

Alles is leren

Leren kent veel verschijningsvormen. In dit artikel een verslag van het proces dat binnen de bacheloropleiding Opleidingskunde, training & human development van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) heeft gezorgd voor een omslag in denken en doen over teamprofessionalisering. Dit proces, met een andere benadering van leren, heeft een breed scala aan professionaliseringsactiviteiten opgeleverd.

Petra Peeters
Marlo Kengen

De auteurs zijn verbonden aan de bacheloropleiding Opleidingskunde, training & human development van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN). Reacties op dit artikel kunnen gemaild worden naar: marlo.kengen@han.nl

In 2010 heeft de opleiding Opleidingskunde een professioneel docententeam met veel ervaring binnen en een sterke binding met de beroepspraktijk van HRD-adviseurs, trainers en ontwikkelaars. Maar in het MTO (Medewerkers Tevredenheids Onderzoek) worden lage cijfers gegeven op het gebied van de professionalisering; de faciliteiten voor deskundigheidsbevordering scoren een 5,7 en de mogelijkheden tot loopbaanontwikkeling krijgen een 6,2. Het beschikbare opleidingsbudget (17.000 euro voor 22 docenten en ondersteuners) wordt gezien als leidend voor de initiatieven op het gebied van professionalisering. Het budget bestaat uit een gedeelte voor persoonlijke budgetten en een algemeen deel voor deskundigheidsbevordering. Hieruit worden ook de kosten voor studiedagen voor het team bekostigd.

Anders denken

Het besef binnen het team groeide dat juist wij – professionals op het gebied van leren en ontwikkeling – breder moesten kijken dan we tot dan toe deden. We wilden en willen juist hierin een voorbeeld zijn voor onze studenten door te laten zien dat wij zelf ook voortdurend blijven leren en op welke manier we dat doen. Ook wilden we laten zien dat je ook binnen de functie van docent een loopbaan kunt hebben door steeds andere werkzaamheden op te zoeken. Dit besef werd versterkt door lector Gertjan Schuiling die zich destijds bezig hield met docentrollen (Schuiling, 2008). Voorbeelden van docentrollen zijn: onderwijsuitvoerder, assessor, onderwijsontwikkelaar, coördinator, etc. Door te denken in rollen werd de diversiteit van het werk beter zichtbaar, kon werk binnen het team anders verdeeld worden en groeide het besef van 'de loopbaan in de baan' (Schuiling & Mol, 2012).

De centrale vraag 'Is er budget?' maakte plaats voor nieuwe centrale vragen als: 'Waarom wil jij je ontwikkelen?', en 'Hoe kunnen we dat aanpakken?' Die twee vragen leverden veel creativiteit op en vormden het startpunt voor de ontwikkeling die ons team de afgelopen twee jaar heeft doorgemaakt. De opbrengst van deze vragen is onder meer dat medewerkers nu gericht worden ingezet op hun talenten, dat we slimmer gebruik zijn gaan maken van beschikbare subsidiebronnen en dat we meer zijn gaan leren van en met elkaar. Bovenal zijn we professionalisering anders gaan labelen.

Verschillende leervormen

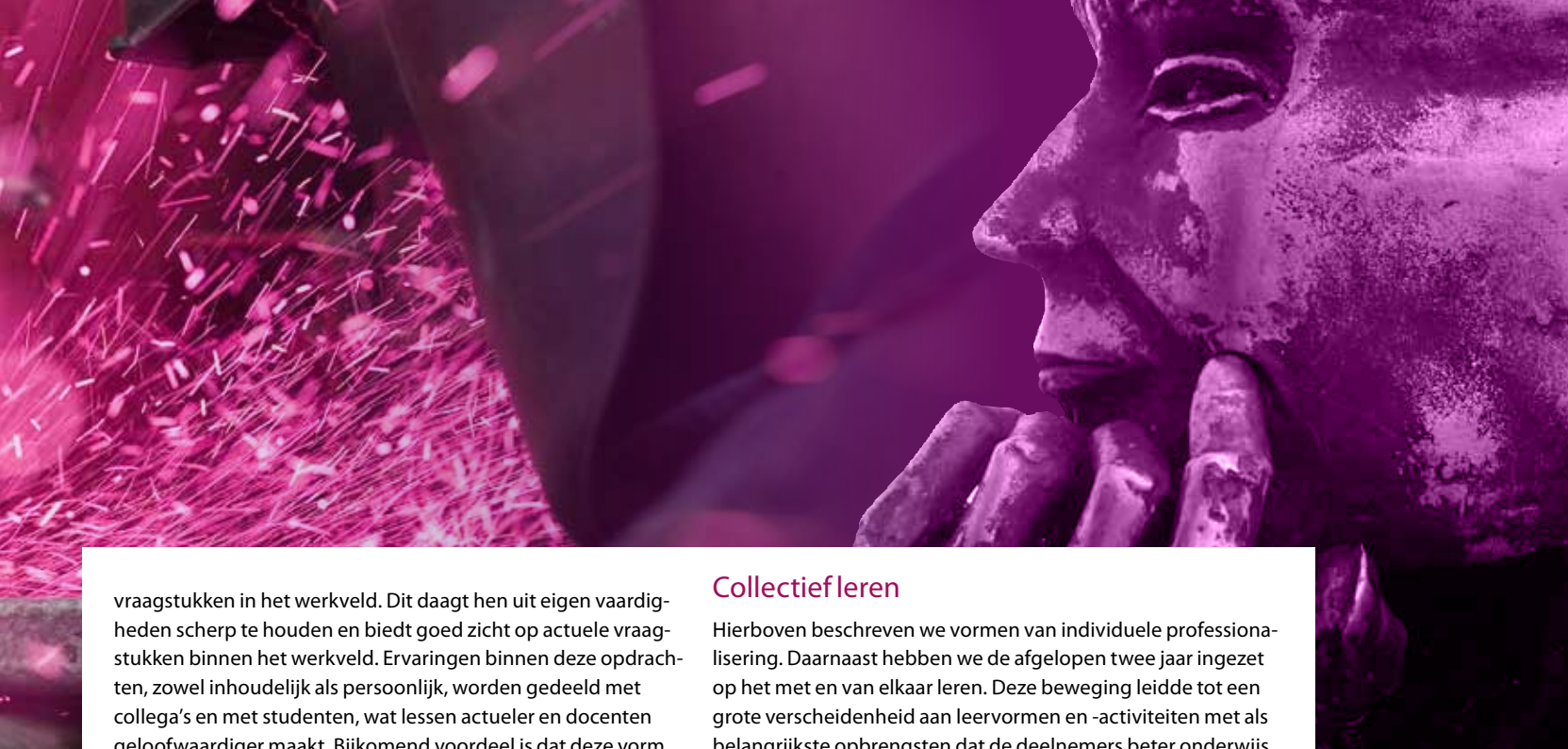
In de zomer van 2012 heeft een aantal teamleden alle verschillende leervormen binnen ons team in kaart gebracht. Onder team verstaan we echt het hele team: docenten (inclusief de leidinggevend coördinator) én onderwijsbureau én kwaliteitsmedewerker. Ieder met eigen rollen, maar gelijk en gelijkwaardig. Het overzicht wordt weergegeven in figuur 1. Het geeft weer welke activiteiten we in ons team van zeventien docenten en vijf ondersteuners hebben gelabeld als leeractiviteiten. Hieronder volgt een aantal voorbeelden op individueel en teamniveau.

Individueel leren

Om als docent en HRD-professional te blijven groeien zijn we activiteiten buiten de primaire onderwijsrol gaan erkennen als zinvolle mogelijkheid voor leren. Tegelijkertijd draagt dit werk direct bij aan continue verbetering en de actualiteit van het onderwijs.

Leren door onderzoek doen en publiceren: een aantal docenten is actief als onderzoeker in projecten van HAN-lectoraten. Dit scherpt onderzoekscompetenties van de betrokken docenten aan. Tegelijkertijd levert het casuïstiek op voor het onderwijs. Verder zijn we de afgelopen jaren veel meer gaan publiceren en zijn meer (zo'n 35 procent van de docenten) verschillende collega's hierbij betrokken. Op regelmatige basis schrijven we in vakbladen over nieuwe praktijkontwikkelingen en over onze ervaringen binnen en ideeën over onderwijs. Ook hier wordt een beroep gedaan op andere, vaak nieuwe competenties van docenten. In alle gevallen geldt dat schrijven vraagt om kritische reflectie en om het zorgvuldig en begrijpelijk verwoorden van inzichten. Bij praktische artikelen in de vorm van reportages krijgen de betrokken docenten een kijkje in de keuken bij zeer uiteenlopende organisaties. Dit levert altijd praktische en actuele voorbeelden op voor het onderwijs. Vaak worden bij deze reportages contacten gelegd die later weer worden ingezet voor gastcolleges. En last but not least blijken de publicaties zeer bruikbaar te zijn voor het onderwijs.

Leren in (commerciële) projecten: docenten voeren, individueel of met z'n tweeën, commerciële opdrachten uit rond HRD-



vraagstukken in het werkveld. Dit daagt hen uit eigen vaardigheden scherp te houden en biedt goed zicht op actuele vraagstukken binnen het werkveld. Ervaringen binnen deze opdrachten, zowel inhoudelijk als persoonlijk, worden gedeeld met collega's en met studenten, wat lessen actueler en docenten geloofwaardiger maakt. Bijkomend voordeel is dat deze vorm van professionalisering geen geld kost maar oplevert.

Leren in opleiding en training: 'ondanks' onze bredere blik op professionalisering en ondanks een stabiel opleidingsbudget hebben we de afgelopen jaren meer gedaan op het gebied van het klassieke opleiden en trainen. Hierbij hebben we gebruik gemaakt van verschillende regelingen: de lerarenbeurs van de overheid en een specifieke HAN-regeling ter bevordering het aantal docenten met een mastergraad. Met deze regelingen volgen momenteel twee collega's een masteropleiding.

Na afronding daarvan heeft 90 procent van onze docenten een opleiding op master- of wo-niveau. Daarmee overstijgen we ruim de voor 2016 gestelde HAN-norm van een minimum van 80 procent docenten op dit niveau. Ook hebben meer teamleden kortlopende trainingen of opleidingstrajecten gevolgd. De financiering hiervan valt vaak buiten het reguliere budget. Er is bijvoorbeeld veel gebruik gemaakt van de 500-Pop subsidie van Zestor. Verder hebben we afspraken gemaakt met HRD-vakorganisatie NVO2 over deelname aan trainingen en studiedagen. Ook hebben twee docenten voor een minimaal budget een training Human Dynamics gevolgd door als 'proefkonijn' voor recent gecertificeerde trainers op dit gebied te fungeren.

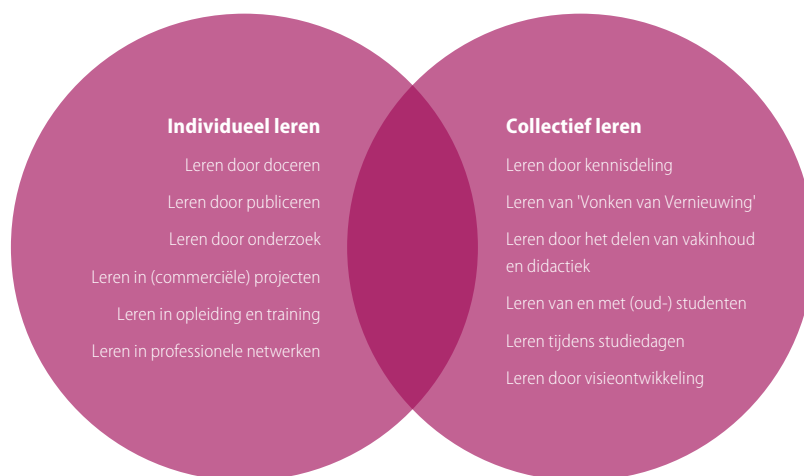
Leren door doceren: docenten kunnen in hoge mate kiezen welke vakken ze geven. De oorspronkelijke vrees dat dit zou leiden tot vacatures voor vakken die niemand zou willen geven bleek onterecht. In plaats van dat docenten zich terugtrokken op een paar vakken bleken de meeste collega's zich nieuwe vakken eigen te gaan maken. Hierdoor kregen zij meer zicht op het curriculum als geheel en kunnen ze in hun lessen nu meer nadruk leggen op verbanden tussen vakken. Deze aanpak doet ook meer recht aan kwaliteiten, ervaring en belangstelling van collega's, die daardoor hun werk met (nog) meer enthousiasme uitvoeren.

Collectief leren

Hierboven beschreven we vormen van individuele professionalisering. Daarnaast hebben we de afgelopen twee jaar ingezet op het met en van elkaar leren. Deze beweging leidde tot een grote verscheidenheid aan leervormen en -activiteiten met als belangrijkste opbrengsten dat de deelnemers beter onderwijs zijn gaan verzorgen en dat zij nieuwe energie en inspiratie opdeden.

In de oude situatie kreeg collectief leren vorm in vier studiedagen verspreid over het jaar. De onderwerpen hiervoor werden vaak binnen het managementoverleg vastgesteld. De studiedagen werden wisselend ontvangen en vaak verwerden ze tot werkbijeenkomsten waar het leren ver te zoeken was.

Omdat voor inhoudelijke invulling regelmatig externen werden aangetrokken, slokten deze dagen een aanzienlijk deel van het jaarlijkse professionaliseringsbudget op. In 2011 hebben we erkend dat werkbijeenkomsten ook nodig en zinvol zijn, maar dat je ze dan ook zo moet noemen. Nu hebben we vier werkbijeenkomsten per jaar, waarbinnen ook de voor iedereen verplichte scholing valt, bijvoorbeeld rond toetsing en beoordeling. Daarnaast is er een scala aan kortere bijeenkomsten. Deze worden geïnitieerd en ingevuld door collega's zelf die hun talent of buiten opgedane nieuwe inzichten willen delen of die via intervisie met elkaar willen leren. Het bijwonen van deze bijeenkomsten is overwegend facultatief.



Figuur 1



Deze bijeenkomsten sluiten maximaal aan bij enerzijds de behoeften van de halende collega's en anderzijds bij de talenten van de brengende docenten.

Vonken van Vernieuwing: een bijzonder collectief traject dat we in 2011 doorlopen hebben was 'Vonken van Vernieuwing'.

Aan de hand van Theorie U (Scharmer, 2010) verkenden we hoe we als team samenwerken en wat dat voor ieder van ons als individu en voor de effectiviteit van het team als geheel betekende. We ontdekten patronen binnen ons team: ergens nee tegen zeggen doen we niet, we proberen aan alle wensen van studenten tegemoet te komen, we vinden het moeilijk elkaar aan te spreken, we vinden het moeilijk beslissingen waar we niet zelf bij betrokken zijn uit te voeren. Maar ook: we kunnen altijd bij elkaar terecht, we zijn uiterst gedreven en betrokken, we erkennen elkaars talenten en voelen ons erkend. Door deze patronen te expliciteren en te bespreken hoe we ze zo goed mogelijk kunnen benutten, is er meer ruimte gekomen om van elkaar te leren en elkaar aan te spreken op minder vruchtbare patronen.

De tweede aanleiding voor dit traject kwam voort uit een gedeeld verlangen naar een vernieuwd curriculum dat meer ruimte biedt aan contact met en tussen studenten en aan contact met de praktijk. Via 'Vonken van Vernieuwing' wilden we stappen zetten in deze curriculumontwikkeling. Dat bleek lastig: het traject was zeer zinvol vanwege de procesgerichtheid, maar de overstap naar inhoudelijk bouwen aan een nieuw curriculum bleek (te) groot. Dat lukte niet met twintig mensen tegelijk, waardoor we nu verder werken aan deeltaken in subgroepen. Daarbij blijkt het een hele kunst om goed te blijven afstemmen en communiceren én te accepteren wat anderen bedenken.

Leren door het delen van inhoud en didactiek

Het leren van elkaar is verankerd door de manier waarop we het werk verdeeld hebben. Elke docent is verantwoordelijk voor één of meerdere vakken, ontwikkelt daarvoor het onderwijs en houdt het up to date. Deze docent begeleidt de docenten die voor het eerst les gaan geven in het vak en praat ervaren docenten bij op veranderingen. Ook stemt deze docent de toetsing af met examinatoren en verwerkt de evaluatieresultaten. Alle documenten – lesplannen, presentaties, extra oefeningen, achtergrondmateriaal – staan overzichtelijk op een voor iedereen toegankelijke website. Door deze aanpak is er voortdurend dialoog over het onderwijs. Alle docenten geven verschillende

vakken en ervaren zo verschillende aanpakken. Docenten die binnen een periode hetzelfde vak geven trekken met elkaar op: ze bereiden samen lessen voor, delen gastsprekers, vieren successen en bespreken hobbels die ze tegen komen. Werk- en lesvormen worden van elkaar overgenomen, zonder dat dit als 'diefstal' wordt gezien. Het is juist een waardering voor goede methoden. Elke dag zitten er op deze manier collega's aan de centrale 'keukentafel' te werken en iedereen die aanschuift mag meepraten. Er worden zorgen gedeeld, ideeën geboren, experimenten voor in de les bedacht, verbeterplannen gemaakt en soms ook gewoon geklaagd zoals je dat doet aan een keukentafel. Ook hier leren we van. Regelmatig klinkt, soms plagerig en soms serieus, de vraag 'En wat zegt dat over jou?'

Je kunt je afvragen of zo'n aanpak, waarbij iedereen een bepaald vak op dezelfde manier geeft, niet leidt tot beperking van de professionele ruimte. Zo ervaren docenten dat niet. Het is fijn als al het materiaal voor een vak er al is: dat biedt de mogelijkheid je op het leerproces van studenten te richten. En waar je het niet eens bent met andermans materiaal kun je altijd de dialoog aangaan. Dat gebeurt ook regelmatig, maar altijd vanuit vraaggericht ('Leg eens uit waarom je dit zo in elkaar hebt gezet? Zou het ook op mijn manier kunnen?'). Dit leidt bijna altijd tot leren: de uitvoerende docent snapt waarom materiaal is zoals het is, of de voor het vak verantwoordelijke docent krijgt nieuwe ideeën aangeleverd en verwerkt die in een nieuwe versie.

Leren van en met (oud-)studenten

Ons vak gaat over leren en dat willen we studenten voorleven. Daarom experimenteren we in lessen met nieuwe werkvormen waarbij we studenten uitleggen wat we doen en wat we daarmee willen bereiken. We vragen studenten mee te denken over wat wel of niet werkt. Dit levert directe en bruikbare feedback op, zet studenten aan het denken over wat wel en niet werkt en zorgt er voor dat zij zich serieus genomen voelen als (bijna)vakgenoot.

Een bijzondere vorm van leren met studenten is het project 'Voor de Klas', dat gericht is op het verhogen van de didactische competenties van docenten. Op basis van onderzoek door het kenniscentrum Kwaliteit van Leren van de HAN in samenwerking met één van onze docenten, is een vragenlijst ontwikkeld die docenten aan studenten kunnen voorleggen voor directe feedback in de klas over hun docentrol. Een aantal docenten test deze vragenlijst momenteel. De lijst, in combinatie met studentengesprekken, wordt door docenten als leerzaam ervaren.



Ook studenten leren hiervan, bijvoorbeeld scherp te observeren en feedback te geven. Daarnaast denken ze na over hun eigen leervoorkeuren en ervaren de verschillen op dat vlak binnen de klas.

Regelmatig zetten we studenten en oud-studenten in voor het verzorgen van stukjes onderwijs: het geven van een twitter-workshop, het delen van ervaringen uit werk- en stagepraktijk. Ook organiseren studenten zelf activiteiten. Oud-studenten zetten we in als opdrachtgevers bij casuïstiek en voor het verzorgen van gastlessen over ontwikkelingen en ervaringen in de praktijk. Dit versterkt de banden met het werkveld. Oud-studenten zijn trots te laten zien waar ze mee bezig zijn en studenten krijgen hierdoor meer vertrouwen in hun eigen toekomst als opleidingskundige. Als docent leren we enerzijds van vorm en inhoud die (oud-)studenten inbrengen en anderzijds vraagt het om vormen van didactiek die meer een beroep doen op loslaten en vertrouwen. Bijna elke keer dat we daarmee experimenteren gaat dit goed. En zo niet, dan leren we daar ook weer van.

Afrondend

Als opleiding kennen we al jaren hoge studenttevredenheidscijfers. Ook zien we in het laatste Medewerkers Tevredenheidsonderzoek (MTO) (2012) een toename in tevredenheid onder de teamleden. De faciliteiten voor deskundigheidsbevordering stegen van een 5,7 (in 2010) naar een 8,1 (in 2012). De mogelijkheden tot loopbaanontwikkeling stegen in diezelfde periode van een 6,2 naar een 7,2. De nieuwe werkwijze heeft er ook toe geleid dat docenten breder inzetbaar zijn geworden. Dat is van belang voor een soepele onderwijsorganisatie en continuïteit. Ook zijn docenten inzetbaar geworden in meer verschillende taken. Meer dan de helft van de docenten (55 procent) is het afgelopen jaar actief geweest in als projectleider, als trainer of adviseur in commerciële opdrachten, of als auteur van artikelen.

Daarmee zijn we een voorbeeldopleiding binnen de HAN. Voor ons is het schrijven van dit artikel een mooie exercitie geweest. Het heeft ons meer bewust gemaakt van wat er is en wat we samen hebben opgebouwd. Wat volgens ons goed is gelukt, is om binnen de bestaande kaders en mogelijkheden maximaal onze professionele ruimte te vinden en te nemen. Dit vraagt niet alleen om creativiteit, maar ook om een meer dan gemiddelde gedrevenheid van de mensen in het team, waarin werktijd en eigen tijd soms in elkaar overlopen. Dat vraagt tenslotte om een volwassen dialoog tussen teamleden en de leidinggevende en eigen, persoonlijke keuzes van ieder teamlid. Onze professionele ruimte hebben wij als team gevonden door een ander perspectief op leren te kiezen, in combinatie met een leidinggevende die dat perspectief aanwakkert en ondersteunt. Laat de focus bij professionalisering dus niet liggen op budgetten en cursussen, maar stel de vraag wat je écht wil leren en bekijk hoe dat vormgegeven kan worden.

Bronnen

- Scharmer, O. (2010). Theory U. Zeist: Christofoor.
- Schuiling, G.J. (2008). Het nieuwe schaakspel van rollen. Implicaties voor functieontwerp, loopbaanontwikkeling en opleiding. Tijdschrift voor Management en Organisatie, 2, 27-45.
- Schuiling, G.J. & Mol, I. (2012). Vier groeistrategieën via rollen. In: G.J. Schuiling (Red.), Rolgerichte competentieontwikkeling, (pp. 45-53). Nijmegen: HAN.



COLOFON

OnderwijsInnovatie is een kwartaal uitgave van de Open Universiteit.

De redactie wordt bijgestaan door een redactieraad, samengesteld uit de volgende personen: prof.dr. Els Boshuizen (vz., Open Universiteit), prof.dr. Paquita Perez Salgado (Open Universiteit), prof.dr. Cees van Vleuten (Universiteit Maastricht), prof.dr. Jan Elen (Katholieke Universiteit Leuven), drs. Ruud Duvekot (Hogeschool Inholland), Allert de Geus (Docentenbank), Hans Hoogeveen, dr. Otto Jelsma (ROC ID College), dr. Gerard Straetmans (Cito/Saxion), Luc Vandeput (Katholieke Hogeschool Leuven)

Hoofdreductie

Nathalie Dhondt
T 045 - 576 2256
E onderwijs.innovatie@ou.nl

Bureau redactie

Coen Voogd
T 045 - 576 2312
E coen.voogd@ou.nl

Bladmanagement

Hans Olthof
IDNK Communicatie, Olst
E info@idnk.nl

Teksten

Sijmen van Wijk, Hoger Onderwijs Persbureau, Petra Visser, Hans Olthof, Rob Martens, Wilfred Rubens, Ferry Haan, Jo Boon, Leo Wagemans, Nathalie Dhondt, Paul Kirschner, Jeroen van Merriënboer, Fenna Swart, Nadira Saab, Petra Peeters, Marlo Kengen

Copyright HOP-kopij

Hoger Onderwijs Persbureau, Amsterdam

Grafisch ontwerp en beeldredactie

Open Universiteit, Team Visuele Communicatie, Janine Cranshof

Drukwerk

OBT bv, Den Haag

Adres hoofdvesting

Open Universiteit
Valkenburgerweg 177, 6419 AT Heerlen
T 045 - 576 2888 F 045 - 576 2269
www.ou.nl

Geïnteresseerden in onderwijsinnovaties kunnen een gratis abonnement aanvragen via de website www.onderwijsinnovatie.nl. Abonnees worden verzocht via deze website hun (adres)gegevens actueel te houden, of het abonnement op te zeggen. Ook extra exemplaren en/of oude nummers kunnen via de website besteld worden. Persberichten, nieuws en artikelen kunnen gestuurd worden naar: onderwijs.innovatie@ou.nl of naar info@idnk.nl.

Het volgende nummer van OnderwijsInnovatie verschijnt op 22 juni 2013. De deadline is 29 april 2013. Bijdragen mailen naar: onderwijs.innovatie@ou.nl of info@idnk.nl.

© Copyright Open Universiteit
Overname van (delen van) artikelen is toegestaan na schriftelijke toestemming van de redactie. Voor overname van illustraties en foto's is ook toestemming vereist.
Meer informatie: onderwijs.innovatie@ou.nl

ISSN 1389-4595
15e jaargang, nummer 1, maart 2013