

Een waarheid als een koe

Het moet ergens eind negentiger jaren zijn geweest, de intrede van het begrip 'een leven lang leren'. Dit nationaal actieprogramma ten behoeve van generale employability maakte geen spontane uitbarsting van intrinsieke motivatie los. Eerder werd het een geestigheid op feestjes en partijen. "En jij dacht dat je afgestudeerd was? Ha!" Het tekent een beetje het sentiment waarmee men aankijkt tegen een vooruitzicht van 'blijvend leren'. De wet op de beroepen in het onderwijs (wet BIO) is sinds augustus 2006 van kracht en stimuleert de professionele ontwikkeling van onderwijspersoneel. Bedreiging of kans?



Iedereen die een opleiding heeft genoten weet dat het 'echte leren' pas start in de beroepspraktijk. De opleiding voorziet je van een stevige basis en op de eerste dag voor de klas sta je echt niet met lege handen. Maar dan de praktijk van alledag. Nieuwe gebeurtenissen en ervaringen vragen telkenmale om nieuwe antwoorden en oplossingen, tot je op enig moment beroep kan doen op een zeker beproefd repertoire. Laten we dat dan ervaring noemen: herkennen van situaties en in antwoord daarop het aanspreken van juiste competenties (kennis, vaardigheden, houding). Met het vorderen van de tijd maak je tegelijkertijd een bredere persoonlijke groei door: je wordt ouder, handelt bewuster, ziet steeds beter waar je kracht ligt en waarin je kwetsbaar bent. Kortom, leven begint pas na je studie.

Waarom dan lacherig of huiverig doen over

'blijvend leren'? Is het dan niet een geweldig aanbod om tijd en ruimte binnen je professionele carrière te mogen inruimen voor persoonlijke groei?

Ja, dat is een geweldig aanbod, maar er zijn wel voorwaarden.

Gemotiveerd onder voorwaarden

Volwassen professionals willen op de eerste plaats in hoge mate zelf regie voeren over hun professionalisering. Zelf kiezen waarin je beter wilt worden, zelf kiezen voor een manier om dit te realiseren, zelf het tempo bepalen. Weet je dan van jezelf in voldoende mate wat je kunt en niet kunt? Hoe groot is de invloed van allerlei wenselijkheden op deze vorm van zelfbeoordeling? Niet altijd vaart men op de juiste bakens. Eén ding is zeker; knagen aan deze autonomie heeft consequenties voor het rendement van professionalisering.

Betekent dat dan grenzeloze vrijheid in zelfontplooiing? Nee, dat zou een verkeerde gevolgtrekking zijn. Het is buitengewoon zinvol als een organisatie – school, in deze – formuleert welke competenties zij graag bij hun medewerkers zou aantreffen. Richtinggevend op dit moment voor het onderwijs zijn bijvoorbeeld de competenties op twee niveaus uit de wet BIO.

Maar de kunst van het professionaliseren ligt vooral in het balanceren tussen vrijheid en persoonlijke ambities en de richting van schoolontwikkeling en de consequenties die dat op het niveau van de medewerker met zich meebrengt.

Het paradigma van de controle

Afspraken over professionalisering worden meestal gemaakt tijdens functioneringsgesprekken of beoordelingsgesprekken. Daar loert gevaar. Want hoe combineer je de 'top-down-setting' en het oordelende en sturende karakter



van dergelijke gesprekken met de vertrouwelijke en open sfeer die je nodig hebt om met iemand kwaliteiten en ambities te bespreken? Het management heeft vaak eigen voorkeuren, is soms ook bevreesd voor wilde scholingsplannen en dito docenten. Docenten hebben vaak een allergie voor een al te sturend MT en besluiten in de gesprekkencyclus maar niet al te veel op te vallen. Jammer, een gemiste kans voor beide gesprekspartners.

Hoe dan wel?

Professionaliseren met duurzaam rendement. Hoe dan wel? Van eenvoudige blauwdrukken houden we niet, maar vanuit onze ervaring op verschillende scholen durven we wel een serie adviezen voor onze rekening te nemen.

- Competentiemanagement dat het karakter krijgt van een controlemechanisme is in

termen van professionaliseringsrendement kansloos. Zijn de ontwikkelperspectieven bij voorbaat vastgelegd en is slechts de 'afstand tussen jou en die ideale docent' interessant, verwacht dan niet al te veel van de motivatie. Dat zelfde geldt voor het gebruik van digitale systemen: is er vooral sprake van het 'afvinken' van door 'het systeem' gegenereerde competentielijsten en is er nauwelijks ruimte voor eigen regie op inhoud, dan twijfelen wij aan de bijdrage aan het rendement. Is het management echter in staat om vakkundig te begeleiden bij zelfreflectie, om te spreken in termen van groei en om die groei in vertrouwen los te laten, dan genereer je intrinsieke motivatie.

- In de bovenstaande context kunnen functioneringsgesprekken een sterk ontwikkelingsgericht karakter krijgen. In zo'n ontwikkelgesprek verplaatst de focus zich naar persoonlijke ambities. Het is niet altijd eenvoudig om dit onderwerp aan te snijden. Docenten voelen zich vaak 'kwetsbaar' als ze dit ter tafel brengen en veel managers zien er van af ernaar te vragen. Te persoonlijk. Devies: toch doen. Probeer samen zich te krijgen op de persoonlijke inspiratie van de docent en neem deze als vertrekpunt in gesprekken over persoonlijke groei.
- Zo eenvoudig is het niet, je eigen persoonlijke inspiratie en drijfveren ontdekken. Maar zinnig is het des te meer, en er zijn genoeg werkwijzen die helpen om individueel of in teamverband een aantal ontdekkingen te doen. Methodieken als het voeren van biografische gesprekken of het houden van loopbaanorientaties leveren altijd nieuwe en functionele inzichten op.
- Het mooiste is natuurlijk als organisatieontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling dicht bij elkaar liggen en samen op kunnen trekken. Voor een school betekent dat op de eerste plaats goed zicht op de ontwikkelwensen (op langere termijn) van de eigen organisatie. Aan die ontwikkellijn kunnen docenten zich spiegelen en hun eigen ambities hieromtrent formuleren. Van docenten mag een redelijke houding worden verwacht t.a.v. legitieme ontwikkeldoelen van een school. "Dat heeft onze school echt nodig, dat maakt onze school echt beter, daar heb ik een rol in." Maar in ruil daarvoor willen docenten het vertrouwen krijgen om onder eigen beheer en vanuit persoonlijke inspiratie hun bijdrage hieraan te leveren.
- Professionalisering is geen massaproductie. Het verdient aanbeveling om niet alleen m.b.t. de leerlingen, maar ook m.b.t. de docenten de diversiteit in mogelijkheden en wensen te

erkennen en te waarderen. Het is niet gek als sommige docenten een veel grotere aanspraak doen op het professionaliseringsbudget dan andere. Belangrijker is of het totaalplaatje klopt; het team werkt, iedereen draagt bij, de afdeling draait.

- Gesprekken over eigen ontwikkelingen neigen wel eens een 'groots' karakter te krijgen en dat kan contraproductief werken. Ook grote ambities komen stap-voor-stap tot realisatie. Maak doelen haalbaar, kleiner desnoods, en maak vooral ook praktische afspraken om voortgang te bespreken. Het is daarbij veel effectiever om eens per kwartaal de eigen ontwikkeling te bespreken, dan om startafspraken uit het begin van het schooljaar pas aan het einde weer in beeld te brengen. Het is daarbij goed te beseffen dat duurzame professionalisering tijd kost. Geen haastige spoed dus, maar volharding gevraagd.
- Onze ervaring is dat scholen die werken aan teamontwikkeling of die de rijkdom van goed werkende kernteams ervaren, een goede omgeving vormen voor ontwikkelingsgericht personeelsbeleid. Dergelijke teams zijn meer gericht op samenwerking, teamontwikkeling en eigen ontwikkeling en men lijkt minder gereserveerd om in alle openheid de eigen professionalisering onder de loep te nemen.

Een waarheid als een koe

Terug naar de wet BIO. Kans of bedreiging? De website van het ministerie van OCW schrijft: "In de Wet BIO staat beschreven aan welke bekwaamheidseisen een leraar moet voldoen. De beroepsgroep heeft deze eisen zelf aangedragen. Het gaat om een basispakket van bekwaamheden voor de verschillende onderwijssectoren. De bekwaamheidseisen bepalen de koers voor de lerarenopleidingen en zijn maatgevend voor het onderhouden van de bekwaamheid tijdens de loopbaan."

Onder deze volzinnen schuilt een pakket aan competenties en deelcompetenties die samen 'de bekwame docent' schilderen. Belangrijke winst van dit systeem is dat het beroepsveld in gezamenlijke verantwoordelijkheid de eisen aan het eigen beroep transparant heeft gemaakt. Maar echt boeiend wordt het pas als scholen met deze bekwaamheidseisen gaan werken in een omgeving waarin het management de juiste balans kan kiezen tussen respect voor de individuele ambitie en verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de eigen school. Een waarheid als een koe? Het zou zomaar kunnen, maar ja, dan moet die koe wel de stal uit...

Informatie: Erica ter Wee ericaterwee@linqueconsult.nl en Koos Pluymert koospluymert@linqueconsult.nl