

## **Boundaries in opleiding en school: het nut van boundary objecten en boundary crossers**

Marco Snoek, Kenniscentrum Onderwijs en Opvoeding Hogeschool van Amsterdam

### **Boundary crossing tussen opleiding en school**

Er is de laatste tijd, mede door de Lerarenbeurs veel aandacht voor masteropleidingen voor leraren. Ik ben bij verschillende masteropleidingen betrokken. Wat me daar opvalt is dat leraren die na enkele jaren werkervaring zo'n master volgen, zich geïnspireerd voelen om hun nieuwe inzichten in de praktijk te brengen en een nieuwe rol in de school te pakken, ook buiten hun eigen klassen. De frustratie is groot als daar in de school weinig ruimte voor blijkt te zijn. Leidinggevenden vinden Masteropleidingen een mooie persoonlijke investering maar zien weinig directe betekenis voor de praktijk van de school, en collega's zijn niet gewend dat anderen mee denken over hoe zij hun lessen geven. Die spanning was voor mij een van de aanleidingen om een promotie-onderzoek te doen naar de ontwikkeling van leiderschap door leraren en welke impact dat heeft op scholen (Snoek, 2014).

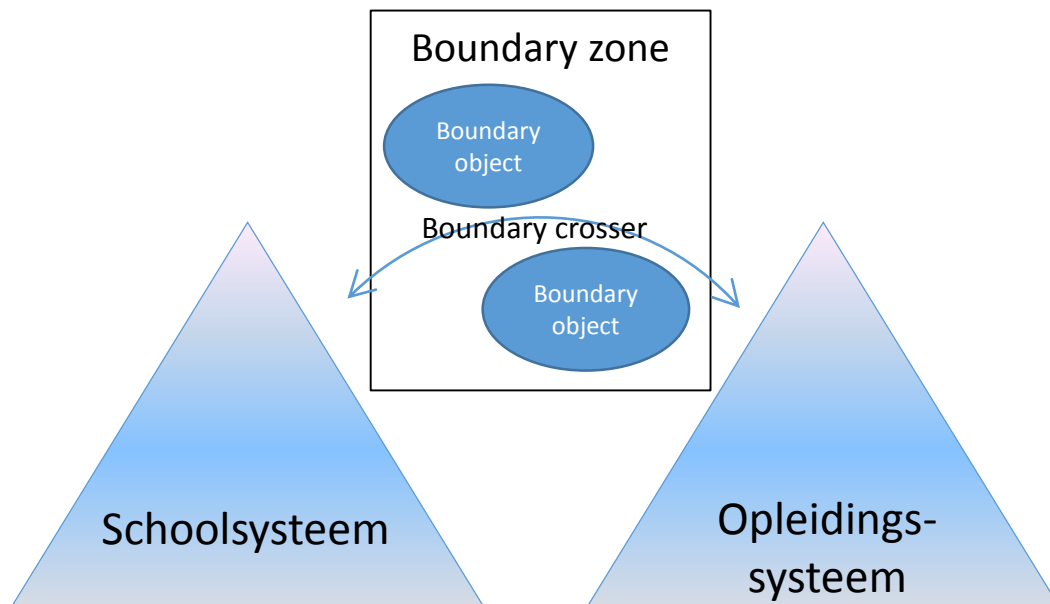
In opleidingsituaties is vaak sprake van een dergelijke spanning tussen de opleiding en de werkplek. De opleiding probeert bij studenten bepaalde competenties aan te leren, maar is vervolgens teleurgesteld als die competenties maar mondjesmaat worden toegepast op de werkplek. En op de werkplek is vaak het gevoel dat de zaken die op de opleiding geleerd worden te weinig relevant zijn voor de werkpraktijk.

Vaak wordt dit probleem geformuleerd als 'transfer'-probleem. Transfer gaat over de mate waarin zaken die in de ene context (de opleiding) geleerd worden, toegepast worden in een andere context (de werkplek). Het probleem van die metafoor is dat die metafoor eigenlijk de kloof tussen opleiding en werkplek vergroot. Opleiding en werkplek worden immers als twee gescheiden contexten gezien: een waar je iets leert en een andere waar je iets toepast. En tussen die twee contexten is er één iemand die de verbinding vormt: de student (of in het geval van nascholing: de leraar die een nascholingscursus of een masteropleiding volgt). Als je op deze manier naar individuele nascholing kijkt is het een wonder dat het nog iets oplevert voor een school: een leraar die verandert als gevolg van een opleiding of cursus komt vervolgens terug in een schoolorganisatie die niet veranderd is.

In mijn onderzoek naar het effect van masteropleidingen op het leiderschap van leraren ben ik op zoek gegaan naar een andere metafoor om dit proces te kunnen duiden. Ik kwam uit bij de activiteitstheorie en de theorie over boundary crossing (letterlijk vertaald 'grensoverschrijding'. Maar omdat we 'grensoverschrijdend gedrag' in scholen vaak niet wenselijk vinden, hanteer ik toch maar de Engelse term). De activiteitstheorie van de Finse onderwijskundige Y. Engeström (2001) wordt veel gebruikt in onderzoek naar organisaties en organisatie-ontwikkeling. Deze theorie kan helpen om inzicht te krijgen in organisaties, in processen die daar een rol spelen en in de dynamiek tussen verschillende organisaties.

De activiteitstheorie kent verschillende onderdelen. In mijn onderzoek heb ik een slechts een deel daarvan gebruikt. Kern van de theorie is dat dat je organisaties als aparte activiteitssystemen kan beschouwen, activiteitssystemen die gekenmerkt wordt door hun eigen doelen, regels, etc. In opleidingsituaties is er sprake van twee activiteitssystemen, de opleiding en de praktijk van de school, die gescheiden worden door grenzen, ofwel 'boundaries'. Als die twee activiteitssystemen elkaar ontmoeten kan dat impulsen geven voor beide systemen. Dat gebeurt echter niet zomaar: er zijn in de

eerste plaats 'boundary crossers' voor nodig, mensen die de regelmatig de grens oversteken en zo een verbinding vormen tussen de activiteitssystemen. En er zijn in de tweede plaats activiteiten nodig die een dialoog tussen de twee systemen op gang brengen: boundary objecten.



Als we zo naar een masteropleiding kijken, dan kan een masteropleiding beschouwd worden als een boundary zone waarin twee activiteitssystemen elkaar ontmoeten: de school en de opleiding. Opleidingsactiviteiten zoals een afstudeeronderzoek zijn dan te beschouwen als boundary objecten. In een master-opleiding is sprake van slechts één boundary crosser: de docent die de masteropleiding volgt. Het proces van boundary crossing is daarmee erg zwak: de twee activiteitssystemen zullen weinig veranderen, er verandert niet veel op de werkplek.

Met dit beeld is in mijn promotieonderzoek nog een keer gekeken naar het opleidingsontwerp: hoe kon het proces van boundary crossing versterkt worden? Dit kan door allereerst te kijken of het aantal boundary crossers vergroot kan worden: niet één docent uit een school de opleiding laten volgen, maar meerdere. Bovendien hoeft het proces van boundary crossers niet alleen beperkt te blijven tot de deelnemers aan de masteropleiding: ook leidinggevendenden uit de school kunnen betrokken worden bij opleidingsactiviteiten en, andersom, opleiders bij activiteiten in de school.

In de tweede plaats kan gekeken worden naar de boundary-objecten die ingezet worden. In hoeverre stimuleren bijvoorbeeld verwerkingsopdrachten of een afstudeeronderzoek een vruchtbare dialoog tussen de twee activiteitssystemen? En tenslotte kan gekeken worden of het proces van boundary crossing verbreed kan worden, door het niet alleen te richten op de uitvoering van de opleiding. Al bij het ontwerp van de opleiding zou een dialoog tussen school en opleiding een rol kunnen spelen.

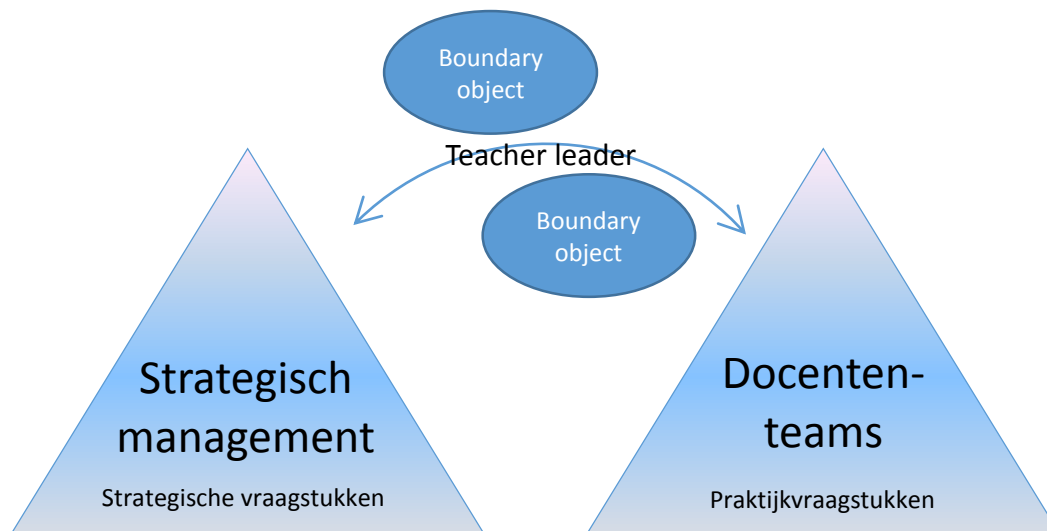
Op deze wijze hielp de activiteitstheorie en de theorie over boundary crossing om het ontwerp van een masteropleiding te herzien en gaf het een handvat om het effect van de opleiding op de werkplek door middel van onderzoek in kaart te brengen. Zie voor meer informatie hierover mijn proefschrift.

## Boundary crossing binnen de school

Is deze theorie nu ook bruikbaar voor andere situaties dan de dynamiek tussen een opleiding en de werkplek? Kunnen schoolleiders of docenten hier iets mee? Ik denk het wel.

Organisaties zijn geen homogene eenheden. Ook binnen organisaties kunnen afzonderlijke activiteitssystemen onderscheiden worden, elk met hun eigen doelen en regels. Zo waren bij de masteropleiding de HRM-staf en het college van bestuur goed aangehaakt, maar de direct leidinggevenden van de masterdocenten bleven meer op afstand.

In grote onderwijsorganisaties wordt vaak een kloof ervaren tussen de wereld en de werkelijkheid van het college van bestuur en management, en de wereld en de werkelijkheid van docenten. De docenten die de masteropleiding volgden (en die binnen hun school een LD-functie hadden gekregen) ontwikkelden hun leiderschap en stonden vervolgens voor de uitdaging om hun 'teacher leadership' ook in de school in de praktijk te brengen. In hun zoektocht om hun leiderschap erkend te krijgen worstelden ze met de erkenning door zowel collega's als management. In gesprekken die ik met hen voerde, bleek dat de begrippen boundary crossing en boundary objecten hen hielpen in het duiden van hun rol. Ze identificeerden zich met de rol van boundary crosser tussen het activiteitssysteem van het strategisch management van de school dat gericht was op strategische vraagstukken en het activiteitssysteem van hun collega-docenten, die juist meer gericht waren op de operationele praktijk en de concerns van leerlingen. Door zichzelf als boundary crosser tussen die twee systemen te zien, ontstond ruimte om na te denken over boundary objecten die zij konden inzetten om de dialoog tussen docenten en management te faciliteren en te stimuleren. Bijvoorbeeld door het organiseren van kenniscafés en andere vormen van uitwisseling.



De activiteitstheorie en het begrip boundary crossing kan zo docenten maar ook schoolleiders helpen om na te denken over dynamiek in organisaties en over manieren om de dialoog tussen verschillende subsystemen van zo'n organisatie te bevorderen.

## Literatuur

Engeström, Y. (2001). Expansive learning at work: Toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work, 14*(1), 133-156.

Snoek, M. (2014). *Developing Teacher Leadership and its Impact in Schools*. Academisch proefschrift. Amsterdam: HvA.