleden met elkaar een analyse op basis waarvan kan worden geconcludeerd op welk terrein verbetering nodig en mogelijk is. In deze fase komen verschillen in inzicht tussen teamleden vaak het meest duidelijk naar voren. Ook is het heel gewoon dat in deze fase discrepanties tussen de verschillende cultuurniveaus manifest worden. Hier wordt echter ook duidelijk wat de synergie is van de combinatie van cultuuranalyse en planmatig werken: het verminderen van de verschillen en het (door)ontwikkelen van een gezamenlijke visie is een teambelang geworden! Op deze manier kan het team namelijk op een goede manier opnieuw de Deming-cyclus doorlopen.

Verandering kost tijd

Fricties in een team ontstaan vaak door discrepanties tussen de cultuurniveaus. In het voorbeeld van de Vermeerschool kan het gebeuren dat de directie besluit om de individuele werkkamers te vervangen door teamwerkkamers. Dit strookt immers prima met hun intentieverklaring. Het leidt echter tot een storm van protest onder docenten. De directieleden zijn verbaasd en vinden de reacties overdreven. Deze zijn echter heel begrijpelijk als je ook naar het derde cultuurniveau kijkt: door het teamgericht werken 'af te dwingen' met de teamkamers, komt de directie aan een belangrijke overtuiging die onderdeel uitmaakt van de cultuur van de school, namelijk dat docenten een individuele verantwoordelijkheid hebben en individueel moeten worden afgerekend.

Hieruit blijkt eens te meer dat het veranderen van de cultuur geen eenvoudige en meestal een langdurige zaak is. Wie toch de ambitie heeft de cultuur te beïnvloeden, doet er goed aan de aandacht voor cultuur te combineren met planmatig werken. Naarmate de Deming-cyclus vaker wordt doorlopen, kan de cultuur op een steeds fundamenteeler niveau worden beïnvloed. Gaandeweg zal een team gaan inzien dat cultuurverandering noodzakelijk is om een volgende kwaliteitsslag te kunnen maken. ■



De commissie Oudeman

Op 18 mei jl. heeft staatssecretaris Van Bijsterveldt de commissie Oudeman ingesteld. De commissie neemt de bestuurbaarheid van de mbo-instellingen onder de loep en zal in dat kader met name kijken naar de verdeling van de verantwoordelijkheden van 'good governance'.

Delen van de opdracht zijn:

- Het analyseren van de wijze waarop de brede opdracht aan de bve-sector wordt uitgevoerd, welke problemen doen zich daarbij voor.
- Het onderzoeken van de feitelijke en ervaren belemmerende en bevorderende factoren voor de organisatie en de besturing.
- Het doen van aanbevelingen voor verbetering.

Voor de commissieleden wordt het wel even aanpoten, want zij worden geacht al dit najaar te rapporteren aan het volgend kabinet. 'Aanbevelingen die een concrete bijdrage leveren aan beroepsonderwijs van wereldklasse', volgens de staatssecretaris. Wie zou daar zijn vakantie niet voor opofferen!

Bijna op hetzelfde moment vond op de Hogeschool Arnhem Nijmegen (HAN) een minisymposium plaats bij gelegenheid van de presentatie van het boek 'Wat is goed onderwijs?', ondertitel 'Bestuur en regelgeving'. Voor een klein, select gezelschap van fijnproevers hielden de schrijvers en een aantal deskundigen inleidingen over de wijze van aansturing en toezicht binnen de verschillende onderwijssoorten. Leonard Geluk, voorzitter college van bestuur van ROC Midden Nederland en voorheen wethouder in Rotterdam, deed dat voor het mbo. Meest opvallend in zijn betoog was wellicht de huiver om als roc steeds meer door de overheid aangedragen taken, vooral betreffende risicjongeren, op te pakken. Daarmee geeft hij de commissie ook de hint eens te kijken naar de vraag hoe reëel de 'brede opdracht' aan het bve-veld is.

Het boek lijkt mij in ieder geval 'een'must' voor de leden van de commissie Oudeman. Misschien mag ik ze daarbij met name wijzen op hoofdstuk 7 'Professional Governance door Leraren'. Want die belangrijke groep lijkt in de opdracht en de samenstelling van de commissie toch een beetje onderbedeeld.

Erg veel aandacht voor de overheid, de werknemers en werkgevers, maar de belangrijke rol van professionals bij de discussie over de kwaliteit van het onderwijs, de innovatie- en investeringsagenda en de verantwoording blijft een beetje onzichtbaar in de opdracht. Dat lijkt een gemiste kans. Immers, het kan bij docenten licht leiden tot de conclusie dat weer 'over' ze gesproken wordt en niet 'met' ze. Hetgeen weer kan leiden tot gevoelens van onbelangrijkheid en miskenning. Voedingsbodem voor frustratie en ongeïnteresseerdheid, juist waar ze zo hard nodig zijn voor de verbetering.

Wat is goed onderwijs? ISBN 978 90 5931 537 2