

Mijn zelfgestelde opdracht komt voort uit het willen begrijpen hoe de veranderingen van het Ma zich voltrekken en te willen bekijken wat we missen of over het hoofd zien.

Daartoe wil ik een analyse maken van de veranderingen van mijn school aan de hand van de rubrieken van Boonstra en hieraan de nieuwe organisatiestructuur spiegelen. Daarna wil ik kijken of er in de plannen van de teamstructuur voldoende ruimte is voor hoe docenten leren volgens Waldekker en welke invloed de overtuigingen van docenten hebben volgens Clark & Peterson op het leren en op het innoveren.

Wie kan het Mediacollege Amsterdam verbeteren

Wat was, is en moet komen.

Het Mediacollege Amsterdam (Ma), de school waaraan ik lesgeef, wordt door de vakdocenten betiteld als een verschrikkelijk goede vakschool. Toch bleken niet alle afdelingen van het Ma te voldoen aan de eisen van de onderwijsinspectie en de studenten. Daarom woedt een storm van verandering op het Ma met duidelijke regels en nieuwe organisatiestructuren om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. In dit essay wil ik aan de orde stellen dat deze veranderingen onvoldoende voorwaarden zijn voor beter onderwijs op het Ma. Pas als de opvattingen van de docent over het onderwijs veranderen doordat hij leert in en van zijn directe omgeving en van zijn collega's, dan zal er sprake zijn van verbeterd onderwijs voor de studenten. Het Ma verandert alleen als de organisatie invulling geeft aan interne teamscholing die als doel hebben de overtuigingen van de docent te veranderen.

Hieronder zal ik beschrijven wat de aanleiding was voor de, voor een deel van de opleidingen, slechte inspectierapporten onder het kopje 'Wat was'. Daarin een beschouwing van het Ma van voor mei 2010 vastgelegd in de situatieschets. Dit document vergelijk ik met de organisatieperspectieven en -structuren van Boonstra (2000). Daarop volgt een schets van de stand van zaken nu onder het kopje 'Wat is', met een samenvatting van de regels die opgesteld zijn door de organisatie van het Ma en die in september 2010 worden ingevoerd. En een vergelijking van de nieuwe teamstructuur met de theorie van organisatieveranderingen van Boonstra. Onder 'Wat moet komen' beschrijf ik de nabije toekomst, of de voorwaarden voldoende zijn om tot beter onderwijs te komen. Heeft de onderwijsorganisatie al het besef van de manier waarop docenten leren, volgens Wardekker (2010) en kent de organisatie de invloed van de opvattingen van de docent voor de ontwikkeling van die docent, voor zijn onderwijs en voor de onderwijsveranderingen van de school volgens Shark (2006), Clark & Peterson (1986) en Bouwhuis (2008). In de conclusie geef ik aan dat de scholingsuren van elke docent door de leiding moeten worden ingezet voor collegiaal leren zodat er gewerkt wordt aan de verandering van de opvattingen van de docent.

Wat was

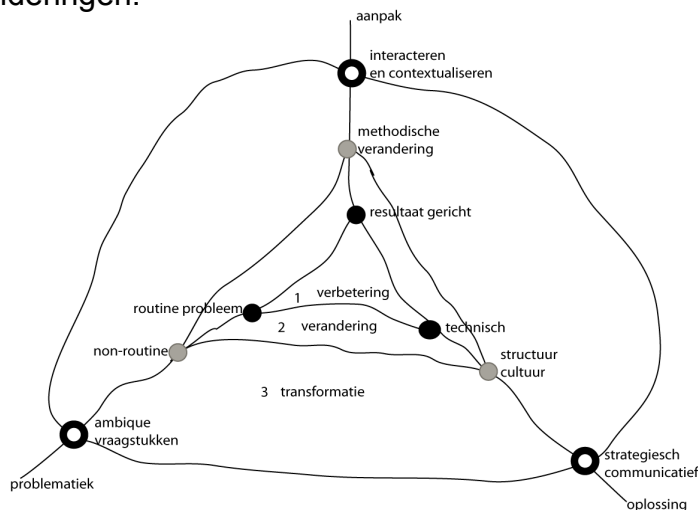
De situatieschets is door een interim directielid en de onderwijsmedewerker van het Ma geschreven en besproken in twee klankbordgroepen, één voor docenten en één voor directeuren. De schets beschrijft de problemen in de organisatie van voor mei 2010 en is bedoeld voor de medezeggenschapsraad en het personeel om te kunnen leren van de gemaakte fouten. Kort samengevat staat erin vermeld dat iedereen in de organisatie op alle niveaus hard werkt zonder een gemeenschappelijk onderwijsdoel. Werkprocessen, taken, afspraken en

verantwoordelijkheden zijn beschreven maar niet bij iedereen bekend, evenals de wettelijke eisen en inspectiestandaarden. Staf en medewerkers met andere ondersteunende taken zijn zelfstandig en slechts indirect ondersteunend aan het onderwijs. De organisatiestructuur is topdown. Beleid wordt vaak ad hoc doorkruist om onduidelijke redenen. Sturing verloopt sterk langs informele lijnen en is daardoor ondoorzichtig en weinig effectief. De expertise van de docent wordt weinig benut. Uitval van studenten is hoog, onderwijs- en zorgbegeleiding zwak. Gelukkig zijn niet alle afdelingen er even slecht aan toe.

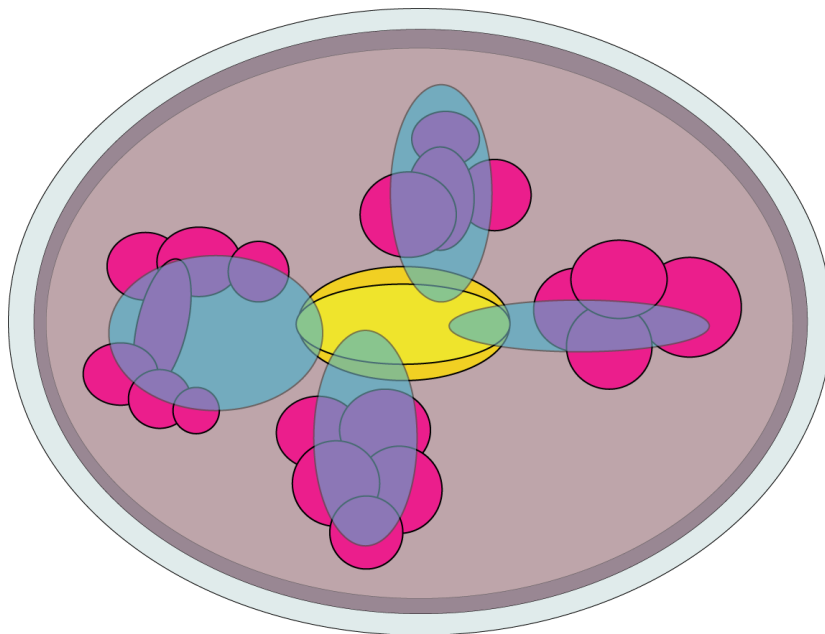
Het beeld dat de situatieschets geeft van de organisatie is wat Jaap Boonstra (2000) noemt geen onderscheid maken tussen appels en peren: het door elkaar halen van beleid en organisatie. Als alleen de organisatorische elementen in beschouwing worden genomen dan gaat het hier, volgens Boonstra, om een topdown organisatie met een structuurperspectief waar de medewerkers op de vloer geen zicht hebben op de belangen van de leiding. Daarbij komt het door Boonstra genoemde machtspectief, waarbij de leiding zich laat informeren door 'vrienden' in de organisatie zonder zich bewust te zijn dat die informanten alleen die informatie verstrekken die hun eigen positie overeind houden waardoor organisatiestructuur en sturing ondoorzichtig wordt.

Wat is

De regels waaraan het onderwijs van het Ma moet voldoen, zijn geformuleerd in een boekje 'Spelregels en speelruimte'. De eerste bespreking met alle afdelingen heeft in juni 2010 plaatsgevonden. De afdelingen bespraken de werkcultuur en de verantwoordelijkheden van docenten als verantwoordelijken voor het primaire onderwijsproces. Het boekje 'Spelregels' staat vol met wettelijke eisen van onderwijsuren tot toetsing en studiebegeleiding. In het boekje staan ook de verhouding tussen de verschillende ondersteunende diensten en het onderwijs genoemd, het te ontwikkelende personeelsbeleid en de nieuwe organisatiestructuur, die van een horizontale naar een verticale structuur gaat. Hierdoor ontstaan er nieuwe afdelingen, die op het moment van bespreking van het boekje nog niet voor iedereen duidelijk waren. Door de organisatiestructuurverandering komt de functie van teamleider te vervallen. Medewerkers krijgen andere taken en worden in nieuwe afdelingen geplaatst. De veranderingen in het organisatieproces van Ma, noemt Boonstra orde twee veranderingen.



Bij orde één gaat het, volgens Boonstra, om technische verbeteringen, routine problemen die resultaat gericht worden aangepakt. Bij orde twee veranderingen gaat het over een probleem dat niet routinematig is, waarvan de oplossing gezocht wordt in de structuur en de cultuur en de aanpak in een methodische verandering. De regels in het boekje voldoen hieraan. Het betekent voor de Ma-docent een methodische verandering van zijn werk. Regels toepassen en uren draaien. Staf en andere hulpdiensten moeten de docent daarbij dienen. Naast de nieuwe verticale structuur wordt ook de teamstructuur anders georganiseerd. Was er voorheen een teamleider om het primaire proces aan te sturen, nu moeten zelfsturende teams dit gaan waarmaken. Boonstra noemt dat een derde orde verandering. Daarbij gaat het niet meer om veranderingen in de organisatie maar om vernieuwende organisatie, waar de problemen slecht te definiëren zijn en bestaan uit ambigue vraagstukken, waar onvoorspelbare interactiepatronen zijn en waar strategisch communicatieve oplossingen gezocht worden. De nieuwe organisatiestructuur van het Ma lijkt het meest op deze orde drie van Boonstra. De teamstructuren op het Ma zijn in het volgende model weergegeven.



- leerlingen
- afdelingen
- docenten teams/ communities of learners
- ouders- & bedrijveninspraak
- administratie & ondersteuning & CvB & staf
- eisen maatschappij

Wat gaat komen

Onderwijsinhoudelijk verandert er niets op het Ma als docenten niet een andere rol gaan spelen in de teams. Voor professioneel onderwijs moeten docenten volgens Wardekker (2010) een onderzoekende houding aannemen waarbij ze zich de volgende vragen stellen: wat moeten leerlingen leren, waarom juist dat, hoe moeten ze dat leren en kan ik daarin slagen als docent.

Iedere docent creëert zijn eigen realiteit op basis van zijn ervaringen, volgens Casky (1982). De opvattingen van de docent spelen een centrale rol in de ontwikkeling van de docent, aldus Clark & Peterson (1982) en zijn meestal te herleiden naar de eigen schoolervaringen. Veranderingen in de onderwijspraktijk zijn meestal het resultaat van veranderingen van de opvattingen van de docent, aldus Richards (2001). Korthagen (2007) voegt hier aan toe dat de overtuigingen die docenten hebben moeizaam te veranderen zijn. Wat reeds wetenschappelijk onderzocht is en in theorie niet aansluit bij de ideeën van de docent, sluit de docent uit volgens Van Gelder (2001, 2005). Richt de docent zijn eigen ontwikkelingsdoel op prestatie dan zal deze docent opzoek gaan naar bevestiging, aldus Bouwhuis (2008) en negatieven oordelen vermijden. Stelt de docent zichzelf een leerdoel, dan wil deze docent zijn competenties verbeteren om zo nieuwe taken te kunnen uitvoeren.

Samenwerking stimuleert de professionele ontwikkeling van de docent volgens Shark (2006), ze willen elkaar nieuwe methode leren en ideeën en ervaringen uitwisselen en verhogen daarmee hun leereffect. Volgens Meirink (2007) leren docenten het liefst van observeren en luisteren naar elkaar. Ze leren het beste als ze de methode van een collega overnemen, uitproberen en met elkaar bespreken.

Conclusie

De veranderingen die samengevat zijn in het boekje 'Spelregels en spelruimte' moeten zo spoedig en effectief mogelijk worden ingevoerd, dat geeft het Ma weer een gezonde basis. Voor het verkrijgen van een vernieuwende onderwijsorganisatie kan de nieuwe verticale organisatiestructuur helpen evenals zelfsturende teams. Daarvoor moeten docenten uitgenodigd worden van en met elkaar te leren zodat ze hun opvattingen kunnen veranderen. Het liefst door methodes van collega's uit te proberen en met elkaar te bespreken. Dat kan ondersteund worden met beleid door de scholingsuren die elke docent tot zijn beschikking heeft, in te zetten voor onderlinge scholing die tot taak heeft de overtuigingen van de docent bij te stellen. De nieuwe overtuigingen van de docent zullen het Ma veranderen.

Netty Gelijsteen, Amsterdam, 1 augustus 2010

Bronnen:

Beijaard, D., Brekelmans, M., & Korthagen, F. (2004). Informele leeractiviteiten van docenten in de beroepspraktijk. Verkregen 15 juli 2010 van: <http://edu.fss.uu.nl/ord/fullpapers/Vermunt%20symp%20bijdrage%203.doc>

Boonstra, J. (2000). *Lopen over water, Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren.* Amsterdam: Vossiuspers AUP.

Bouwhuis, L. (2008). Verklaren innovatief gedrag van docenten: een onderzoek naar individuele variabelen, self-efficacy en leerdoeloriëntatie, en de inzet van HRM-instrumenten. Enschede: Universiteit van Twente. Verkregen op 15 juli 2010 van: http://essay.utwente.nl/58871/1/scriptie_L_Bouwhuis.pdf

Coenders, F., Terlouw, C., & Dijkstra, S., (2006). *ORD2006 thema: Community of learners: Symposium: Community of Learners voor het leren van (aankomende) bètadocenten.* Enschede: Universiteit Twente. Verkregen juli 2010 van: <http://www.utwente.nl/elan/onderzoek/publicaties/elandoc/2006/2006-04.pdf>

Korthagen, F., (2007). The gap between research and practice revisited. *Educational Research and Evaluation*, 13(3), 303-310.

Kruiningen, J. van (2010). Onderwijsontwerp als conversatie: probleemoplossing in interprofessioneel overleg. Verkregen op 15 juli 2010 van: <http://dissertations.ub.rug.nl/FILES/faculties/arts/2010/j.f.vankruiningen/18complete.pdf>

Leeman, Y. & Wardekker, W. (2010). Verbetert onderzoek het onderwijs?, *Tijdschrift voor lerarenopleiders (VELON/VELOV)* 31(1), 19-22.

Leeman, Y. & Wardekker, W., (2010). Leraren leren met behulp van onderzoek over pedagogische kwaliteit?, *Tijdschrift voor lerarenopleiders (VELON/VELOV)* 31(2), 4-10.

Meirink, J. (2007). *Individual teacher learning in a context of collaboration in teams*. Leiden: Mostert & Van Onderen!

VanGelder, T.J. (2001) Critical Thinking: Some Lessons Learned. *Adult Learning Australia Adult Learning Commentary*, Number 12.

Richards, J., et all. (2001). *Exploring Teachers' beliefs and the Processes of Change*. Singapore: SEAMEO Regional Language Centre. Verkregen augustus 2010 van: <http://www.professorjackrichards.com/pdfs/exploring-teacher-change.pdf>

Sante, E., (2008). *Een kwalitatief onderzoek naar een mogelijke spanning tussen beroepsprofielen en lerarenopvattingen*. Gent: Universiteit van Gent. Verkregen op juni 2010: Eva_Sante.pdf
<http://archive.ugent.be/input/download?func=downloadFile&fileId=493747&recordId=467893>

Shark, M. (2006). teacher storytelling; A means for creating and learning within a collaborative space. *Teaching and Teacher Education*, 22, 711-721.

Zee, S. van der (2009). De kloof tussen wetenschap en praktijk in 10 minuten. Deventer: Saxion Hogescholen. Verkregen op 15 juli 2010 van: <http://www.daltondeventer.nl/literatuur/VO/VOscholen/nunspeet09/nun09-dekloofintienminutenconcept1.pdf>