

# 'Middenkader is het goud'

BIJ GOED LEIDERSCHAP NEMEN DOCENTEN HUN VERANTWOORDELIJKHEID

*Een goede teamleider, die de docenten stimuleert en waardeert, is voorwaarde om competentiegericht onderwijs van de grond te krijgen. "Het middenkader is het goud van het roc", meent Lide van Bommel. "Bij goed leiderschap nemen de docenten hun verantwoordelijkheid en gaan ze op hun eigen wijze cgo neerzetten."*

DOOR TINEKE SNEL

"Competentiegericht onderwijs invoeren moet je niet van bovenaf opleggen, maar samen met de docenten doen", zegt Lide van Bommel, teamleider en adviseur van mbo's bij het CPS. Het invoeren van competentiegericht leren staat momenteel centraal bij alle middelbare beroepsopleidingen. "Elk team staat voor het ontwerpen en ontwikkelen van cgo of voor het implementeren ervan. Dit proces vraagt om leiding. Wat je vaak ziet is dat de teamleider een manusje-van-alles is, veel achter de computer zit en druk is met allerlei coördinatiewerkzaamheden. Wat echt nodig is bij vernieuwingen, leiderschap, daar komt hij niet aan toe. Het goud van de organisatie, het middenkader, wordt teveel ingezet als manusje-van-alles."

Lide van Bommel: "Zijn, zien en communiceren."

'De teamleider is gewoon op de werkvloer'

Als goed leiding wordt gegeven aan een team dat competentiegericht onderwijs in gaat voeren en de taken zijn goed verdeeld, dan gaat het team veel werk zelf doen, meent Van Bommel. "Als de leidinggevende meedenkt, stimuleert en het vraagstuk waar het team mee bezig is vanuit verschillende kanten laat zien, gaan docenten zelf verantwoordelijkheid nemen."

De teamleider geeft de docenten rugdekking, staat achter ze. "Door te structureren en te ondersteunen geeft de teamleider richting aan het proces. Soms zie je dat er van plannen weinig terecht komt en dat teams de oude draad weer oppakken. Bij goed leiderschap kan dit bijtijds worden bijgestuurd. Zijn, zien en communiceren, dat is leiderschap." Er moet veel werk worden verzet rondom de invoering van cgo. "Daar kan de teamleider op inspelen."

Wat volgens Van Bommel bij uitstek bij leiderschap hoort is integraal personeelsbeleid (ipb). "In persoonlijke ontwikkelingsgesprekken kan de teamleider invloed uitoefenen. Het persoonlijk ontwikkelingsplan is een hulpmiddel voor de docent om te reflecteren en te ontwikkelen. Dit is wat in competentiegericht onderwijs immers ook verwacht wordt van de studenten. Bovendien wordt duidelijk voor een docent wat hij kan betekenen binnen cgo, waar zijn kracht ligt. Dit is een kans bij uitstek."

## Sluitpost

Als je de gesprekkencyclus goed wilt uitvoeren met twee tot drie gesprekken per jaar is de span of control maximaal vijftien docenten per leidinggevende. Soms vallen wel 45 docenten onder een leidinggevende en komen de persoonlijke gesprekken in het gedrang. "Ipb is dan een sluitpost. De gesprekken worden uitgesteld."

"De individuele gesprekken met de teamleider zijn voor de



docent een enorme stimulans”, is de stellige overtuiging van Van Bommel. “Veel docenten worden onvoldoende gewaardeerd, terwijl ze heel waardevol zijn. Hun verantwoordelijkheidsgevoel is afgekalfd, dat moet je zien te herstellen. Dan kan er veel werk worden verzet in het team. Vergeet niet dat het allemaal hoogopgeleide mensen zijn die heel wat in hun mars hebben. Als je kunt realiseren dat ze zich meer verantwoordelijk voelen, krijg je veel meer beweging bij de docenten. Ook de docent die niet meer past binnen de vernieuwingen van het onderwijs kan tijdens deze gesprekken gezien en gehoord worden. Er kunnen afspraken gemaakt worden over het zoeken naar een andere baan.”

“Je moet leiderschap inzetten vanuit een visie op leiderschap. Roc’s kiezen meestal een coördinator op deze plek. Iemand die goed kan regelen en ad hoc kwesties kan oplossen. Zet iemand op die plek die goed is in communicatievaardigheden zoals het geven van feedback, iemand die overzicht heeft en houdt. Administratieve klussen, zoals het maken van een schema voor cijferverwerking of het onderwijs- en examenreglement, kun je ook in je team wegzetten. Dat is niet per se een taak van de teamleider. Laat de teamleider ook lesgevende taken behouden, twee dagen leidinggeven aan een team is voldoende en daarmee voorkom je dat hij een manuse-van-alles wordt. Als de leidinggevende drie hoofdtaken heeft, heeft hij zijn handen vol.” De taken van de teamleider zijn dan implementeren van cgo, personele begeleiding en leiding geven aan het team wat betreft het dagelijks reilen en zeilen.

### Open teamcultuur

Wil je naar resultaatverantwoordelijke teams, dan moet je daar de voorwaarden voor scheppen, meent de mbo-adviseur. “Een goede leider en een open teamcultuur zijn onontbeerlijk. Iedereen moet ook de tijd krijgen om zich cgo eigen te maken.”

Ze benadrukt dat het belangrijk is dat de teamleider gewoon op de werkvloer is en ziet wat er gebeurt. “Als de leidinggevende dicht bij de docenten staat, dan voel je energie in dat team. De teamleider kan met kleine interventies de docenten op weg helpen. Hij moet kunnen en durven communiceren, iets zien, iets benoemen en mensen een stapje verder helpen. Het is iemand die een overall visie heeft, die een beetje uit kan stijgen boven alles wat er gebeurt en besluiten durft te nemen.”

Van Bommel vindt het ook een belangrijke taak van de teamleider dat hij signaleert wanneer collega’s niet meer passen in het nieuwe onderwijssysteem en dat via ipb boven water laat komen. “Het voorkomt zoveel zeer als je dit goed benut. Er zijn docenten die allang niet meer lekker in hun vel zitten. Voor sommigen is het een verrijking dat ze hardop kunnen zeggen: Ik zie het niet meer zitten.” ■



### Komt het er nu van ?

Als columnist ben je gehouden de ontwikkelingen rond het beroepsonderwijs te volgen. Dus lees je je een slag in de rondte en houdt de websites, conferentieaankondigingen alsmede de intreedreden van nieuwe lectoren en hoogleraren op dit terrein zorgvuldig in de gaten.

Ik kan zeggen: dat is geen onverdeeld genoegen. Het kost tijd en de opbrengst laat te wensen over.

Toegegeven: alles wordt met de beste bedoelingen gedaan maar sommige bijdragen zijn zo ideologisch gekleurd en/of ingegeven door commerciële of andere belangen dat je nauwelijks kunt spreken van een geobjectiveerde, relevante en getoetste bijdrage aan de kennisontwikkeling rond beroepsonderwijs en ‘Competentiegericht Leren’.

Na lezing snak je naar kwalitatief hoogwaardige publicaties en een website van een gerenommeerd instituut dat alles tezamen brengt wat op het gebied van praktijkonderzoek en theorievorming in het (middelbaar) beroepsonderwijs verschijnt. Gelukkig blij ik niet de enige die die behoefte gevoelt. In de notitie ‘Op weg naar 2010 ... met vertrouwen’ van het ‘Procesmanagement 2010’ wordt die behoefte als aanbeveling aan de staatssecretaris van Onderwijs meegegeven: “Faciliteer de totstandbrenging van een onderzoeksfunctionaliteit ten behoeve van het mbo op het gebied van ‘Management van verander- en innovatieprocessen in het onderwijs’. De nadruk dient hierbij te liggen op onderzoek naar de effectiviteit van onderwijsinnovaties in het algemeen en competentiegericht onderwijs beroepsonderwijs in het bijzonder (---)”.

Die aanbeveling is niet aan dovemansoren gericht. Onlangs ontving ik de Nieuwsbrief (nr. 28) van het Max Goote Kenniscentrum en wat blijkt: zij starten een ‘Expertisecentrum Beroepsonderwijs’. Wat ooit begonnen is als een cadeautje van Jo Ritzen aan Fons van Wieringen en tot nu toe een marginaal bestaan leidt in de periferie van de verzorgingsstructuur, gaat samen met het expertisecentrum van het CINOP de kennisinfrastructuur in het middelbaar beroepsonderwijs effectiever en efficiënter organiseren.

En dat belooft wat. Voor het gehele concept moet u maar even kijken op [www.maxgoote.nl](http://www.maxgoote.nl) of [www.cinop.nl/expertisecentrum](http://www.cinop.nl/expertisecentrum) maar duidelijk is wel dat hier ‘Dijsselbloem-proof’ een antwoord wordt geven op de discussie over de vernieuwingen in het onderwijs.

Citaat: “Het belang van kennisontwikkeling van onderop staat niet ter discussie, maar in brede kring onderschrijft men het idee dat in aanvulling daarop een efficiënte landelijke kennisinfrastructuur nodig is (---)”.

De docent aan het stuur maar wel ‘evidence-based’: zo kun je de missie samenvatten. Nu maar hopen dat het veld er net zo over denkt. Want “It takes two to tango”!!