

Het onderwijs terug naar een team van docenten

Toverwoord teams

Met een teamorganisatie krijgen docenten meer verantwoordelijkheid over hun werk. Het maakt scholen flexibeler, dynamischer. Steeds meer aoc's stappen over op een teamorganisatie. Maar werkt het ook?

AOC Oost stapt over op een teamorganisatie. Kleine slagvaardige teams van 15 tot 20 docenten, geleid door een teamleider, krijgen gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor uitvoering en organisatie van het onderwijs. Adjunct-directeuren – hun functie wordt opgeheven – en docenten kunnen op dit moment solliciteren naar een functie als teamleider. Het aoc vindt de verandering van de organisatiestructuur nodig om de onderwijskundige ambities te realiseren: kwaliteitsverbetering, leerlingen centraal, uitdagend onderwijs of minder uitval bijvoorbeeld.

Goed gevoel

Het is niet het eerste aoc dat overstapt op een teamorganisatie. Helicon Opleidingen werkt al vijf jaar met zo'n



organisatie. Andere aoc's zijn gevolgd: Wellantcollege, Holland College, de Groene Welle en het Prinsentuin College, zo blijkt uit een belronde. Elk aoc doet het op zijn manier. De naamgeving van een teamleider verschilt, net als hun taakomschrijving en de manier waarop teams zijn samengesteld. CITAVERDE heeft teams georganiseerd naar leerjaren en die zijn soms vrij groot, Helicon Opleidingen werkt met teams rond mbo-opleidingen. “Werken met teamorganisaties is niets nieuws”, zegt Paul van Amsterdam. Als directeur van InnovationPartners adviseert hij scholen over hoe je de organisatie kunt inrichten. Hij vertelt dat dit fenomeen in de jaren negentig opkwam, niet alleen bij scholen, maar ook in veel andere organisaties. Het uitgangspunt is steeds dat je de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie legt. Wanneer mensen op de werkvloer meer verantwoordelijkheid krijgen over hun eigen werkproces, wordt de betrokkenheid of slagkracht groter. Het zijn de argumenten die instellingen noemen als ze overstappen op een teamorganisatie: De organisatie wordt dynamischer, flexibeler, effectiever, duidelijker, toegankelijker, betrouwbaarder...

Werken met teams is ingrijpender dan scholen soms veronderstellen, vindt Paul van Amsterdam. Daarom is een visie van het management en een goed plan nodig

Scholen zeggen dat je dan beter kunt werken aan onderwijsvernieuwingen, aan doorlopende leerlijnen, aan afstemming op de praktijk. Maar is dat ook zo? Kun je dit bereiken door simpelweg je organogram van de organisatie te herschikken? Werkt zo'n teamorganisatie?

Integratie disciplines

“De betrokkenheid is inderdaad groter”, zegt Tiny van Boekel. “We kunnen bijvoorbeeld makkelijker inspelen op wensen van het bedrijfsleven.” Hij is sinds vorig jaar teamleider van het team Groen en Milieu op mbo Boxtel (Helicon Opleidingen). Daarvoor was hij adjunct-directeur op het mbo in Helmond. Vijf jaar werkt zijn aoc nu met een teamorganisatie. Ook docente Corrie van Gestel in Helmond heeft er een goed gevoel over: Als docente economie maakt ze deel uit van het team Vee en Plant en denkt mee over de opleidingen. “Het werkt wel goed”, vindt ze. “Het werkt omdat de lijnen korter zijn en je sneller kunt beslissen”, zegt Marion van Kempen in Roermond. Als adjunct-directeur – zo heet een teamleider bij CITAVERDE College – leidt ze het team vmbo 4^e jaar en mbo 1^e jaar, een team van 35 docenten. Paul van Amsterdam was er altijd al van overtuigd dat het werkt, maar nu hij op interim-basis teamleider is op een hbo-instelling in Leeuwarden, raakt hij er nog meer van overtuigd. “Een teamorganisatie is heel geschikt is om te werken aan competentiegericht onderwijs, want het gaat uit van de integratie van disciplines. Je laat avo-docenten en vakdocenten samenwerken en samen verantwoordelijk zijn voor het totale onderwijs.”



Stroef

Toch is de invoering op scholen niet eenvoudig en succes niet gegarandeerd, zegt Van Amsterdam: “Het gaat nogal eens mis. Bijvoorbeeld omdat teams een onduidelijke opdracht hebben.” Natuurlijk is die opdracht onderwijs

te verzorgen, zo legt hij uit, maar die opdracht is niet nieuw. Dat deden vakgroepen of docenten altijd al. Teams moeten ook het onderwijs organiseren, afstemmen op de praktijk of leerlingen begeleiden. En ze moeten werken aan kwaliteit of aan vernieuwing van het

In een teamorganisatie krijgen de leden meer verantwoordelijkheden. Het kan het werk aantrekkelijker maken, maar de werkdruk kan daardoor ook hoger worden

onderwijs. “Dat is nieuw. Wil een teamleider zijn opdracht uit kunnen voeren, dan moet die opdracht heel duidelijk zijn, voor hem en voor zijn teamleden. De directie speelt daar een belangrijke rol in.”

Een teamorganisatie gaat uit van de veronderstelling dat medewerkers die gezamenlijke verantwoordelijkheid ook willen dragen. Een teamleider werkt als een ‘meewerkend voorman’ met zijn teamleden aan de opdracht waar ze voor staan. Maar niet elke medewerker staat te trappelen om meer verantwoordelijkheid te dragen. “Daarom gaat de invoering soms stroef”, aldus Van Amsterdam. “De houding ‘Zeg maar wat ik moet doen’ kan het werk van een teamleider heel lastig maken. Daarom is het belangrijk dat je goed nadenkt over de samenstelling van een team.”

Afhaken

Scholen organiseren hun teams meestal rond een opleiding of leerjaar: een team plant, een team groen, of een team leerjaar-1 en 2. De samenstelling verloopt vaak op basis van beschikbaarheid. Docenten die altijd in ‘plant’ of in de bovenbouw werkten, komen in dat team. Gevolg is dat teams soms te homogeen zijn. Van Amsterdam kent het voorbeeld van een vmbo-school waar het onderbouwteam geweldig liep, terwijl het bovenbouwteam niet goed functioneerde. Hij heeft toen samen met de schoolleiding gezocht naar een optimale samenstelling van beide teams. Ze hebben teams gemengd, daarna liep het beter.

Werken met teams is ingrijpender dan scholen soms veronderstellen, vindt Van

Amsterdam: “Het is echt anders dan het oude model.” Adjunct-directeuren of coördinatoren zijn vaak regelaars, zo legt hij uit. Ze maken rooster of organiseren examens. Het werk van een teamleider is anders. Die moet zijn teamleden coachen, sturen, nee zeggen, mensen wijzen op hun verantwoordelijkheid, overleggen en beslissingen nemen. Hij is niet een regelaar. Dat is

malig adjunct-directeuren, die na een sollicitatieronde teamleider worden, vaak na een paar jaar moeten afhaken. Ze zijn te veel gegroeid in hun rol als regelaar.

Piekeren

Dat wil niet zeggen dat er geen regelaars nodig zijn. Er moet bijvoorbeeld een examenreglement komen, een PTA en

het onderwijs. Van Amsterdam vindt daarom dat directies over die structuur vooraf goed na moeten denken. Voor dit soort regelwerk heb je soms staffunctionarissen nodig. Dat kan best met de bestaande formatie, denkt hij. “Het kost echt niet meer formatieruimte. Je kunt met een zelfde formatie een veel interessantere mix van taken en verantwoordelijkheden maken waarbij een deel van de coördinerende taken naar het team verschuift.” Hij denkt dat het werk er voor veel mensen aantrekkelijker door wordt. Maar in zijn algemeenheid zullen docenten in teams ervaren dat ze harder moeten werken. “Medewerkers merken dat ze wat vaker wakker liggen omdat ze piekeren. Ze hebben meer verantwoordelijkheden. Ik ben uiteindelijk wél van overtuigd dat het werkt omdat je de verantwoordelijkheid voor het onderwijs écht teruggeeft aan een team van docenten. En dat zijn toch de professionals!” □

“Het werk wordt er voor veel mensen aantrekkelijker door, maar docenten in teams zullen ervaren dat ze harder moeten werken”

ook wat van Corrie van Gestel bedoelt als ze zegt dat het succes van de persoon als teamleider afhangt. “Die moet een duidelijke visie hebben en beslissingen nemen. Als die op het juiste moment de knopen doorhakt, kun je veel bereiken.” Van Amsterdam constateert dat voor-

een rooster. Van Boekel vertelt dat juist hierom de praktijk voor teamleiders wel eens weerbarstiger is. Administratie voor examens of de verplichte urennorm nemen soms zoveel tijd in beslag, dat teamleiders geen tijd hebben om met hun team te werken aan versterking van